

*De spanningsvelden in de samenleving nemen toe. Ook binnen het zelf van de individuele persoon neemt de spanning toe. Hubert Hermans en Rens van Loon laten zien hoe de Dialogical Self Theory deze spanningen zichtbaar maakt en reguleert. De theorie biedt methoden om multiculturele identiteiten, leiderschap en de ordening van het zelf te onderzoeken en ontwikkelen. 'Een ik-positie weerspiegelt de wijze waarop iemand zich plaatst of opstelt ten opzichte van iets of iemand anders.'*

## DE MEERWAARDE VAN MEERSTEMMIGHEID

DIALOGICAL SELF  
IN ACTIE

**S**panningsvelden in het maatschappelijk leven zijn alomtegenwoordig. Denk aan spanningsvelden tussen:

- economie en ecologie in een situatie van uitputting van grondstoffen;
- traditie en innovatie als gevolg van een stroom van technologische vernieuwingen;
- politieke partijen in verval en de opkomst van de mondige en digitaal actieve burger;
- nationale identiteit en de globaliserende samenleving;
- een groeiend individualisme en de noodzaak van participierend burgerschap;
- privacy en openbaarheid;
- de komst van vluchtelingen en delen van de samenleving die zich daardoor bedreigd voelen;
- aanwezigheid in de publieke ruimte en de angst voor terrorisme;
- uitwassen in de financiële sector en het gevoel van onmacht om daarin corrigerend op te treden.

In nauwe samenhang met maatschappelijke ontwikkelingen ontstaan er ook spanningsvelden binnen het individu.

Denk aan spanningsvelden tussen:

- moederschap en werknemerschap in een geëmancipeerde samenleving;

- de drang om een kosmopoliet te zijn met gelijktijdig behoud van lokale identiteit;
- de behoefte om constant online te zijn en de tijd en rust nemen om op jezelf te zijn;
- de verleiding om producten aan te schaffen tegen gereduceerde prijzen en het besef dat ethisch verantwoord koopgedrag vereist is;
- het volgen van het advies van de huisarts en het ontdekken van de nieuwste medische inzichten zoals gepresenteerd op internet.

Denk verder aan de politicus die op het wereldtoneel moet laveren tussen meerdere elkaar uitsluitende loyaliteiten. Aan de rechter die de spanning voelt tussen het zo objectief mogelijk handhaven van de wet en meegaan met de politieke waan van de dag. En aan de manager die leiding wil geven en knopen wil doorhakken en tegelijkertijd de stem van medewerkers serieus wil nemen.

In hun combinatie en heterogeniteit plaatsen de voorbeelden het individu in een breder veld van mogelijkheden die meerdere gedragsrichtingen toelaten, maar die ten opzichte van elkaar geladen zijn met spanningen. Keuzen zijn niet voorgegeven en ook niet (meer) van bovenaf bepaald. Ze doen een beroep op iemands identiteit en zelforganisatie. In hun aantal en diversiteit leiden ze tot de vraag: wie ben ik?

Waar sta ik? Hoe ga ik om met anderen? Hoe verhoud ik me ten opzichte van mezelf? Welke stem laat ik horen in de kakofonie van geluiden om mij heen?

Met deze vragen raken we de kern en toegevoegde waarde van de Dialogical Self Theorie (Hermans & Hermans-Konopka, 2010). In deze benadering wordt het zelf opgevat als een open systeem van ik-posities die verbonden zijn met de ik-posities van anderen. Anders dan een 'categorie' of 'eigenschap' weerspiegelt een ik-positie de wijze waarop iemand zich plaatst of opstelt ten opzichte van iets of iemand anders (bijv. ik als kritisch ten opzichte van mensen die mij autoritair benaderen). In overeenstemming met het concept van de 'extended self' van James (1890) worden personen en groepen uit de omgeving, die benoemd worden als 'mijn' (bijv. mijn vader, mijn kinderen, mijn tegenstander), gezien als delen van het externe domein van het zelf. De theorie biedt een alternatief voor benaderingen in de psychologie die het zelf beschouwen als een in zichzelf besloten container.

Wat wordt hiermee bedoeld? In een psychologische en cultuurkritische beschouwing van het ideale zelf in de westerse samenleving merkte Sampson (1985) op dat deze zelfopvatting gekenmerkt wordt door (a) een scherpe scheiding tussen zelf en niet-zelf (b) de ander als afgescheiden van het zelf; en (c) het streven van het zelf om de omgeving te beheersen en onder controle te houden.

Soortgelijke geluiden kwamen uit de hoek van de sociologie. Zo bekritiseerde Callero (2003) mainstream-concepten in de psychologie van het zelf zoals 'self-enhancement', 'self-monitoring', 'self-efficacy', 'self-presentation' en 'self-control'. In deze mainstream-onderzoekstradities wordt het zelf benaderd als een 'entiteit op zichzelf', los van de sociale en maatschappelijke verhoudingen waarin het is ingebed. In Callero's woorden: '...The self that is socially constructed is never a bounded quality of the individual or simple expression of psychological characteristics; it is a fundamentally social phenomenon, where concepts, images, and understandings are deeply determined by relations of power. When these principles are ignored or rejected, the self is often conceptualized as a vessel for storing all the particulars of a person' (Callero, 2003, pag. 127).

Het in zichzelf besloten karakter van het westerse zelf is ook opgemerkt door de cultureel-antropoloog Geertz (1979, pag. 229) die het westerse zelf karakteriseerde als 'a bounded, unique, more or less integrated motivational and cognitive universe...organized into a distinctive whole and set contrastively against other such wholes and against a social and natural background'.

In deze bijdrage presenteren we een benadering die een meerwaarde heeft ten opzichte van bovengenoemde zelf-concepten. Deze ligt in een opvatting van het zelf als een persoonlijk én sociaal-maatschappelijk proces waarin de ander en de maatschappelijke verhoudingen niet worden gezien als louter 'externe determinanten', maar als factoren die *deel* uitmaken van de zelforganisatie van de persoon. We laten dit zien aan de hand van enige methodische toepassingen: het bepalen van culturele posities, de ontwikkeling van leiderschap en het creëren van een nieuwe ordening in het zelf. De centrale concepten van de theorie zullen in de loop van het artikel aan de orde komen en geïllustreerd worden aan de hand van praktische voorbeelden.

## Keuzen zijn niet voorgegeven en ook niet (meer) van bovenaf bepaald

### POSITIONERING OP HET RAAKVLAAK VAN CULTUREN

In een situatie van globalisering en grensoverschrijdende contacten tussen culturen met verschillende waardensystemen, zijn spanningsvelden onvermijdelijk. Geplaatst in dit spanningsveld slagen sommige individuen en groepen erin een passende identiteit te ontwikkelen.

Een voorbeeld is het onderzoek van Bhatia (2007) die de identiteit onderzocht van Indiërs, een van de snelst groeiende immigrantengroep in de Verenigde Staten. De deelnemers aan zijn onderzoek waren opgeleid als ingenieur, arts, wetenschapper of hoogleraar. Met behulp van participerende observatie en diepte-interviews stelde hij vast dat de meesten van hen zichzelf zagen als succesvolle leden van de Amerikaanse samenleving. Tegelijkertijd echter merkten zij, evenals hun kinderen op school, dat ze niet als 'echte' Amerikanen gezien werden. In de interviews benadrukten ze dat ze niet alleen anders waren dan de Amerikaanse meerderheid, maar tevens gelijk aan hen gezien hun verdiensten als professionals en hun succesvolle integratie in de samenleving. Zij leken tegelijkertijd hun positie ten opzichte van de meerderheidscultuur te accepteren én te verwerpen.

Hoe is dit mogelijk? In hun innerlijke dialogen waren ze geïnvolveerd in een 'double-voiced discourse' (Bhatia, 2007, pag. 158) tussen hun individuele stem en de stem van de dominerende meerderheid. Bhatia concludeerde dat het voor zijn respondenten niet noodzakelijk was om de conflicterende posities te vervangen door harmoniërende. Klaarblijkelijk vormen de contradictoire posities een meerstemmige combinatie ('ik word gediscrimineerd *maar* ik ben even goed als zij') die behulpzaam is als antwoord op het aanwezige spanningsveld. Tussen de twee stemmen ontstaat een ruimte die een interne dialoog toelaat. Door deze dialoog polariseert de tegenstelling niet maar transformeert zich naar een combinatie van ik-posities die een adequaat antwoord geeft op een problematische situatie (Zie voor soortgelijke bevindingen een onderzoek naar immigranten in Ierland van O'Sullivan-Lago & De Abreu (2010).

Het is echter niet vanzelfsprekend dat een adequaat antwoord gevonden wordt in een spanningsveld van tegenstrijdige posities. Als er in het meerstemmige zelf geen ruimte is voor een coherentie-bevorderende dialoog, dan ligt identiteitsverwarring en fragmentatie op de loer. Dit wordt geïllustreerd door een onderzoek door cultureel-anthropoloog Van Meijl (2012) naar de immigratiestroom van het Pacificgebied naar Nieuw Zeeland. Geconfronteerd met een beperkt vooruitzicht op economische groei en het effect van klimaatverandering, zoeken bewoners van eilanden als Samoa en Tonga hun geluk elders. Eenmaal gearriveerd in Nieuw Zeeland komen vooral jongeren terecht in een situatie van meervoudige identificatie. Ze vereenzelvigen zich met twee culturen die verschillende waarden en normen met zich meebrengen. Verwarring ontstaat als hun Samoaanse identiteit op de proef wordt gesteld door leden van in Samoa geboren en in Nieuw-Zeeland woonachtige leden van hun 'extended family', terwijl ze tegelijkertijd onder invloed komen van Nieuw-Zeelanders van Europese afkomst. Ze voelen zich onveilig en ervaren een gebrek aan controle als ze merken dat hun nieuwe omgeving sociale en culturele attitudes vraagt die conflicteren met hun Samoaanse identiteit. Van Meijl laat zien dat hun zelf gespleten raakt tussen twee culturele posities (ik als afkomstig uit Samoa en ik Nieuw-Zeeland), met identiteitsverwarring als resultaat.

Een spanningsveld tussen culturele posities kan leiden tot een nieuwe meervoudige en aangepaste identiteit (Bhatia's onderzoek) maar ook tot identiteitsverwarring (Van Meijl's onderzoek). Voor eenzelfde conclusie zie het literatuuroverzicht van Arnett (2002) betreffende de relatie tussen globale en lokale identiteiten bij jong volwassenen en het

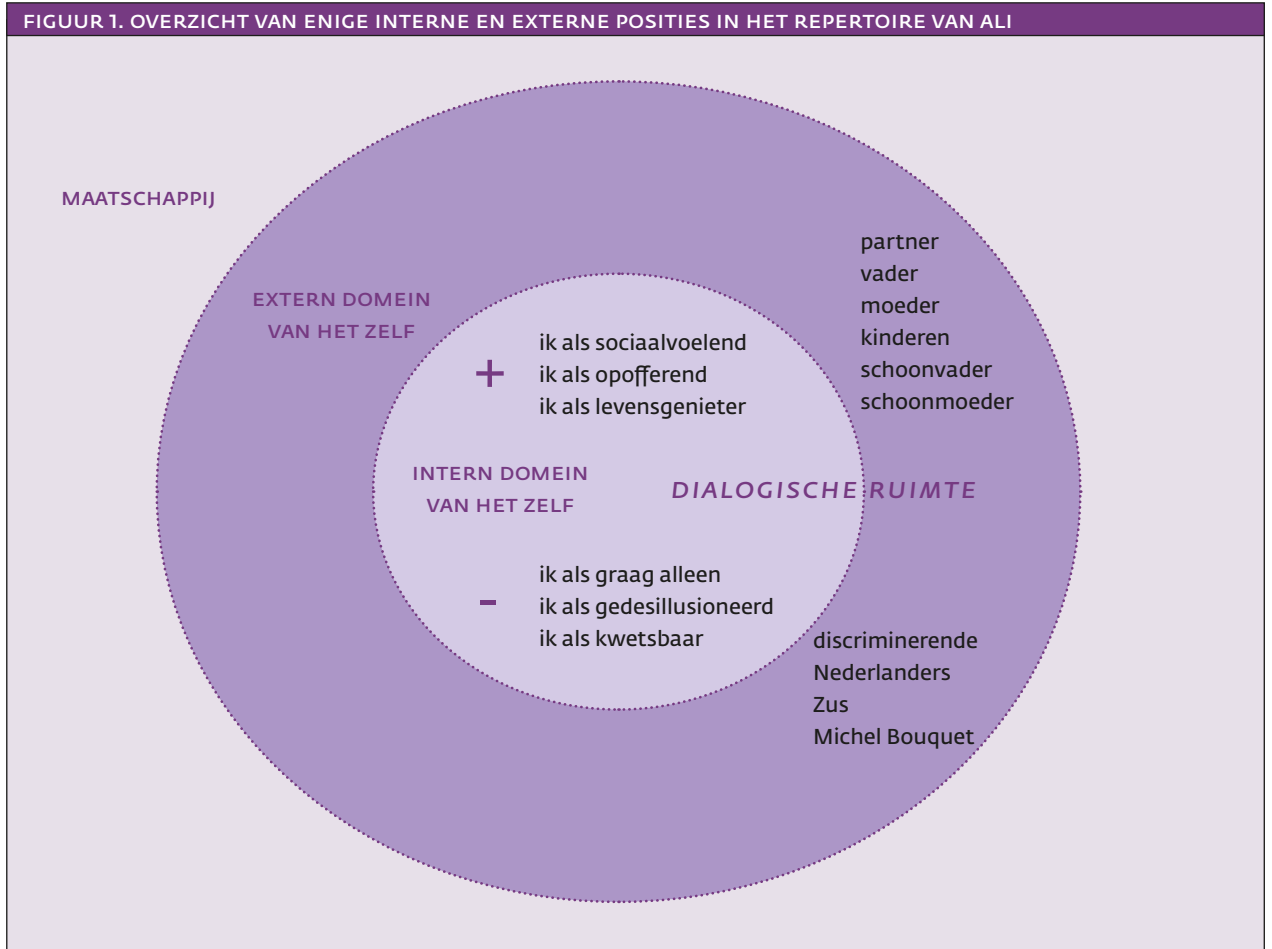
literatuuronderzoek van Hermans (2015) naar de relatie tussen cultuur en individuele ontwikkeling in het kader van globalisering en lokalisering.

## DE CONSTRUCTIE VAN EEN PERSOONLIJK POSITIE-REPERTOIRE

Als mensen zich bevinden op het raakvlak van culturen, rijst de vraag hoe de posities die ze daarbij innemen zich tot elkaar verhouden. Om dit te onderzoeken, is de Persoonlijk Positie Repertoire (PPR)-methode (Hermans, 2001) ontwikkeld die laat zien hoe individuele posities geordend worden. We illustreren de methode aan de hand van een casus.

Het voorbeeld (zie Figuur 1) is van Ali, een 45-jarige in Marokko geboren en getogen man die gehuwd is met een Nederlandse vrouw en op het moment van onderzoek werkzaam was in een Nederlands bedrijf. Hij betitelde zichzelf als Nederlander en maakte de indruk positief in de maatschappij te staan. Als deel van de methode werd hem een lijst voorgelegd met een grotere reeks ik-posities (bijv. ik als man, ik als kind van mijn ouders, ik als ambitieus, ik als kwetsbaar, ik als angstig) waaruit hij die posities kon kiezen waarvan hij vond dat ze op hem van toepassing waren. Bovendien kon hij door hemzelf aangedragen unieke posities toevoegen zodat het geheel zijn eigen persoonlijk karakter kreeg. In figuur 1 staan enige interne posities die zich bevinden in de binnenste cirkel. In de buitenste cirkel een aantal zogenaamde externe posities. Externe posities zijn verwijzingen naar belangrijke anderen of groepen van anderen in de sociale en maatschappelijke omgeving die als psychologische posities in de mini-maatschappij van het zelf zijn opgenomen en daarin, in nauwe samenhang met de interne posities, een constituerende rol spelen.

De ordening van Ali's repertoire laat zien hoe positief (boven in figuur 1) en negatief (onder in figuur 1) ervaren posities met elkaar contrasteren, zowel binnen het interne als externe domein. Het bijzondere van het voorbeeld is dat de ordening van zijn repertoire een in-group versus out-group-tegenstelling (Marokkanen tegenover Nederlanders) doorbreekt. Zijn eigen ouders (Marokkanen) bevinden zich in dezelfde positieve groep als de ouders (Nederlanders) van zijn partner. Vanuit zijn gevoel van loyaliteit houdt hij de twee families in zijn ervaring bij elkaar en verstevt zo de relatie met zijn partner. In de negatief ervaren groep zien we iets soortgelijks. Daarin bevinden zich niet alleen discriminerende Nederlanders maar ook zijn eigen zus, die volgens hem en zijn vrouw, betiteld wordt als de 'heks van de familie'. Met deze complexe, grenzen-overstijgende persoonlijke



ordering, vol spanningsvelden in de dialogische ruimte van het zelf, slaagt hij erin om een goede band te onderhouden met zijn partner en schoonouders.

De PPR-methode is verder ontwikkeld door König (2009) en König & Clarke (2016) die dialogische relaties onderzochten tussen culturele ik-posities van expats (bijv. ik als Nederlandse en ik als Engelse) die een tijd lang op verschillende plaatsen in het buitenland hebben gewoond. De onderzoekers nodigen hun respondenten uit om een uitspraak te doen vanuit de stem van een bepaalde culturele positie, vervolgens een uitspraak te doen vanuit een andere culturele positie en ten slotte de eerste uitspraak te herzien in het licht van de uitspraak van de tweede positie. Vanuit haar Engelse positie zei een van de respondenten: 'Als Engelse voel ik me thuis in Engeland'. Vanuit haar Nederlandse positie zei ze: 'Als Nederlander voel ik me soms boos omdat ik denk en voel dat ze me nog steeds niet begrijpen en

accepteren'. In het licht van de tweede uitspraak herformuleerde ze haar eerste uitspraak als volgt: 'Als Engelse wil ik degene zijn die ik werkelijk ben. Ik wil gewoon de stuntelaar zijn die ik ben en dat iedereen dat accepteert'.

Het voordeel van dergelijke dialogische bewegingen is dat de verschillende culturele posities van elkaar kunnen leren en dat hun verschillen verhelderd worden. Bovendien kan de ene positie langs dialogische weg betekenis toevoegen aan de andere. König (2009) vond aanwijzingen dat de derde uitspraak bij de meeste van haar respondenten, in hun eigen beleving, meer innoverende elementen bevatte dan de twee voorafgaande uitspraken.

**BELICHTING VANUIT DE DIALOGICAL SELF THEORY** De dialogical self wordt gedefinieerd als een dynamische veelheid van ik-posities in het landschap van de psyche, verbonden als deze is met de wereld van anderen (Hermans & Hermans-

Konopka, 2010). Een ik-positie is te zien als de neerslag van een proces van positionering en tegen-positionering: 'Ik plaats me ten opzichte van de wereld op een bepaalde manier en de wereld geeft daarop, in mijn verbeelding of in werkelijkheid, een antwoord.'

In overeenstemming met de literatuurwetenschapper Bakhtin (1984) wordt de ander opgevat als een 'ander ik', ofwel een ander subject dat in staat is om een antwoord te geven in dialogische relaties. In Ali's voorbeeld fungeren 'ik als opofferend' en 'mijn vader' als positie en tegen-positie in zijn zelf. Terwijl dit voor hem een zeer bevredigende relatie is, is de relatie tussen Michel Bouquet (een Frans acteur met wiens politieke denkbeelden hij het grondig oneens is) en 'ik als gedesillusioneerd' geladen met een sterke negatief getinte spanning. Terwijl de relatie met zijn vader in het teken staat van 'eens zijn' wordt zijn relatie met Michel Bouquet gekenmerkt door 'oneens zijn'. Volgens Bakhtin zijn eens zijn en oneens zijn, evenals vraag en antwoord, fundamenteel dialogische relaties. Als 'stemhebbend' kunnen ik-posities relaties met elkaar onderhouden en boodschappen met elkaar uitwisselen.

In het voorbeeld van Ali, zoals gegeven in figuur 1, zijn wel de posities gegeven maar nog niet de aard van de relaties ertussen. Deze relaties zullen wel beschreven worden bij de twee methoden die nu volgen: het stimuleren van dialogisch leiderschap en het reorganiseren van het positie-repertoire.

## DIALOGISCH LEIDERSCHAP EN HET CREËREN VAN EEN DERDE POSITIE

In hun studie naar leiderschap stellen Van Loon & Van den Berg (2016) dat dialogisch leiderschap mensen helpt om beter leiding te geven aan anderen door beter leiding te geven aan zichzelf. Hoe leiders zich positioneren ten opzichte van anderen wordt gevoed door het positie-repertoire dat zij in zichzelf ontdekken en ontwikkelen.

Leiderschap in deze tijd vraagt om een breed positie-repertoire waarbij de leider in staat is om in een diversiteit van situaties flexibel te bewegen van de ene naar de andere positie. De complexiteit van huidige organisaties vereist van leiders dat zij in staat zijn om zich op te stellen als ondernemer (richting geven aan de organisatie), als manager (dingen gedaan krijgen), als coach (anderen steunen in hun ontwik-

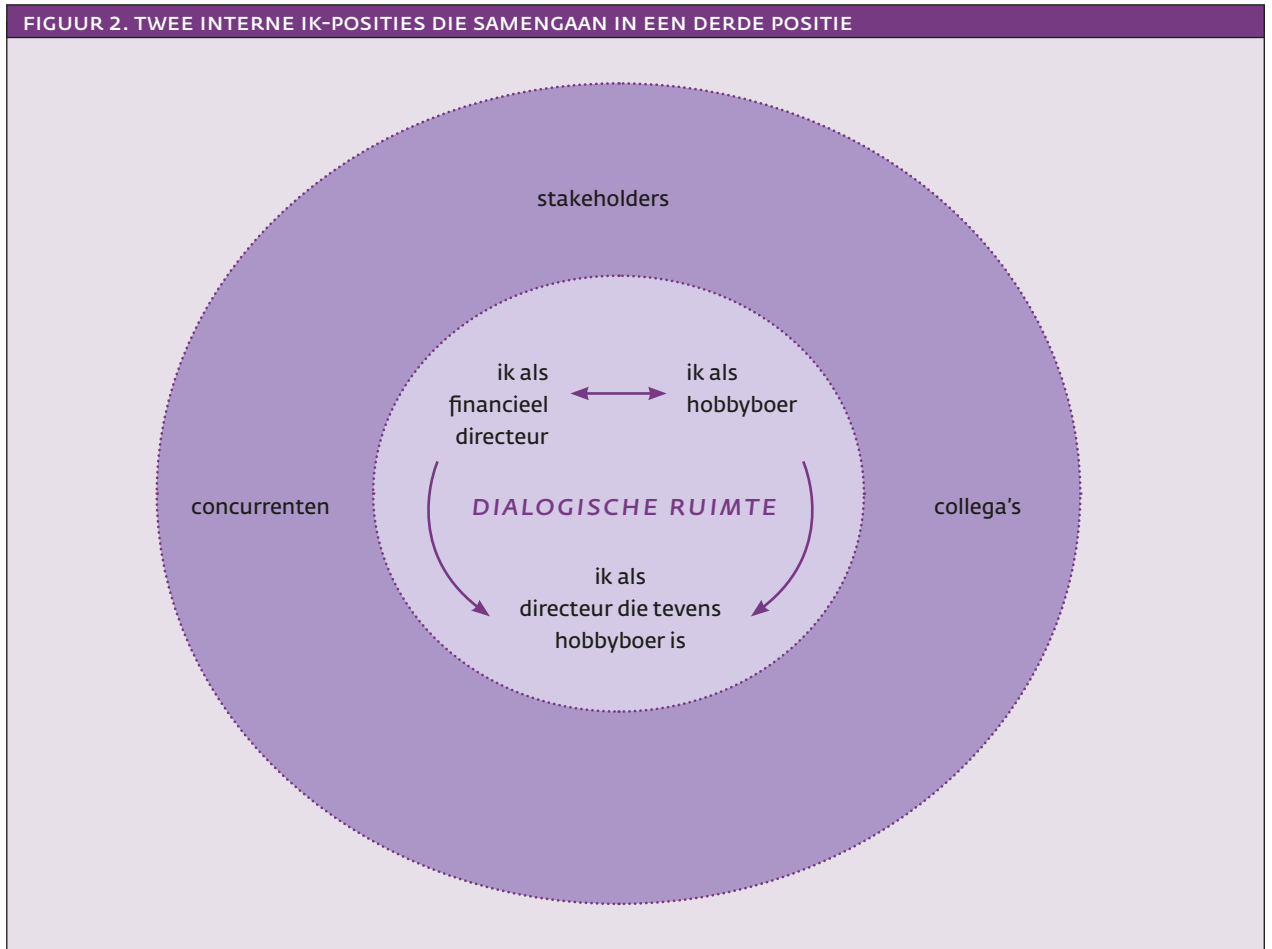
keling), als expert (kennis en vaardigheden met betrekking tot een voor de organisatie relevante professie) en als 'change leader' (leiding geven aan veranderingen in de organisatie en cultuur van het bedrijf). Onze ervaring is dat leiders vaak spanningen ervaren tussen deze ik-posities omdat ze verschillende manieren van denken, voelen en handelen met zich meebrengen die tot rolverwarring kunnen leiden. Helderheid in de onderscheiding van posities en het vermogen op het juiste moment de juiste positie in te nemen zijn dan belangrijke vereisten. De Dialogical Self Theory stimuleert het samen brengen van verschillende posities in nieuwe combinaties. In de context van leiderschap noemt Van Loon (2015) dit Dialogical Leadership.

In hun verdere uitwerking van dialogisch leiderschap maken Van Loon & Van den Berg (2016) gebruik van een relevant onderscheid in de Dialogical Self Theory: tussen persoonlijke en sociale ik-posities. Terwijl sociale posities het karakter hebben van rollen (bijv. ik als ouder, leider, collega) die onderworpen zijn aan maatschappelijke verwachtingen en gedragsdefinities, ligt de vormgeving van persoonlijke posities (bijv. ik als dromer, vrijbouter, liefhebber van muziek van Beethoven) meer

binnen het bereik van individuele zelforganisatie. De auteurs betogen dat het bij elkaar brengen van beide soorten posities in een nieuwe combinatie bijdraagt aan de vormgeving van persoonlijk leiderschap. Daarin kunnen beide 'samenwerkende' posities van elkaar profiteren bij het zoeken naar een derde (nieuwe) ik-positie. Deze combinatie wordt door de auteurs geïllustreerd aan de hand van een casus.

Peter, een ongeveer 45-jarige man, is een succesvolle financieel directeur in een Nederlands bedrijf met een grote reputatie. In een reeks coachinggesprekken met de tweede auteur van dit artikel beschrijft hij zichzelf als 'ongeduldig' en 'impulsief'. Collega's zien hem als zeer zelfverzekerd en zelfs als arrogant. Hij maakt de indruk dat hij alles beter weet en wordt daarom als onvoldoende motiverend gezien. In de coachinggesprekken blijkt dat Peter leeft in twee zeer verschillende 'werelden'. Als financieel directeur stelt hij zich primair op als ondernemer en maakt effectief gebruik van zijn analytisch vermogen en zijn talent om bedrijven op te kopen om zo een sterkere portfolio op te bouwen voor zijn onderneming. De schaduwzijde van zijn permanente drive is

## Welke stem laat ik horen in de kakofonie van geluiden om mij heen?



dat hij altijd onderweg is, gestresseerd is en niet ontspannen. In zijn vrije tijd leeft hij in een andere wereld, zijn boerderij waar hij zich ontspannen en verbonden voelt met zijn familieleden en de natuur. In de gesprekken blijkt dat zijn positie als financieel directeur en als hobbyboer niet alleen heel verschillende werelden voor hem zijn, maar ook volledig ontoegankelijk voor elkaar.

In de loop van het coachingtraject komen Peter en coach op een punt dat het idee rijst om het rustgevende aspect van zijn ik-positie als hobbyboer over te brengen naar zijn ik-positie als directeur. Tussen de twee posities ontstaat een dialogische ruimte waarin hun stemmen met elkaar in contact komen en perspectieven worden uitgewisseld. Deze ruimte biedt plaats voor de constructie van een derde positie: de 'ik als directeur die tevens hobbyboer is' waarin de twee oorspronkelijke posities samengaan in een nieuwe combinatie (zie figuur 2). Hoewel dit voor een ander vanzelfsprekend

moge lijken, voor de persoon zelf waren deze ik-posities volledig van elkaar gescheiden. Vanuit deze derde positie ging de cliënt als vanzelf op een meer ontspannen manier om met medewerkers en stelde hij zich meer open voor de ideeën van collega's. We gaan ervan uit dat zo'n derde positie meer is dan de som of loutere samenvoeging van de twee afzonderlijke componenten. Naar analogie van een vruchtbare samenwerking waar iets nieuws ontstaat *tussen* interacterende personen, kunnen ook ik-posities samen iets nieuws creëren dat tevoren niet aanwezig was.

Vanuit methodisch standpunt rijst de vraag hoe zo'n derde positie tot stand komt. Onze ervaring is dat dit het best kan gebeuren door posities in het repertoire op te sporen die tegengesteld zijn aan elkaar (bijv. open tegenover gesloten of formeel tegenover empathisch) en vervolgens naar situaties te zoeken waarin deze tegenstellingen gecombineerd kunnen worden en elkaar bevruchten. Daarbij is het van



belang dat de cliënt de gelegenheid neemt om dergelijke coalities van posities in de praktijk uit te proberen om te zien of het 'werkt' en wat de invloed is op andere posities die deel uitmaken van het zelf-systeem. De praktijk laat zien dat ik-posities vaak een 'eigen leven' leiden als deel van een breed en onoverzichtelijk repertoire zonder dat betrokkene op het idee komt dat er potentieel vruchtbare combinatiemogelijkheden zijn.

Het gegeven voorbeeld illustreert hoe de motivatie van twee posities die gescheiden, tegengesteld of zelfs conflicterend zijn in een integrerende derde positie bij elkaar gebracht kunnen worden. Op deze wijze kan de werking van de ene positie overvloeien naar de andere. Zo'n persoonlijke reorganisatie heeft het voordeel dat de motiverende krachten die al aanwezig zijn in iemands privé-domein een constructieve rol kunnen spelen bij de vormgeving van persoonlijk en meerstemmig leiderschap in een organisatie. Deze motivatie vloeit over van het ene domein naar het andere zonder dat de persoon het gevoel heeft tegen zichzelf te moeten ingaan.

Dit brengt ons bij het beschrijven van een derde methode die eveneens, langs een andere weg, ingezet kan worden voor het reorganiseren van het positie-repertoire.

### COMPOSITIE EN HERSTRUCTURING

De compositiemethode (Hermans & Konopka, 2010) is ontworpen om de inhoud en organisatie van het positie-repertoire te onderzoeken en de verdere ontwikkeling ervan te stimuleren. De methode is ontstaan uit een combinatie van de Dialogical Self Theory en de ideeënrijkdom die ten grondslag ligt aan Japanse tuinen. Deze tuinen worden soms beschreven als 'mindscapes' (Nitschke, 1999), een opvatting die mooi aansluit bij de omschrijving van de dialogical self als een innerlijk landschap van ik-posities. Sommigen van deze tuinen, zoals Ryoan-ji en de 'Garden of Eight phases' in de Tofuku-ji tempel te Kyoto, kunnen gezien worden als symbolisering van basale dimensies van het zelf zoals de relatie tussen eenheid en veelheid. Ze representeren ook innerlijke tegenstellingen en conflicten en het zoeken en vinden van een richting in de ontwikkeling van het zelf.

De kern van de methode bestaat uit het maken van een compositie waarbij ik-posities gesymboliseerd worden door stenen die variëren in vorm, kleur, gewicht, structuur, helderheid en doorzichtigheid. Elke steen die door de cliënt wordt geselecteerd uit een grotere pool van stenen symboliseert, door de visuele, en tactiele eigenschappen ervan, de specifieke aard van een ik-positie. Daarbij is de cliënt vrij om

de compositie zo te maken dat deze past bij het beeld dat hij of zij heeft van zichzelf. De cliënt is vrij om de afstand tussen de stenen te variëren, ze samen te brengen in groepen, sommige ervan centraal te plaatsen en andere decentraal. Door het combineren van talige en sensorische elementen beoogt de methode niet alleen een beroep te doen op de overwegend linguïstische en analytische linker hersenhelft maar ook op het meer affectieve, preverbaal en lichamelijke potentieel van de rechter hersenhelft (McGilchrist, 2009; Schore, 2012).

Om de werking van de methode te illustreren, verwijzen we hier naar twee composities van een cliënt (figuur 3 en 4). De eerste maakte hij in een periode waarin zijn zelforganisatie in het teken stond van algehele vermoeidheid, de tweede in een fase waarin hij erin slaagde nieuwe energie in zichzelf aan te boren. De cliënt, hier Steven (53) genoemd, werkte op het moment van onderzoek als directeur in een groot bedrijf. Hij deed het onderzoek in een periode van sterke onvrede met zijn werksituatie en toenemende vermoeidheidsklachten (Konopka & Van Beers, 2016).

Zoals de eerste compositie (figuur 3) laat zien, bevindt de maatschappelijke positie 'directeur' zich te midden van een aantal persoonlijke posities die negatief zijn getint (bijv. ik als onrustig vermoeid, ik als angstig, ik als grenzeloos). Tegelijkertijd bevindt zich links in de compositie een groep positief klinkende posities (bijv. ik als avontuurlijk, ik als creatief, ik als vertrouwend) die echter ver verwijderd zijn van zijn positie als directeur. Zijn rol als directeur stond kennelijk geheel los van zijn meest constructieve en

## *Dialogisch leiderschap helpt mensen om beter leiding te geven aan anderen door beter leiding te geven aan zichzelf*

creatieve persoonlijke kwaliteiten.

Na dit onderzoek, dat hem een overzicht bood van zijn positie-repertoire en inzicht gaf in de problematische organisatie ervan, nam hij een opmerkelijk besluit. Hij had de moed om de opgedane inzichten te bespreken met het directieteam waarvan hij deel uitmaakte. Hij maakte daar



FIGUUR 3. EERSTE COMPOSITIE



duidelijk welke activiteiten hem energie gaven en welke niet. Hij opperde dat zowel zijn bedrijf als hijzelf meer gebaat zouden zijn als zijn werk meer van zijn creativiteit zou vergen. Hij stelde een wijziging van zijn takenpakket voor. Het team stemde in met zijn voorstel.

Vier weken na het eerste onderzoek vond het tweede plaats. Zoals figuur 4 laat zien, zijn er aanzienlijke veranderingen in zijn compositie. De directeurspositie ligt nu te midden van een groep positieve posities, zoals 'ik als open', 'ik als grenzen stellend' en 'ik als creatief'. De negatieve posities zijn niet verdwenen, maar hebben een andere context gekregen. Terwijl hij in de eerste compositie nog sprak over 'ik als onrustig vermoeid', zien we in de tweede compositie dat 'ik als vermoeid' in de buurt ligt van 'ik als vredig'. Het gaat bij dit onderzoek niet zozeer om het tellen van positieve en negatieve posities maar eerder om de wijze waarop ze georganiseerd zijn. Het is de ordening die bepalend is voor de vereiste balans (zie ook zijn nieuwe positie 'ik in evenwicht')

Dit casusmateriaal kan tevens gebruikt worden om twee centrale concepten in de theorie te illustreren die betrekking hebben op de organisatie van het zelfstelsel: meta-positie en promotor-positie. De reflectie over het zelfstelsel als geheel (zie de figuren 3 en 4) vindt plaats vanuit een meta-positie. Deze maakt het mogelijk om een 'helikopterstandpunt' in te nemen zodat overzicht van posities ontstaat en hun onderlinge relaties (bijv. als deel van een compositie) zichtbaar worden. Tevens stelt een meta-positie de cliënt in staat beslissingen te nemen op grond van het inzicht in de patronen die zich in de compositie aftekenen. (De compositie kan verder uitgebreid worden door het opnemen van externe posities verwijzend naar belangrijke anderen en groepen zodat hun relaties met interne posities onderzocht kunnen worden.)

Een *promotor-positie* speelt een centrale rol in het geven van een ontwikkelingsstimulus aan het zelfstelsel als geheel. In de casus wordt deze positie vertegenwoordigd door 'ik als open' (zichtbaar gemaakt door een heldere en

FIGUUR 4. TWEDE COMPOSITIE



transparante steen in figuur 4). Deze positie ligt bij het tweede onderzoek van Steven centraal en is door zijn nabijheid ten opzichte van zijn positie als directeur in staat deze in gunstige zin te beïnvloeden. Deze openheid motiveerde hem om zijn bevindingen met zijn team te bespreken. Een promotor-positie wordt gekenmerkt door een grote openheid naar de toekomst, oefent invloed uit op meerdere andere posities in het systeem en is zelfs in staat om in de loop van de tijd nieuwe posities te genereren. (Zie voor onderzoek naar de relatie tussen dialoog en openheid Oles & Puchalska-Wasył (2012) die de relatie onderzochten tussen interne dialoog en de 'Big Five' persoonlijkheidsdimensies en de hoogste correlaties vonden met de eigenschap 'openness to experience'.)

Waarom spelen de meta-positie en promotor-positie zo'n centrale rol in het zelf? Stel dat alle posities in het zelf-systeem los van elkaar opereren en een eigen ontwikkelingstraject volgen. Het systeem zou dan, zeker bij een toenemende veelheid van ik-posities, fragmenteren en geen zinvolle

samenhang meer laten zien. De meta-positie faciliteert het reflecteren over het systeem als geheel, nodig voor het stellen van langetermijndoelen en voor het bewust worden van de onderlinge samenhang van de diverse deelaspecten van het zelf. Promotor-posities hebben daarbij een kompasfunctie. Ze zijn vereist om te vermijden dat de ontwikkelingstrajecten van de afzonderlijke posities elk een eigen richting nemen; dat zou ten koste gaan van de oriëntatie en integratie van het zelf als geheel.

#### RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK

Wat is de relevantie van deze benadering voor de psychologische praktijk? Zoals aan het begin geschetst, leven we in een samenleving met toenemende spanningsvelden die hun repercussies hebben voor de zelforganisatie van de individuele persoon. Het centrale concept 'ik-positie' maakt het mogelijk om een diversiteit van contrasterende en conflicterende zelf-aspecten bij elkaar te brengen en te overzien als behorende tot één integrerende subject-positie. Door zijn

brede toepasbaarheid maakt het concept 'ik-positie' het mogelijk om sociale en maatschappelijke rollen (bijv. ik als directeur, ik als ouder, ik als behorend tot een of meerdere culturen) te verbinden met persoonlijke attributies (bijv. ik als open, ik als inspirerend, ik als angstig, ik als boos). Op het raakvlak van sociale en persoonlijke posities liggen belangrijke kansen zowel voor het stimuleren van zelfreflectie 'in de volle breedte' alsook voor het aanboren van bronnen van motivatie die tot dusver verborgen liggen (zie het voorbeeld van Peter in figuur 2).

Daarbij fungeren de volgende vragen als richtlijnen voor de praktijk:

- Wat zijn voor jou belangrijke ik-posities en hoe zijn die verbonden met de posities van anderen in de samenleving?
- Als je die posities een stem zou geven, wat zeggen ze dan?
- Wat gebeurt er als je deze stemmen uitnodigt om met elkaar in dialoog te gaan?
- Hoe ziet het totale plaatje eruit als je een meta-positie inneemt en wat leer je daarvan?
- Welke posities zijn richtinggevend voor jouw ontwikkeling en die van anderen (promotor-posities)?

## 'Ik wil gewoon de stuntelaar zijn die ik ben en dat iedereen dat accepteert'

Deze vragen kunnen als richtlijnen fungeren voor praktijken op het gebied van arbeid, onderwijs, coaching en counseling en culturele relaties. Bij het beantwoorden van deze vragen is het goed te beseffen dat dialogische relaties, zowel binnen het zelf als in de samenleving, zich afspelen in de bredere context van machtsrelaties. Deze machtsrelaties zijn medebepalend voor de wijze waarop het zelf is georganiseerd (zie het voorbeeld van Ali in het spanningsveld van culturen).

De theorie is ook relevant in situaties waarin de persoon geconfronteerd wordt met, vaak overvloedige, categorisaties en typering die gehanteerd worden om iemand onder te brengen in een classificatiesysteem (bijv. dysfuncties, eigenschappen, diagnostische categorieën). Als deze

classificaties, vaak gehanteerd door organisaties die deel zijn van de machtsstructuur van de samenleving, terechtkomen in het zelf van de persoon en de subjectieve vorm aannemen van 'ik als autist', 'ik als ADHD-er' of 'ik als ongewenste vreemdeling' of van welke categorie dan ook, worden deze ingepast in en beantwoord door een zelf-systeem dat zich er slaafs mee conformeert, zich ertegen verzet of er zijn voordeel mee doet. In al deze gevallen rijst de vraag hoe de van buiten aangereikte categorisaties samenkomen in het zelf van de individuele persoon en daar een antwoord vinden in een proces van positionering en tegen-positionering. In het onderzoeken van hoe externe categorisaties worden ingepast in de vorm van ik-posities ligt een belangrijk toepassingsgebied van de gepresenteerde theorie en methoden. Daarmee wordt inhoud gegeven aan het verschil tussen container-zelf en het relationeel positioneren van het zelf.

**KRITIEK** In een editorial van een themanummer over 'dialoog en zelf' in het tijdschrift *Theory & Psychology*, wees hoofdredacteur Henk Stam (2010) erop dat de gestage groei van het aantal publicaties rond het concept 'dialogical self' ook zijn schaduwkanten heeft. Allereerst kan de vraag gesteld worden of het concept 'dialogical self', als product van de intellectuele geschiedenis van de vorige eeuw, nog wel voldoende in overeenstemming is met de oorspronkelijke denkbeelden van de grondleggers, zoals Mead en Bakhtin. Mogelijk is er iets is ingeslopen van de individualistische kijk op het zelf die zo kenmerkend is voor ons huidige tijdsbestek.

Verder merkte Stam op dat de theorie breed genoeg is om zijn weg te vinden in uiteenlopende velden (bijv. arbeid, onderwijs, coaching, counseling en cultuur), maar dat deze parallelle ontwikkelingen het risico met zich meebrengen dat onderzoekers en professionals niet hetzelfde bedoelen als ze concepten als 'dialoog' en 'dialogical self' in de mond nemen.

Ten slotte, de theorie zegt wel veel over wat er gezegd wordt, maar minder over wat niet gezegd wordt. Stam stelt daarbij de vraag of het onuitsprekbare, niet-verwoorde en niet-dialogische niet als dialectische tegenhanger moet fungeren voor alles wat plaatsvindt op het niveau van verwoording.

## BESLUIT

Een grensoverschrijdende maatschappij die aan vele en snelle veranderingen onderhevig is, stelt hoge eisen aan de organisatie en reorganisatie van het zelfsysteem van het

# Literatuur

- Arnett, J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist*, 57, 774-783.
- Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. (C. Emerson, Ed. and Trans), Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bhatia, S. (2007). *American Karma: Race, culture, and identity in the Indian diaspora*. New York: New York University Press.
- Callero, P.L. (2003). The sociology of the self. *Annual Review of Sociology*, 29, 115-133.
- Geertz, C. (1979). From the native's point of view: On the nature of anthropological understanding. In P. Rabinow & W. M. Sullivan (Eds.), *Interpretive social science* (pp. 225-241). Berkeley: University of California Press.
- Hermans, H.J.M. (2001). The construction of a personal position repertoire: Method and practice. *Culture and Psychology*, 7, 323-365.
- Hermans, H.J.M. (2015). Human development in today's globalizing world: Implications for self and identity. In: L. Arnett Jensen (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Development and Culture* (pp. 28-42). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Hermans, H.J.M. (Ed.) (2016). *Assessing and stimulating a dialogical self in groups, teams, cultures and organizations*. New York: Springer.
- Hermans, H.J.M. & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical Self Theory: Positioning and counter-positioning in a globalizing society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- James, W. (1890). *The principles of psychology* (vol. 1). London: Macmillan.
- König, J. (2009). Moving experience: Dialogues between personal cultural positions. *Culture and Psychology*, 15, 97-119
- König, J. & Clarke, K. (2016). Dialogical culture coaching. In: H.J.M. Hermans (Ed.), *Assessing and stimulating a dialogical self in groups, teams, cultures, and organizations*. New York: Springer.
- Konopka, A. & Van Beers, W. (2016). Compositionwork: A method for self-exploration and development. In: H.J.M. Hermans (Ed.), *Assessing and stimulating a dialogical self in group, team, culture, and organization*. New York: Springer.
- McGilchrist, I. (2009). *The master and his emissary: The divided brain and the making of the western world*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Nitschke, G. (1999). *Japanese gardens. Right angle and natural form*. Tokyo: Taschen.
- Oles, P.K. & Puchalska-Wasył, M. (2012). Dialogicality and personality traits. In H. J. M. Hermans & T. Gieser (Eds.), *Handbook of Dialogical Self Theory* (pp. 241-252). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- O'Sullivan-Lago, R. & de Abreu, G. (2010). Maintaining continuity in a cultural contact zone: Identification strategies in the dialogical self. *Culture & Psychology*, 16, 73-92.
- Sampson, E. (1985). The decentralization of identity: Toward a revised concept of personal and social order. *American Psychologist*, 11, 1203-1211.
- Stam, H.J. (2010). Self and dialogue: Introduction. *Theory & Psychology*, 20, 299-304.
- Van Loon, E.J.P. (2015). *Dialogical Leadership. Over grenzen*. PrismaPrint: Tilburg University.
- Van Loon, E.J.P. & Van den Berg, T. (2016). Dialogical leadership: The "Other" way to coach leaders. In: H.J.M. Hermans (Ed.), *Assessing and stimulating a dialogical self in group, team, culture, and organization*. New York: Springer.
- Van Meijl, T. (2012). Multiculturalism, multiple identification and the dialogical self: Shifting paradigms of personhood in sociocultural anthropology. In H.J.M. Hermans & T. Gieser (Eds.), *Handbook of Dialogical Self Theory* (pp. 98-114). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schore, A. (2012). *The science of the art of psychotherapy*. New York: Norton.

individu. In een maatschappij die individuele autonomie hoog in het vaandel heeft staan, ontstaan in toenemende mate spanningsvelden op het raakvlak tussen individu en samenleving die om een persoonlijk antwoord vragen. In dit artikel hebben we enige theorie-geleide methoden geschetst die ervan uitgaan dat het zelf functioneert als een proces van positionering, tegen- en herpositionering. Dit proces opent de mogelijkheid van dialogische relaties tussen ik-posities die met elkaar in contact kunnen treden en elkaar beïnvloeden. De aard en kwaliteit van deze wederzijdse invloeden maken het verschil uit tussen 'gevaar' en 'kans', dat wil zeggen het gevaar van oplopende stress en de kans om constructief gebruik te maken van spanningsvelden in individu en samenleving.

## OVER DE AUTEURS

Hubert Hermans is emeritus-hoogleraar Persoonlijkhedsleer aan de Radboud Universiteit. Hij is hoofdredacteur van de *International Journal for Dialogical Science* en mede-oprichter van de *Dialogical Self Academy*. Website: [www.huberthermans.com](http://www.huberthermans.com). Rens van Loon is hoogleraar *Dialogical Leadership* aan de Universiteit Tilburg. Hij is werkzaam bij Deloitte Consulting en boardmember van

de *International Leadership Association*. Website: [www.tilburguniversity.edu/webwijs/show/?uid=e.j.p.vanloon](http://www.tilburguniversity.edu/webwijs/show/?uid=e.j.p.vanloon).

## Summary

### DIALOGICAL SELF THEORY IN ACTION: THE SURPLUS VALUE OF MULTIVOICEDNESS

H. HERMANS & R. van LOON

Contemporary border-crossing and globalizing society leads to the emergence of fields of tensions within the self of the individual person. Dialogical Self theory is constructed to study the nature of these tensions in terms of a multiplicity of I-positions which have the potential to entertain dialogical relationships with each other. The Theory has generated various methods for assessing and stimulating dialogue within the self. Three methods are discussed and illustrated with case material: (a) the Personal Position Repertoire (PPR) method for investigating the organization of cultural positions; (b) a method for assessing and stimulating dialogical leadership as a multi-voiced construction; and (c) a composition method which can be used for studying the organization of the position repertoire and stimulating its reorganization. Finally, some fields of application and some critical remarks about the presented theory are added.