

De adviseur als partner in dialoog

HET GEBRUIK VAN DE DIALOGISCHE METHODE

59

Rens van Loon

*‘Die brug leidt naar de oever van de Ommekeer
waar alles andersom is.’*

Czeslaw Milos

INLEIDING

In de zomer van 2014 was ik in de bergen in Italië en Zwitserland. Ik genoot van het landschap, het weer en vooral van de rust. Niet dagelijks verbonden met sociale media heb ik me kunnen concentreren op mijn directe omgeving, mijn partner, de mensen die we tegenkwamen. Elke dag lezen, wandelen en zwemmen, eten, en slapen. De eenvoudige en ongecompliceerde routines van een geslaagde vakantie. Het Latijnse woord ‘vacare’ betekent ‘ledig zijn, vrij zijn, onbezet zijn’. Dat is wat ik ervoer. Ik voelde me vrij mijn gedachten en gevoelens te laten komen en gaan, af en toe te registreren, te praten en te zwijgen. Vrij om te ervaren wat de zee deed met mijn denken, hoe de bergen inwerkten op mijn gevoelens.

Ik las onder meer *Source. The Inner Path of Knowledge Creation* van Jaworsky (2012). Wat mij treft in dit boek is dat het de geest opent voor wat er ‘op dit moment’ (werkelijk) is. Ook andere auteurs onthullen hoe zij toegang hebben gekregen tot die werkelijkheid.¹ Steeds ervaar ik dat de schrijvers trachten mijn geest te openen voor iets dat zij mij, de lezer, willen vertellen. Bij mij kwam de essentie van de dialoog in

mijn bewustzijn. Ook dacht ik aan mijn bijdrage aan dit boek, waarin ik de dialoog in mijn eigen werk met leiders in organisaties zou beschrijven.

Leiders ontwikkelen zich in de context van hun bedrijf. Aan adviseurs wordt gevraagd om teams en individuele leidinggevendenden te ondersteunen in dat proces. Als hierna over dialoog wordt gesproken, is dat primair in deze context. Daarnaast wordt de term 'adviseur' gebruikt als aanduiding voor de professionele rol om dit mogelijk te maken en te begeleiden. Kenmerkend voor deze benadering is het principe van de dialoog² met deskundigheid op het gebied van leiderschap, organisatieontwikkeling en verandering. Deze benadering vereist open communicatie, goed luisteren en openhartig kunnen spreken. Wat verstaan we eigenlijk onder dialoog?

60

DE DIALOOG NADER OMSCHREVEN

Voor een dialoog is de levende *face-to-face* ontmoeting essentieel. Dat impliceert een situatie waarin je elkaar kunt horen en zien, kunt registreren hoe de ander reageert, zowel verbaal als non-verbaal. Bij de dialoog ben je erop gericht je bewust te worden van wat jijzelf en de ander weten omtrent het thema waarover je met elkaar spreekt. Je probeert je met andere woorden niet alleen bewust te zijn van wat er wordt gezegd (*inhoud*) maar ook van de wijze waarop de communicatie en relatievorming plaatsvindt (*proces*). Dit klinkt eenvoudig, maar is moeilijk, omdat de meesten van ons gewend en getraind zijn primair inhoudelijk met elkaar in gesprek te gaan, zoals in een discussie of debat.

De natuurkundige Bohm heeft een prachtig boek geschreven over de dialoog, *On Dialogue* (1996). Wat hem als natuurkundige heeft gefascineerd is hoe een gedachte tot stand komt. Hij noemt dit de proprioceptie van het denken. Om erachter te komen waar je gedachten vandaan komen, is het noodzakelijk je oordeel op te schorten en het proces van 'denken' als observator – van een afstand – waar te nemen. Dit is wat er gebeurt in een dialoog. Wat in de visie van Bohm het normale gesprek of discussie onderscheidt van de dialoog is dat er bij de laatste sprake is van *gedeelde* betekenisgeving. Door de dialoog kom je tot iets dat meer/anders is dan wat elk van de gesprekspartners denkt, vindt of voelt. Soms ervaar je dit tijdens het gesprek, soms pas achteraf als je erop terugkijkt. Er komt een zekere gezamenlijkheid in. Het resultaat is dat de nieuwe inzichten voortkomen uit deze interactie, niet uit twee of meer separate individuele denkprocessen. Bohm: *'thinking goes somehow*

into the brain and leaves something – a trace – which becomes a thought. And thought then acts automatically' (p. 61). Hier wordt de kern van de dialoog aangegeven. Om effectief te kunnen handelen in het NU is het noodzakelijk dat je *present* bent. Dit wil zeggen dat je in staat bent de actuele waarneming en ervaring samen te laten gaan met het *proces van denken, niet van vooraf geformeerde gedachten*: *'If we could learn to see thought actually producing presentations from representations, we would no longer be fooled by it – it would be like seeing the trick of a magician.'* (p. 69) Het is zoals in misdaadfilms bankrovers aan de beveiliging een herhalend bandje van een kluis voortoveren, waarop alles rustig is, terwijl in werkelijkheid de dieven hun slag slaan. De bewakers nemen niet meer de *presente* werkelijkheid waar, maar een *representatie*, die niet overeen komt met wat op dat moment werkelijk gebeurt. Om dit mechanisme te kunnen ontmaskeren, is reflectie nodig.

Dialoog kan dus omschreven worden als een gesprek tussen twee of meer mensen waarbij *het denken – gezamenlijk en individueel – actueel in het NU plaatsvindt en nieuwe betekenis genereert* (of bestaande betekenis in het NU bevestigt).

BEVORDERING VAN EEN DIALOGISCHE SITUATIE

Een gesprek begint vaak als een vriendelijke conventionele conversatie, waarbij mensen elkaar ontzien. In het debat of discussie gaat het er juist om scherp te worden, je standpunt duidelijk neer te zetten en de ander te bekritisieren. Om te komen van een op frictie gerichte discussie naar een vruchtbaar reflectief en dialogisch gesprek is aandacht en bewustzijn nodig. Kahane (2007) schrijft over dialoog in relatie tot het oplossen van complexe problemen: *'tough problems can only be solved if people talk openly, and in many situations this takes real courage. But this is not enough. The next step listening openly, is even harder'* (p. 70). Wij concentreren ons hier op de dialoog, reflectie gericht op onderzoek, samen en alleen.

Voor een dialoog is het van cruciaal belang een sfeer te creëren waarin mensen bereid zijn zich te openen en te zeggen wat ze denken en voelen. Volgens Isaacs (1999) is een dialoog een proces waarbij je in termen van waarneembaar gedrag ziet dat mensen naar elkaar luisteren, dat men elkaar respecteert en dat mensen bereid zijn hun mening en oordeel op te schorten. Dan is er sprake van samen onderzoek doen door samen te denken en te reflecteren, met anderen, waardoor wederzijds meer begrip ontstaat voor elkaars beweegredenen en standpunten. Daarvoor is het

tevens nodig dat ook de adviseur en partner in dialoog zichtbaar open zijn in hoe zij het gesprek voeren of een bijeenkomst faciliteren, zelf het goede voorbeeld geven en het proces met betrekking tot dit aspect van interactie bewaken.

In een paar woorden samengevat zijn de vaardigheden waarover een adviseur dient te beschikken om een dialoog te kunnen laten plaatsvinden: goed kunnen luisteren, authentiek zijn, goede vragen stellen en kunnen kijken naar en vanuit het geheel. Het is belangrijk een sfeer te creëren waarin mensen open met elkaar kunnen spreken en zich kwetsbaar durven op te stellen. Een sfeer waarin het mogelijk is te twijfelen aan je eigen visies en standpunten. Een sfeer ook, waarin je kunt experimenteren met wat je denkt, zegt en voelt.

62

Isaacs maakt onderscheid tussen vier soorten dynamiek in de dialoog: mensen die in beweging komen, volgers, tegenstanders en medestanders. Een goede adviseur herkent de verschillende types en activeert hen in positieve zin in het proces van de dialoog.

FASEN IN EEN DIALOGISCH PROCES

Kohlrieser illustreert de essentie van de dialoog in *Hostage at the Table* (2006). Hij gebruikt hiervoor de uitdrukking, ontleend aan de vismarkt in Sicilië: ‘*put the fish at the table*’ (p. 108). Een dialoog gaat niet alleen over de woorden die we gebruiken, het is de totale taal van onszelf, dat wil zeggen hoe we praten met ons hele lichaam, onze emoties, ons verstand. In zijn visie – nauw aansluitend bij mijn eigen ervaringen – kan de lichaamstaal meer onthullen over wat we denken en voelen dan de woorden die we gebruiken. ‘Waarnemen in het NU’ betekent dat je ziet wat er gebeurt, niet alleen wat er met woorden wordt weergegeven. Centrale thesis van Kohlrieser – voormalig politieonderhandelaar bij gijzelingen – is dat wij worden gegijzeld door onszelf en door anderen in wat we denken, voelen en doen. Als de vis op tafel komt, dus als we tot de kern van de zaak komen, wordt de magie van wat ons vasthoudt doorbroken. Hij noemt dit het ontwikkelen van de *mind’s eye*. Dit verwijst naar een toestand (*state of mind*) in jezelf, waarin je als het ware boven jezelf en de situatie kunt uitstijgen en van een afstand naar jezelf kunt kijken, wat je zegt, voelt en doet. Dit komt overeen met wat we eerder noemden ‘het geheel kunnen zien’. Wat de visie van Kohlrieser krachtig maakt is dat hij zijn inzichten in de dialoog rechtstreeks heeft ontleend aan situaties waarin sprake was van fysieke

dreiging en geweld, zoals gijzelingen. Juist in die situaties zijn de uitgangspunten van de dialoog, zoals respect en het spreken van de waarheid cruciaal.

Simmons (1999) beschrijft vijf stadia in de dialoog. In de eerste fase zijn mensen vriendelijk en beleefd tegen elkaar, maar 'de vis komt nog niet op tafel'. In de tweede fase ontstaat chaos, mensen weten niet meer hoe ze moeten reageren, wat de ander bedoelt, soms raken mensen zelfs zodanig in verwarring dat ze zelf niet meer weten wat ze eigenlijk denken. De adviseur moet in de fase van chaos zichtbaar rustig blijven en non-verbaal uitstralen dat er mogelijkheden zijn voor een oplossing. Soms word je in deze fase geconfronteerd met boosheid, ongeduld en weerstand. Dan gaat het erom de mensen bij de les te houden, vertrouwen uit te stralen en de *mind's eye* open te houden. Van daaruit reageren en opmerkingen maken. Dit leidt tot de fase van herdefiniëren van thema's, meningen en standpunten. Mensen durven iets los te laten, een andere gedachte toe te laten, nieuwe vragen te stellen, zichzelf en hun visie te heroverwegen, kortom er komt beweging in het denken. We gaan van *gedachten* naar hier en nu aanwezig *denken*. Dit leidt tot een oplossing, een veld van nieuwe meningen en visies, nieuwe waarnemingen en gevoelens, vaak gepaard gaande met meer rust. Stiltes worden als aangenaam ervaren, terwijl die in de eerste fase vaak als uitermate beklemmend worden gevoeld.

Loehr en Schwartz (2003) beschrijven hoe je deze ontwikkeling in gang kunt zetten. Zij ontcrachten het excuus dat veel mensen graag aanhalen om niet te hoeven veranderen, n.l. dat ze er geen *tijd* voor hebben: het gaat om het managen van je aandacht/energie en niet in eerste instantie je tijd. Senge en zijn medeauteurs (2004) leggen ook de nadruk op *presence* als een concept, waarin het totaal, holistisch, aanwezig is in elk van haar delen, fysiek, rationeel en gevoelsmatig. Het thema *presence*, in het NU alert en adequaat reageren is een frequent terugkerend thema, en van het grootste belang voor zowel dialoog als leiderschap.

EN ALS HET FOUT GAAT ...

Het lukt niet altijd om tot een echte dialoog te komen. Een belangrijk thema betreft dan ook de bedervers van de dialoog. We hebben het al even gehad over de rol van het ego. Daaraan kunnen we nog toevoegen de rol van geld, status en macht. In veel organisaties en bij veel mensen zijn dit – ondanks alle goede bedoelingen – factoren die de werkelijke uitwisseling van ideeën tussen mensen kunnen belemmeren. Het

is dan ook van belang hiervoor een oog te ontwikkelen, om te kunnen zien waar status en macht niet authentiek zijn, aangemeten als een slecht passend pak. En waar macht en status wel authentiek en passend zijn, waar iemand door wie hij/zij is een natuurlijke, authentieke status en macht krijgt van de ander, van de groep. Als de dialoog stopt is het vaak omdat iemand niet anders durft te *denken* dan vanuit de *gedachte* dat hij de baas is. De laatste jaren is hier veel over geschreven, bijvoorbeeld *Snakes in Suits* (2006) van Babiak en Hare, of Dotlich en Cairo (2003), *Why CEO's fail*.

Ik eindig dit eerste, meer beschouwende getoonzette deel over de dialoog, met een citaat van Isaacs. '*Finding and speaking one's voice requires first a willingness to be(come) still. Daring to be quiet can seem like an enormous risk in a world that values articulate speech. But to speak our voice we may have to learn to refrain from speaking, and listen. Not every word that comes to us needs to be spoken.*' (1999, 163) En daarmee zijn we terug bij Bohm. Sommige gedachten zijn fossielen en hoeven niet meer te worden geuit. Liever levend denken in het NU.

DENKEND OVER LEIDERSCHAP

In dit onderdeel gaan we dieper in op wat leiderschap inhoudt. Ik geef een definitie van leiderschap om mee te kunnen werken. Tevens worden verschillende aspecten van leiderschap onderscheiden en wordt een leiderschapsmodel aangereikt.

Definities van leiderschap

Wie bij Google het woord *leadership* intoetst krijgt bijna 500 miljoen hits. Dit geeft aan hoe leiderschap de mensheid bezighoudt. Dus laten we ons geen illusies maken dat wij hier de uiteindelijke definitie van leiderschap gaan geven. Belangrijk is ook te weten dat veel leiders die we in de praktijk tegenkomen daar totaal niet in geïnteresseerd zijn. Wel of je hen op basis van een helder concept en aanpak in staat stelt zichzelf, hun team en hun organisatie verder te ontwikkelen vanuit het doel dat zij hebben. We beginnen dus aan de basis.

Er zijn meerdere handboeken beschikbaar. Ik oriënteer me hier op de boeken van Northouse (2007) en Bryman, Collinson, Grint, Jackson en Uhl-Bien (2011). Die zijn toereikend om de kern te pakken te krijgen, met theorie, praktijk en voorbeelden van instrumenten en vragenlijsten. Een ander onderzoek dat zeer de moeite waard is, is het grote wereldomvattende leiderschapsonderzoek *GLOBE*, beschreven door House, Hanges, Javidan, Dorfman en Gupta (2004). Voordeel van dit grote onder-

zoek is dat het de relatie legt met cultuur en per regio/land in de wereld verslag doet van het profiel.

De centrale elementen die terugkomen bij het denken over leiderschap zijn de volgende. Leiderschap is een *proces*, waarbij *beïnvloeden* een rol speelt, in de *context* van een groep mensen en het gaat om een *doel*. Op basis van die aspecten definieert Northouse leiderschap als ‘*a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*’ (Northouse 2007, p. 3).

Een paar opmerkingen bij deze definitie. Het gaat om *beïnvloeden*; zonder invloed is er geen sprake van leiderschap. Dit kan onbewust plaatsvinden, maar het kenmerkende van leiderschap is dat er *bewust* invloed wordt uitgeoefend. In de praktijk van het organisatieadvieswerk en leiderschap is dit de reden waarom we leiders de vraag kunnen stellen en van hen verwachten dat ze antwoord geven ‘*hoe beïnvloed jij je mensen?*’ en ‘*met welk doel?*’, ‘*met welk effect?*’ Deze simpele vraag is een krachtige aanzet voor een goed gesprek, een stevige discussie of een dialoog. Mijn ervaring is dat een *assessment center* vaak uitmondt in een discussie, waar het gelijk/ongelijk hebben inzet is, vaak tot het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) aan toe. Bij leiderschapsontwikkeling op basis van dialoog komt dit in principe niet voor, omdat opschorten van een oordeel en gezamenlijk zoeken naar de ‘*waarheid*’ inzet is. Dat een leider het zelfonderzoek naar intentie en effect van het eigen denken, voelen en handelen uitvoert, is inherent aan het leiderschap, en derhalve noodzakelijk.

Een tweede aspect dat Northouse onderscheidt in de definitie is dat van het *procesmatige*. Leiderschap is geen persoonlijkheidskenmerk of karaktereigenschap, maar een transactionele of transformationele gebeurtenis tussen een leider en een (groep van) volger(s). Dat wil zeggen: er gebeurt iets, het heeft een resultaat, een transactie (er wordt iets gedaan) of een transformatie (er is iets veranderd). Dit betekent dan ook dat het uitoefenen van leiderschap geen lineair proces is van een ander leiden, maar een wederkerig proces van leiden en volgen. Deze wederkerige beïnvloeding heeft altijd plaats, omdat mensen niet alleen ageren en reageren op woorden, maar ook op non-verbale signalen en gevoelens. Hiermee is leiderschap dus geen rechtlijnig voorspelbaar proces. Naarmate de dialoogpartners vanuit grotere presentie in het heden kunnen waarnemen en denken wordt de kans dat je juist oordeelt en handelt groter. Dit staat naast de formele positie of rol die iemand kan innemen in de organisatie. Louter op basis van formele posities of rollen leiden is zeer beperkt. Vooral door de moderne methoden van netwerkanalyses komen we er steeds meer achter hoe onvoorspelbaar en niet-hiërarchisch het proces van beïnvloeden in het netwerk plaatsvindt.

Ten derde gaat het bij leiderschap om iets dat je wilt bereiken met de ander of de groep. Je hebt een bepaald *doel* in je hoofd, meer of minder expliciet geformuleerd en dat wil je graag realiseren. Dit kan gaan om een ideaal, een korte-termijndoel of iets waar je je hele leven over doet. Zelfs kan dit gaan over doelen die je eigen leven overstijgen. ‘*Wat is het dat jij wilt realiseren door je leiderschap?*’ is een eenvoudige vraag, die veel mensen in leiderschapsposities vaak moeilijk te beantwoorden vinden, omdat ze het antwoord eigenlijk niet weten (behalve dan hun target voor het komende jaar). Dat maakt een dialoog hierover belangrijk, omdat het mensen kan helpen hun ‘hogere doel’ explicieter te formuleren. Dat kan bijdragen aan hun daadkracht en een meer bestendige koers in het handelen.

Ten vierde impliceert leiderschap dat er mensen zijn die jou *volgen*. Je kunt je als leidinggevende de vraag stellen wat zo bijzonder is aan jou dat mensen jou willen volgen. Goffee en Jones (2006) hebben dit gekozen als uitdagende titel voor hun boek *Why should anyone be led by You?* Een vraag die vaak zeer effectief is als start van een dialoog over het eigen leiderschap. Wat voeg je werkelijk toe? Maakt je formele positie dat mensen naar je luisteren vanwege je formele bevoegdheden? Zijn mensen bang voor je? Omdat je een expert bent in een bepaald gebied en daardoor respect afdwingt? Omdat je bij een bepaalde groep hoort? Omdat mensen je adoreren vanwege je charisma en uitstraling en je een leiderschapsstatus toedichten? Allemaal klassieke vragen aan leiders, die tot leven komen in een dialoog op zoek naar antwoorden. Ik heb ervaren dat het zinvol is al deze nuances zelf goed te overdenken en in gesprekken, afhankelijk van het verloop daarvan, te toetsen.

Deze vragen die je aan de definitie kunt ontleen, zorgen ervoor dat je een verhelderende dialoog met leiders kunt voeren. *Omdat deze basisvragen bijna nooit (meer) aan hen worden gesteld.*³

Aspecten van leiderschap

Speciale aandacht wil ik hier vestigen op de verschillende aspecten in de ontwikkeling van leiderschap. Wat een individu of organisatie nodig heeft hangt af van de fase waar de organisatie en de betreffende individuen in verkeren. Soms is een gedragsgerichte training voldoende, vaardigheden op commercieel- of managementvlak, of een coachingstraining. In andere gevallen is het raadzaam de dialoog te voeren, het gesprek over leiderschap aan te gaan, daar de reflectie te verhogen en vervolgens door middel van feedback nieuwe inzichten en gedragingen te laten ontstaan. Het is dus niet zo dat dialoog altijd een antwoord kan geven op de situatie. Voor dialoog is zelfreflectie noodzakelijk en pas als die is opgebouwd kan het dialoogproces zinvol worden gestart.

Het is belangrijk te kijken waar iemand in zijn persoonlijke levensloop zit. Het is anders om mensen van dertig te begeleiden dan mensen van boven de vijftig. Hun kennis- en ervaringsniveau verschillen, hun niveau van ambitie is waarschijnlijk anders. De indeling van het boek *Leadership Passages* (Dotlich, Noel & Walker, 2004) geeft een indruk van de verschillende niveaus van leiderschap, van jezelf managen tot een concern besturen. Persoonlijk raad ik vaak een klassieker op het gebied van ontwikkeling aan, Lievegoed, *De levensloop van de mens*, in 1976 voor de eerste keer gedrukt en tientallen malen herdrukt. Hij maakt onderscheid vanuit drie perspectieven: het biologische, het psychische en het geestelijke. Deze drie lopen niet parallel en dat maakt het ingewikkeld om goed te zien, hoe het er werkelijk met iemand voor staat. Vanuit biologisch perspectief is er sprake van opbouw in de eerste twintig jaar, van evenwicht tussen opbouw en afbraak in de volgende twintig jaar, en vanaf veertig is er sprake van toenemende afbraak in biologisch opzicht. De geestelijke levensloop heeft een andere gang volgens Lievegoed. Daarbij is er sprake van psychisch ontvangen (receptieve fase tot twintig) en verwerken (expansieve fase tot veertig) in de eerste helft van het leven. Na de veertig (uiteraard zijn dit grove indelingen die per individu kunnen verschillen) kan de fase van schenken aanbreken, waarbij weliswaar het lichamelijke minder wordt, maar het geestelijke sterker. Voor leiders betekent dit in de eerste fase trainen van de noodzakelijke competenties, daarna het uitoefenen van hun leiderschap in het bereiken van resultaten. In de geestelijke fase houdt dit in dat ze ook de essentie van het leiderschap doorgeven aan anderen. Voor het denken over leiderschap en leiders in organisaties is dit van belang. Hoewel Lievegoed de term *mind's eye* niet gebruikt is die van toepassing op de geestelijke fase in de ontwikkeling van de mens. Mijn observatie is dat een uitgerijpte leider hierover kan beschikken. Hij of zij is in staat vanuit een meta-perspectief naar de organisatie, de ander en zichzelf te kijken. Jaworsky (2012) verwijst expliciet naar Lievegoed, als het gaat om het belang van deze geestelijke fase van leiderschap voor kennisontwikkeling en innovatie van organisaties.

DIALOGICAL LEADERSHIP

In het voorafgaande hebben we onderzocht wat een dialoog inhoudt, vervolgens wat leiderschap omvat. Nu wil ik concreet gaan maken hoe de dialoog in een praktijk van leiderschapontwikkeling kan plaatsvinden. Uiteraard zijn het hier grote lijnen, zonder in te gaan op details van instrumenten of programma's. Ik ben opgeleid in

de school van Hermans (1993, 2010, 2012) en door zijn manier van denken beïnvloed. In die lijn heb ik *dialogical leadership*⁴ ontwikkeld als basisconcept voor de programma's die we uitvoeren voor klanten.⁵ Vanuit de wijze van werken in de narratieve psychologie ben ik doordrongen geraakt van het belang goed te luisteren naar het verhaal van de persoon aan je tafel en naar het 'verhaal' dat de organisatie vertelt. Vanuit de idiografische vorm van psychologie ligt de nadruk op het unieke, meer dan op wat lijkt op het andere (het nomothetische). Als we het gesprek beginnen (conversatie, discussie, dialoog) luisteren we naar het eigen unieke taalgebruik van onze gesprekspartner en proberen daarbij zo goed mogelijk aan te sluiten. We proberen weinig algemene termen en jargon te gebruiken. Als mensen praten over hun ervaringen in de organisatie luisteren we ook naar het unieke, welke woorden ze gebruiken, welke thema's terugkomen. Als we vragenlijsten opstellen, staan daarin ook open vragen, die mensen de gelegenheid geven hun eigen woorden te kiezen (in plaats van louter te kunnen kiezen uit drie opties die zijn voorgegeven). Het luisteren naar, inspelen op en *daarna pas* overgaan naar meer algemene thema's is een kenmerk van de wijze van werken in de narratieve idiografische vorm van psychologie. Het is tevens een basiskenmerk van een dialoog.

In de afgelopen twintig jaar zijn wij door ervaring tot de ontdekking gekomen dat mensen in de wijze waarop zij over zichzelf en hun functioneren spreken aspecten naar voren brengen die zij uit zichzelf niet met elkaar in verbinding (kunnen) brengen. Een voorbeeld dat ik heb gegeven in het boek *De Dialogische Organisatie* (Wijsbek, 2009, p. 102)⁶: 'Ik heb eens met een man in Engeland gewerkt die eigenlijk bij de militaire politie had gewild, dat was zijn grote ambitie, maar hij was verkoop-leider van een salesteam geworden. Wat ik zag was dat hij voortdurend een soort van innerlijk conflict had. In zijn non-verbale gedrag uitte hij zich vaak als "military olieman": hij werd als een "bullying man" beschreven, als iemand die anderen afblaft. Aan de andere kant was hij als salesman een rationele analyticus. Die twee aspecten waren voor hem – onbewust – met elkaar in conflict. Daarvan werd de man zich tijdens onze gesprekken bewust, en tegelijk ook van de mogelijkheid die twee met elkaar te verzoenen, op een hoger niveau samen te brengen. Hij was in zijn privéleven begeleider van wandeltochten in de bergen van Schotland. Daarin kon hij zowel zijn sociale en relationele vaardigheden, als zijn meer fysiek georiënteerde, militaire vaardigheden kwijt. Hij is nu in staat die derde positie te gebruiken in zijn manier van leidinggeven in plaats van te commanderen als een militair.'

Dit voorbeeld bevat elementen die naar voren komen in een dialoog:

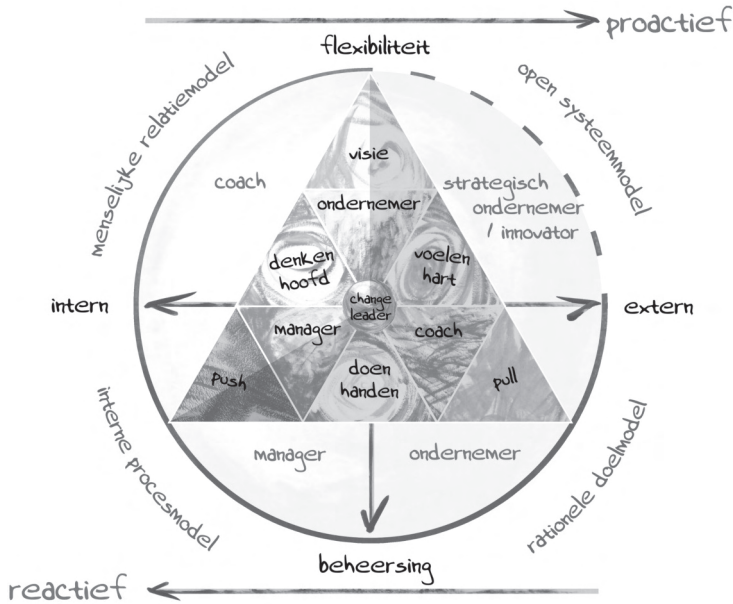
- zichtbaarheid van het non-congruente in het non-verbale (militair gedrag in business context);
- conflict tussen de rol van leidinggevende en die van professional;
- spanning tussen ratio – gevoel – non-verbaal/fysiek gedrag;
- het vermogen door te *denken* de twee tegengestelde posities te verzoenen.

Hermans (1993, 2010, 2012) noemt – in het voorbeeld – de *military policeman*, de *salesman*, de rationele analyticus en de begeleider van wandeltochten ‘ik-posities’. De *Dialogical self-theory* is gebaseerd op de observatie dat we leven in ‘a *dynamic multiplicity of relatively autonomous I-positions*’ (Hermans, Kempen & Van Loon, 1992, p. 28). Hermans beschrijft het zelf als een *society of mind* – kind, ouder, partner, professional, medewerker – die zich moet verhouden tot de bredere samenleving en het grotere netwerk van anderen. Het zelf moet zich verhouden tot de context, waarin het functioneert. Ik-posities kunnen zowel intern als extern zijn. Bijvoorbeeld een leider kan zich primair professional voelen. Dit kan zich uitstrekken tot de functie, zijn/haar medewerkers, de organisatie en zijn/haar collegae (Hermans & Konopka, 2010, p. 173). Door deze ik-posities, die op het eerste gezicht niets met elkaar gemeen hebben, en zelfs met elkaar in conflict zijn, die bovendien niet expliciet in het bewustzijn van de persoon aanwezig zijn, met elkaar in contact te brengen, kan het *denken* van de persoon over zichzelf, op een nieuw spoor worden gezet. Mensen kunnen dit ervaren als een bevrijding. Wat het bewustzijn in de loop van de tijd heeft afgesplitst van elkaar, wordt weer geheeld. De manager en de dansleraar. De CEO en de leraar. De ontwikkelingswerker en de kapitalist. De visionair en de coach. De manager en de ondernemer. De ingenieur en de kapitein. Door de methode van de dialoog te hanteren kunnen we deze (schijnbare) tegenstellingen op het spoor komen, door de theorie van de *dialogical self* toe te passen kunnen we mensen faciliteren deze verschillende rollen en posities samen te brengen. Binnen de context van organisaties noemen we dit *Dialogical Leadership*.

De Dialogical Leadership benadering

Op basis van het voorafgaande illustreer ik hier een model⁷, dat kan dienen als startpunt voor een dialoog⁸ over leiderschap. Hierin wordt leiderschap omschreven als een wederkerig proces van beïnvloeden, motiveren en het in staat stellen van (groepen van) individuen om een gezamenlijk doel te bereiken binnen de context van de

FIGUUR 1. DIALOGICAL LEADERSHIP BENADERING



BRON: VAN LOON (2006). HET GEHEIM VAN DE LEIDER. ZOEKTOCHT NAAR ESSENTIE (P. 124)

ontwikkeling van de organisatie, cultuur en samenleving (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Northouse, 2007; Van Loon, 2006).

Uitgewerkt volgens het concept van de *Dialogical Self* houdt een dialoog over leiderschap in dat je nadenkt over jezelf, spreekt met de ander, en je bewust wordt van de context, organisatie, cultuur en samenleving. Zo worden de principes die eerder zijn uitgewerkt toegepast: spreken en handelen op basis van levende – presente, actuele – ervaring, kennis en gevoelens.

Deze afbeelding is – met de definitie – een soort routekaart voor de aspecten van de dialogische reflectie die aan bod kunnen komen. Afhankelijk van de vraagstelling kan de dialoog van binnen naar buiten (de persoon van de leider, team, organisatie, markt, maatschappij) of van buiten naar binnen (markt, maatschappij, organisatie, team, de persoon van de leider) verlopen.

In het model van de *Dialogical Leader* hebben we het domein van de leiderschapstheorie teruggebracht naar een beperkt aantal essentiële elementen. Ervaring met veel organisaties leert dat dit relatief eenvoudige concept leiders helpt zichzelf en anderen te ontwikkelen, waarbij het model als landkaart fungeert voor de dialoog die ze met zichzelf, hun team en de context voeren. Daarna brengen we dit in verband met performance management programma's, change en organisatieontwikkeling in bredere zin.

Samengevat komt het erop neer dat een 'goede' leider de *dialoog* aangaat met zichzelf (persoonlijk, Ik), zijn/haar rollen (wat verwacht de organisatie van mij?) en de omgeving (relatie tot de cultuur, markt en maatschappij).

Tegen de achtergrond van voorgaande gedachten definiëren we leiderschap als 'een wederkerig proces van beïnvloeden, motiveren en het in staat stellen van (groepen van) individuen om een gezamenlijk doel te bereiken: vanuit een visie, dingen gedaan krijgen, met, voor en door andere mensen, binnen de context van het team, de organisatie en de maatschappij en cultuur'. Dit betekent dat je dus niet kunt vaststellen of iemand een goede leider is als je niet weet binnen welke context hij/zij opereert. Aan deze definitie voegen we toe dat een effectieve leider flexibel gebruik maakt van verschillende *stijlen*, *bronnen* en *rollen*, uiteraard afhankelijk van wat van hem gevraagd wordt in zijn/haar functie.

- *Stijlen* definiëren we als richting geven vanuit een bepaalde visie of doelstelling (*visie*), waardoor je als leider dingen gedaan krijgt (*push*) met, voor en door andere mensen (*pull*).
- Leidinggeven doe je door te *handelen en resultaten te bereiken* met gebruik van je *verstand* (hoofd, ratio, denken), je *gevoel* (hart, voelen) en je *handen* (lichaam, non-verbaal gedrag, energie). Dit noemen we de *bronnen* van de leider. Elk van deze drie bronnen kan effectief zijn.
- En tot slot ben je altijd leider in een specifieke context, dat wil zeggen dat een specifieke leiderschapsrol meer of minder effectief en gewenst is. Daarbij onderscheiden we drie basisrollen: *ondernemer*, *manager*, *coach*. Een ondernemer is primair gericht op het *richten* van de organisatie (visie, richting geven), een manager op het *inrichten* van de organisatie (processen) en een coach vooral op de mensen in de organisatie (cultuur). Achterliggende gedachte is dat een *goede* leider wisselend gebruik kan maken van elk van deze rollen, door die zelf te vervullen, of door die in zijn/haar team te laten vervullen.

Hieronder is een aantal vragen beschreven die in een leiderschapsdialoog kunnen worden gesteld.

Niveaus en soorten vragen om een leiderschapsdialoog te voeren

Verkennen

Denkend over jezelf als leider/leidinggevende in je organisatie, zou je me kunnen vertellen wat het voor jou betekent om leider te zijn bij ... (organisatie)? Wat betekent leiderschap voor jou?

72

Vervolgens luister je goed naar de antwoorden en stelt dan vervolgvragen zoals:

- toen je jonger was, had je toen al het idee/voornemen om later een leiderschapspositie in te nemen?
- ben je iemand die in informele situaties (buiten de organisatie) een leiderschapsrol neemt/krijgt?
- hoe komt je leiderschap in de thuissituatie naar voren?

Verdiepen 1

Nadat je de basiselementen van het model hebt uitgelegd (visie – push – pull):

- zou je me een voorbeeld kunnen geven waar je hoog bent op ... visie/push/pull?
- als je normaal gesproken meer pusht/pullt, zou je dan een voorbeeld kunnen geven waar je het tegendeel laat zien? Laten we dat voorbeeld verder uitwerken. Was je daar effectief, of juist niet? Wat maakte dat je (niet) effectief was?

Verdiepen 2

Nadat je de bronnen van beïnvloeden hebt uitgelegd (rationeel, intuïtief, non-verbaal; hoofd, hart, handen):

- zou je me een voorbeeld kunnen geven waar je hoog bent op ... rationeel, intuïtief, non-verbaal?
- als je normaal gesproken meer rationeel/intuïtief beïnvloedt, zou je dan een voorbeeld kunnen geven waar je het anders doet? Laten we dat voorbeeld verder uitwerken. Was je daar effectief, of juist niet? Wat maakte dat je (niet) effectief was? Hoe voelde je je daarbij?

Verdiepen 3

Nadat je de verschillende rollen hebt uitgelegd (ondernemer - manager - coach):

- wat is jouw voorkeursrol? In welke rol voel je je het beste?

- zou je me een voorbeeld kunnen geven waar je dat bent ... (verwijzend naar de rol die wordt genoemd)?
- als je je normaal gesproken meer gedraagt als een manager (push, processen, structuur), zou je me ook een voorbeeld kunnen geven waarin je juist een andere rol laat zien (coach, ondernemer of professional)? Laten we dat voorbeeld verder uitwerken. Was je daar effectief, of juist niet? Wat maakte dat je (niet) effectief was? Hoe voelde je je daarbij?
- als we kijken naar je team, hoe zou je je rol binnen het team aanduiden?
- in welke omstandigheden ben jij het meest effectief in je team? Geef een voorbeeld.
- in welke omstandigheden ben je niet effectief in je team? Laten we dat verder uitwerken. Wat maakte dat je niet effectief was? Hoe voelde je je daarbij?

Afsluiten

- Hoe zou je het terugkerende thema in ons gesprek aanduiden?
- Wat heb je vandaag geleerd/begrepen, dat je morgen in praktijk kunt brengen?
- Wat is de slagzin/slogan voor je huidige en toekomstige ontwikkeling?

De adviseur als partner in dialoog

Wat betekent het bovenstaande voor de adviseur als partner in de dialoog met een leider? Merk op dat in een dialoog met leiders er soms een spanning kan ontstaan tussen de adviseur als (gelijkwaardige) partner en de adviseur als deskundige op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Je hiervan voortdurend bewust te zijn is de belangrijkste factor om je op koers van de dialoog te houden. Het is vooral een aansporing je kritische denkvermogen en behoefte om te leren en je te ontwikkelen vast te houden. Om te ontdekken waar je eigen specialisme ligt als adviseur, waar je hart werkelijk vol van is. Gladwell (2005) heeft in zijn onderzoeken de befaamde 10.000-uurregel beschreven. Mensen die ergens werkelijk goed in geworden zijn hebben zo veel uren gepraktiseerd, geoefend en getraind. Dit komt gedurende drieënhalve jaar neer op dag in dag uit acht uur bezig zijn met de activiteit. Bovendien gaat het om het proces. Op deze manier kun je voor jezelf als adviseur een manier ontwikkelen om een langdurig proces te overzien. Door bijvoorbeeld te oefenen met plannen over de periode van een dag, een week, een maand, een jaar, vijf jaar. Dit betekent niet dat alles voortdurend moet gaan zoals jij dat ooit hebt gepland, maar het impliceert dat je in staat bent naar het proces te kijken vanuit een metapositie, eerder aange-

duid als de *mind's eye*. Dit stelt je in staat je aandacht over langere tijd gericht te houden, wat je planning ten goede kan komen, koers te houden als je het moeilijk krijgt. Door jezelf een doel te stellen en je daar aan te houden. In een van de leiderschapsessies formuleerde iemand die altijd te hard reed in zijn auto voor zichzelf als (klein en onbelangrijk) doel: in plaats van net erboven, net onder de maximaal ter plekke toegestane snelheid rijden. Dit stelde deze persoon in staat dagelijks het *denken* te oefenen! Totdat het stelselmatig onder de maximumsnelheid rijden weer een routine is geworden, dan is het weer tijd voor iets nieuws. Een dergelijk voorbeeld illustreert dat het oefenen in een proces niet afhankelijk is van een inhoud.

74

En natuurlijk gaat het om de adviseur als *persoon*. Het is belangrijk dat je als adviseur goed zicht hebt op jezelf, je eigen kwaliteiten, waarden, valkuilen en goed begrip hebt van mogelijke projecties. Dit vergt veel toepassing op jezelf, in mijn visie zou je alles wat je met cliënten 'doet' ook op jezelf moeten toepassen. Zorg ervoor dat jij als persoon het levende voorbeeld bent van de praktijk die je voorstaat. Wees de verandering die je voorstaat. Welke dat is bepaal jij zelf. Laat een indruk na bij de klant, bij je gesprekspartner(s), doordat je helder en open bent, acceptierend en scherp, respectvol. Weet wanneer je tegen je eigen grenzen aanloopt, schaam je daar niet voor, respecteer ze en zoek de steun bij je collega's om daar doorheen te komen.

Het mooie van het hanteren van de dialoog als methode voor de ontwikkeling van anderen en jezelf is dat je hier permanent mee bezig kunt zijn. Als je het principe van Bohm en Kohlrieser werkelijk hebt gevoeld is dit een voortdurende leerweg, waarbij elke stap op zichzelf steeds een nieuwe ervaring is.

DILEMMA'S EN VRAAGTEKENS

Aan het einde van deze bijdrage een aantal kritische kanttekeningen.

Dialoog als modewoord

In de huidige tijd is dialoog een modewoord. Als je een avond naar de televisie kijkt vliegt het je om de oren. Mensen worden uitgenodigd in dialoog te reflecteren op wat ze denken en voelen. In het programma Zomergasten van de VPRO wordt er zelfs een paar uur voor uitgetrokken. Daarbij doet de interviewer hard zijn best om tot een dialoog met de zomergast te komen. Het blijkt zeer aantrekkelijk om te kijken naar mensen die 'tot inzicht komen', mensen die in de zone van discomfort geraken, mensen die breken. Zo onprettig als het is om het zelf te voelen, zo gefascineerd zijn

wij als kijkers om dit bij anderen te zien, als een soort voyeurs, die veilig achter een scherm kunnen meekijken. In organisaties stuurt men leidinggevend en medewerkers op allerlei bewustwordingscursussen om zich te ontwikkelen op een of andere competentie of persoonlijk leiderschap. De dialoog is ook een commerciële dienst, die goed verkoopt. Politici schermen graag met de dialoog met de samenleving, met de burger. Wij houden van de dialoog in de moderne samenleving, waarin iedereen gelijk moet worden behandeld en gelijkwaardig is, en men mag zeggen wat men denkt – totdat iemand werkelijk zegt wat hij denkt en dan blijkt de wereld toch minder verdraagzaam! Niettemin verkoopt de dialoog goed. Bij sommige bedrijven worden de jaarlijkse beoordelingsgesprekken zelfs *performance dialogues* genoemd. Iets wat naar de aard van de dialoog niet mogelijk is, omdat de gelijkwaardigheid en wederkerigheid is dit soort gesprekken niet of onvoldoende aanwezig zijn.

Belangeloos én belanghebbend

De vraag is of dit allemaal ‘echt’ is. Is het binnen organisaties en samenlevingsverbanden, waarin hiërarchie en machtsongelijkheid een gegeven zijn, mogelijk om een echte dialoog te voeren. Waarin principieel sprake moet zijn van wederkerigheid en gelijkwaardigheid uit de aard van de activiteit? Kun je open, transparant en volstrekt onafhankelijk zijn als je ‘meerdere’ tot inzicht moet laten komen door een dialoog. Voor een adviseur kan dit nog schrijnender worden, omdat je als adviseur een proces begeleidt, maar tevens afhankelijk bent van het succes van datzelfde proces. Dat de deelnemers tevreden naar huis gaan en zeggen dat ze het een fantastische ervaring vonden. Hoe gaan zelfconfrontatie en dialoog met elkaar samen op? Kan een adviseur belangeloos en zonder oordeel luisteren en spreken als hij onderdeel uitmaakt van de samenleving of het bedrijf? Is het noodzakelijk een onafhankelijke – ook financieel – buitenstaander te zijn om een echte dialoog te kunnen voeren binnen een organisatie. Ik heb zelf ervaren dat angst voor veel mensen in bedrijven een reëel gegeven is, zij spreken zich niet zomaar uit, zij laten zich niet zomaar zien. Verscholen achter het scherm van de angst kijken ze angstvallig naar wat er gebeurt. Eerder hebben we gesproken over geld, status en macht. Ik heb mensen gezien die gevangen zitten in een gouden kooi van geld. De reden dat ik enthousiast ben over de theorie van Kohlrieser is dat die is ontleend aan de situatie van directe fysieke bedreiging en angst. In een gijzelingssituatie, waarin de basis van je bestaan wordt bedreigd de principes van de dialoog intact houden, dat valt voor mij onder Moed met een hoofdletter.

Samenvallen in het NU

Al deze kanttekeningen weerhouden mij er niet van door te gaan op de weg van de dialoog. Als de dialoog zijn diepte bereikt opent zich niet alleen je gesprekspartner, maar ook jijzelf bent helemaal opengegaan. In de zin dat jij net zo zichtbaar bent geworden voor hem, als hij voor jou. Dat kan een gelukservaring betekenen. Dat is wat in *Presence* (2006) wordt beschreven als het samenvallen van alle onderdelen van het mens-zijn. Dat is het mooie van de dialoog en de reden waarom Kohlrieser (p. 124) schrijft: *'There is no greater tool than the skills of dialogue to help keep someone from becoming a hostage. (...) it involves all aspects of our mind and body.'* We houden hierbij in gedachten dat Kohlrieser in dubbele zin spreekt over de gijzelsituatie: feitelijk en overdrachtelijk. Zoals een van de senior managers tijdens de introductie van de hier beschreven leiderschapvisie opmerkte dat de problemen waar wij – als adviseurs – voor komen te staan in het niet vallen bij die van de artsen in ziekenhuizen, politie en brandweer in crisissituaties of militairen bij gevechtshandelingen. Hoeveel gemakkelijker zou het moeten zijn voor ons om anderen altijd met respect te behandelen en geen autocratische leidinggevenden te worden.

76

Dialoog vraagt tijd

Een andere belangrijke kritische noot die we willen plaatsen ligt in het feit dat de dialoog altijd weer van voren af aan moet beginnen met deze persoon in die specifieke situatie met dat bijzondere team. Terwijl bedrijven en de samenleving graag snel willen weten wie het meest geschikt zijn voor de functie en welke profielen het beste met elkaar een *high performing team* kunnen vormen, kost de dialoog tijd. Luisteren naar deze mens met zijn/haar individuele ervaringen en verhalen, er niet tussendoor kletsen met je eigen meningen en gedachten, naar elkaar luisteren kost tijd en aandacht. Het lijkt alsof we die aandacht en tijd niet meer willen investeren, ook niet meer kunnen investeren, omdat tijd geld is geworden en iedereen wordt afgerekend op zijn prestaties en resultaten in geld. Zelfs studenten, die het nog niet weten en kunnen, daarom zijn ze student, moeten zo efficiënt mogelijk de best mogelijke prestaties leveren, anders moeten ze bijbetalen voor het langere leerproces. Wij nemen als maatschappij niet meer de tijd om werkelijk te luisteren en de dialoog aan te gaan. Het gaat om het snelle resultaat. Tegelijkertijd zien we ook een verlangen bij mensen naar een ander tempo. Hoogopgeleide academici die stoppen met de haastcultuur en teruggaan naar een ambacht met hun handen, die weer iets willen maken, en daar minder geld mee verdienen, maar meer geluk door verwerven.

Vragenlijsten én inspelen op het moment

Tot slot nog een paar opmerkingen bij dialoog en leiderschapsontwikkeling. Ik heb de complexiteit van het competentiedenken in de *assessment center*-methodiek (42 competenties op 4 niveaus) getracht te vereenvoudigen door het concept van *dialogical leadership* te introduceren en terug te gaan naar de essentie van leiderschap. In het model, dat in levende gesprekken tot stand is gekomen en op basis van theorie en literatuur haar beslag heeft gekregen, schuilt ook weer een gevaar. Een model wordt snel teruggebracht naar één dimensie. Hiermee kan de essentie, namelijk de dialoog met de persoon, tot een discussie en oppervlakkig gesprek worden gereduceerd. Tegelijkertijd is het noodzakelijk dat we modellen en concepten gebruiken om de dialoog te voeren. Het grootste risico ligt in mijn ogen in het maken van vragenlijsten. Ook ik heb in deze bijdrage vragen gesuggereerd die je zou kunnen gebruiken. Ik ben bang dat als de vragenlijst op tafel komt, de dialoog verdwenen is. Dit is wat Jaworski bedoelt als hij schrijft: *'the role of the advisor - and the state of the advisor's consciousness - is critically important to enabling creative discovery'* (p. 49).⁹

Een laatste reflectie op de leiderschapsadviseur. Wie in deze tijd denkt het antwoord te weten op de vragen die aan je gesteld worden, zonder steeds weer te kijken of dat nog klopt, die loopt het gevaar van *denken* terug te vallen in *gedachten*. Een open oog te houden voor wat er werkelijk leeft in de huidige organisatie- en maatschappelijke wereld is iets dat we niet routinematig kunnen doen. We moeten blijven kijken, kijken in het nu, niet vanuit wat we al gedacht hebben als de oplossing. Steeds weer de energie te voelen van hoe iets op te lossen. Dat is de uitdaging en de bron!

Het laatste woord is aan de dichter ...

Het Magerebrugwonder

*De eerste twee boten passeerden vlot
maar de derde was een diepgeladen aak
die zo traag naderde dat (cadeau Karin
pasta, room, boontjes, loodgieter bellen)*

*Plotseling doemt de aak dichtbij op
en ik zie dat hij geheel gevuld is
met water dat in springerige golfjes
uit het donkere ruim over de boorden stroomt*

*Boven de wachtende mensen
is de moeheid van de werkdag uitgegroeid
tot een bijna zichtbare tros tekstballonnen*

*Verwikkeld in gedachten en beslommeringen
zien we niet dat uit de aak
al het water van de Amstel opwelt
Incognito drijft de bron van de rivier voorbij*

78

K. Michel

Waterstudies (1999)

NOTEN

- 1 Ik noem hier in het kader van dit hoofdstuk de volgende titels, in alfabetische volgorde. Bohm (1996); Geursen (2000); Isaacs (1999); Kahane (2007); Kessels, Boers & Mostert (2002); Loehr & Schwarz (2003); Parikh (1991); Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers (2004); Verstraeten (2005).
- 2 Van Loon & Van den Berg (2016); Van Loon & Kouwenhoven (2016); Van Loon (2015); Van Loon & Van Dijk (2015); Van Loon & Van Dijk (2012); Van Loon & Knaapen (2012); Van Loon (2006); Van Loon & Rozendaal (2006).
- 3 Op de *context*, waarin het leiderschap plaatsvindt, ga ik hier niet dieper in, omdat het buiten het blikveld van dit boek valt. Arnold Roozendaal heeft in zijn boek *Contextueel Leiderschap. Diagnose en ontwikkeling met behulp van de referentiemethode®* (2008) de benadering vanuit de context verder ontwikkeld. Ik verwijs geïnteresseerde lezers door naar dit werk.
- 4 Sinds februari 2015 is er een leerstoel *Dialogical Leadership* aan de Tilburg School of Humanities.
- 5 Zie: Hermans & Hermans-Konopka (2010); Hermans & Gieser (2012); Van Loon (2010); Van Loon & Knaapen (2012).
- 6 Wijsbek spreekt met verschillende mensen over hun visie op organisatie en leiderschapsontwikkeling: dialogen met Arthur Docters van Leeuwen (AFM), Hubert Hermans (Radboud Universiteit), Thijs Homan (OU), Paul de Blot (Nyenrode), Cees Swart (Universiteit Tilburg), Martien Stevens (RABO), Harry Kunneman (UvH).
- 7 We kijken hier niet primair naar de formele positie van een persoon als leider, maar naar hoe beïnvloeding wordt vormgegeven. Dat kan in een formele en informele rol zijn.
- 8 Dit model is voor het eerst gebruikt in Van Loon (2006). Op de aspecten van cultuur (Quinn) en organisatieontwikkeling (INK) gaan we hier niet in. De lezer kan daarvoor raadplegen: Van Loon (2006); Van Loon & Roozendaal (2006).
- 9 The U-process is een speciale vorm van creativiteitsdialoog, die wordt uitgewerkt in het boek van Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers (2004).

LITERATUUR

- Babiak, P. & Hare, Robert D. (2006). *Snakes in suits. When psychopaths go to work*. New York: Harper Collins.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge.
- Bryman, Alan, Collinson, David, Grint, Keith, Jackson, Brad & Uhl-Bien, Mary (Eds.) (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. Los Angeles/London: SAGE.
- Covey, S.R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Covey, S.R. (2004). *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Derkse, W. (2000). *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*. Tielt: Lannoo.
- Derksen, J. (2012). *Bevrijd de psychologie uit de greep van de hersenmythe*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Doorn, M. van (zonder jaartal). *Leiderschap. Een reis in beeld*. Alphen a/d Rijn: Alfabase.
- Dotlich, D. & Cairo, P.C. (2003). *Why CEO's fail. The 11 behaviors that can derail your climb to the top - and how to manage them*. SF: John Wiley & Sons.
- Dotlich, D., Noel, J. & Walker, N. (2004). *Leadership Passages. The Personal and Professional transitions that Make or Break a Leader*. SF: Jossey-Bass.
- Geursen, G. (2000). *Wie zijn ik? De magie van drijvende en verbindende krachten in organisaties*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Gladwell, M. (2005). *Blink. The power of thinking without thinking*. Black Bay Books.
- Goffee, R. & Jones, Gareth (2006). *Why should anyone be led by you? What it takes to an Authentic Leader*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: the social construction of 'leadership'. *Human Relations*, November 2005. Vol. 58, no 11, 1467-147.
- Hagberg, J. (1994). *Real Power. Stages of Personal Power in Organizations*. Sheffield Publishing Company.
- Hagel, J., Seely Brown, J. & Davison, L. (2010). *The power of Pull: how small moves, smartly made, can set big things in motion*. New York: Basic Books.
- Hermans, H.J.M. & Kempen, H. (1993). *The dialogical self. Meaning as movement*. NY: Academic Press.
- Hermans, H.J.M. & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical Self Theory. Positioning and Counter-Positioning in a Globalizing Society*. Cambridge: University Press.
- Hermans, H.J.M. & Gieser, Th. (Eds.) (2012). *Handbook of Dialogical Self Theory*. Cambridge: University Press.
- Hermans, H.J.M. & Loon, J.P. van (2016). Dialogical Self in actie. De meerwaarde van meerstemmigheid. *De Psycholoog*, september 2016, 10-21.
- House, R.J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together. A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Doubleday.

- Jaworsky, J. (2012). *Source. The Inner Path of Knowledge Creation*. SF: Berrett-Koehler Publishers.
- Kahane, A. (2007). *Solving tough problems an open way of talking, listening and creating new realities*. SF: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kerkhof, T. van de & Wentrop, L. (2008). *Het Rondetafel Boek. De kracht van de Dialoog*. Amsterdam: Business Contact.
- Kessels, J., Boers, Erik & Mostert, Pieter (2002). *Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table. How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. SF: Jossey-Bass.
- Libbrecht, U. (2006). *Boeddha en ik. Ontmoeting in de diepte*. Tiel: Lannoo.
- Lievegoed, B. (1988). *De levensloop van de mens*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement. Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. NY: Free Press.
- Loon, E.J.P. van (2006). *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*. Assen: Van Gorcum.
- Loon, E.J.P. van & Roozendaal, Arnold (2006). *Leiderschap als kunst. Moed om te veranderen*. Zaltbommel: INK.
- Loon, E.J.P. van & Dijk, G. van (2012). Dialoog of intimidatie? Een kritische reflectie over het gebruik van dialoog in organisaties. *Tijdschrift voor Management Development*, december 2012.
- Loon, E.J.P. van & Knaapen, K. (2012). Leiders ontwikkelen door dialoog. *Tijdschrift voor Management Development*, september 2012.
- Loon, E.J.P. van (2015). *Dialogical Leadership. Over grenzen*. PrismaPrint: Tilburg University.
- Loon, E.J.P. van (2015). Dansen op het dunne koord. Dienen van de Publieke zaak. In G. van Dijk & S. Viet (2015), *Publiek Leiderschap*. Amsterdam: Boom/Lemma.
- Loon, E.J.P. van & Dijk, G. van (2015). Dialogical leadership. Dialogue as Condition Zero. *Journal for Leadership Accountability and Ethics*, Vol. 12(3), 62-75.
- Loon, E.J.P. van & Berg, T. van den (2016). Dialogical Leadership. The 'Other' way to coach leaders. In Hermans, H.J.M. (Ed.), *Nine Methods for stimulating a dialogical self: Applications in groups, cultures and organizations* (pp. 75-93). NY: Springer.
- Loon, E.J.P. van & Kouwenhoven, K. (2016). Dancing Leader. In R. Koonce, M. Bligh, M. Carsten & M. Hurwitz (Eds.), *Followership in Action. Cases and Commentaries* (pp. 101-108). Bingley: Emerald Books.
- Michel, K. (1999). *Waterstudies*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Milosz, Czeslaw. Gedichten, vertaald door Gerard Rasch, 2003. In Th. de Boer & P.H. Steenhuis (2011), *Denken over dichten. Harstocht en rede komen in contact*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose. The starting point of great companies*. NY: Palgrave Macmillan.
- Murakami, Haruki (2003). *Kafka op het strand*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.
- Parikh, J. (1991). *Managing yourself. Management by detached involvement*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Roozendaal, A.H. (2008). *Contextueel Leiderschap. Diagnose en ontwikkeling met behulp van de referentiemethode®*. Assen: Van Gorcum.
- Senge, P., Scharmer, C., Jaworski, J. & Flowers, B. (2004). *Presence. An exploration of profound change in people, organizations and society*. NY: Random House.

- Simmons, Annette (1999). *A safe place for dangerous truths. Using dialogue to overcome fear and distrust at work*. NY: Amacom.
- Swaab, D. (2010). *Wij zijn ons brein. Van baarmoeder tot Alzheimer*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Verstraeten, J. (2005). *Beschouwend leiderschap gevraagd*. Hilversum: Aedes-Forum voor inspiratie en zingeving.
- Wijsbek, J. (2009). *De dialogische organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Yalom, I.D. (2012). *Het raadsel Spinoza*. Amsterdam: Balans.