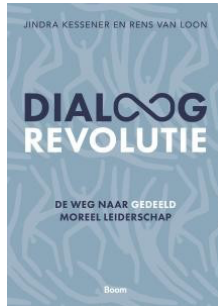




DNMONLINE

Platform Leiderschap & Toezicht in onderwijs



Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig adviseur en coach en medewerker van DNMonline.

E-mail: gvluin@gmail.com

Gelezen: Jindra Kessener & Rens van Loon (2025). **Dialoogrevolutie**. *De weg naar gedeeld moreel leiderschap*. Boom

Dialoogrevolutie. Een boek kan maatschappelijk niet actueler zijn. Na twee jaar ongekend politiek gehannes, dilettantisme en geruzie, uitmondend in een gepolariseerd parlement (en een gepolariseerde samenleving?) en het eveneens ongekend vertrek van twee partijen uit een coalitie die toch al niet gestart was vanuit een warme samenwerkingsbehoefte, zijn een paar zaken wel duidelijk geworden. Om met elkaar iets voor elkaar te krijgen is een gedeeld moreel kompas nodig. En een gemeenschappelijk idee van een samenleving waarin je als individu én samen goed kunt leven.

Ook als we dichter bij 'huis' kijken is polarisatie niet ver. Zo woedt er al jaren een heftige richtingstrijd over wat nou goed onderwijs is. Even simpel – polariserend – gezegd, 'directe instructie' of 'zelfontdekkend leren'. Het zou voor het zo noodzakelijke gesprek over goed onderwijs enorm helpen wanneer ook hier alle betrokkenen het eigen perspectief even zouden parkeren, zich zouden verplaatsen in de kijk van de ander en ter wille van een doel dat de eigen belangen overstijgt, zich wat inschikkelijk te tonen en van 'waarheid' niet een identiteitsdingetje te maken. Om, anders gezegd, vanuit debat & overtuigen over te schakelen naar dialoog & nieuwsgierigheid. En laten dat nou de kernthema's zijn van *Dialoogrevolutie*.

Maar voordat ik daarop terugkom, eerst iets over een ander centraal begrip van de schrijvers van het boek, adviseur Jindra Kessener en emeritus-hoogleraar Rens van Loon: de 'ik-positie', een wat zij noemen 'eigen perspectief op de werkelijkheid'. Vanuit zo'n ik-positie heb je een specifieke manier van beïnvloeden eigen gemaakt en laat je een bepaalde lichaamshouding zien. Precies het vasthouden aan dat specifieke perspectief op de werkelijkheid – vaak voorzien van een karakteristieke lichaamshouding – en anderen te willen overtuigen om dat perspectief over te nemen, is wat we de laatste jaren zo vaak in de politieke arena gezien hebben.

Dat je als lezer ook – onbewust – vast kan zitten in een bepaald ik-perspectief overkwam me bij het lezen van *Dialoogrevolutie*. Wat had ik een moeite met de eerste hoofdstukken: zo abstract, zo uitleggerig, zo vaak het woord 'revolutionair', al die schema's, bolletjes en wolven. Ik kwam er nauwelijks doorheen. Het is overigens maar goed dat ik heb doorgezet; daarover later meer. Misschien maakte ik al lezende wel door wat de auteurs als hun kernboodschap zien: probeer eens verder te kijken dan je uit ervaring, gewoonte of vanuit een bepaald identificatiepunt doet. Gaandeweg het boek kreeg de 'ik als de kritische lezer' gelukkig gezelschap van de 'ik als nieuwsgierige lezer'. Ik ben het allebei, maar door het moeizame begin werd de eerste 'ik' vooral getriggerd en overschreeuwde die aanvankelijk het andere perspectief.

Terug naar het boek. (Door)lezen dus! Want de auteurs hebben wel wat te vertellen. En veel. Ze brengen daarbij nogal wat theorieën en (handelings)perspectieven bij elkaar, zoals *voice dialogue* (een methode om je innerlijke stemmen een plek te geven), systeemdenken (focussen op de onderlinge samenhang en patronen binnen een systeem in plaats van op afzonderlijke delen of symptomen) en *Deep democracy* (waarbij de stem van de minderheid nadrukkelijk gehoord wordt). Nieuw voor mij was de *polyvagaaltheorie*, een neurologische theorie die inzicht geeft over hoe ons autonome zenuwstelsel reageert op sociale interactie en stress.

En dat alles als ‘een uitnodiging tot dialoog en het vormen van een gedeeld moreel kompas’, zoals ze het omschrijven. Maar dan moet je wel goed onderscheid kunnen maken tussen een vraagstuk waarvan de oplossing bekend is, een technisch probleem en een complex probleem. Want alleen om verder te komen in het laatste is de dialoog een geschikte gespreksvorm (voor de andere is instructie of discussie passender).

Dat brengen de auteurs overtuigend over het voetlicht. Complexiteit vraagt verkenning en verdieping, rust en ruimte, kennis van de feiten, verbreding van perspectief, verbreding en versmalling.

Wat dat moreel kompas betreft, er zijn er volgens de auteurs vier: je *eigen moreel kompas* als je wegwijzer bij het maken van keuzes en tegelijk een kompas dat je – als je niet oppast – klem kan zetten in je perspectief; het *moreel kompas van een organisatie* waarin de missie, de bedoeling en de kernwaarden zijn vervat; het *moreel kompas van de samenleving*, waarmee ‘recht gedaan wordt aan individueel en collectief leven’. En als vierde: het *gedeeld moreel kompas*. Bij de eerste twee kun je je wel wat voorstellen, maar op de derde kreeg ik niet zo goed grip. De auteurs hebben het dan over ‘democratische rechtsstaat’, ‘grondwet’, ‘Europese verdragen’, ‘mensenrechten’, maar ontstond over de manier van hiermee omgaan recent juist niet heel veel onenigheid? Dus zo simpel lijkt het niet om daarover iets concreets te zeggen.

Ook het vierde kompas is geen gemakkelijke: het gedeeld moreel kompas als ‘een collectief begrip dat richting geeft aan beslissingen en acties bij vraagstukken en situaties waarin schijnbare tegenstellingen spelen en waarin de koers, het beleid of het werkproces geen eenvoudig antwoord biedt’. Precies omdat dit kompas niet vaststaat en niet zomaar geformuleerd kan worden, is het pleidooi van de auteurs om dit nu eens niet *top down* of door een werkgroep te laten construeren, maar dat dialogisch tot stand te brengen, met alle betrokkenen, met deskundigen, door hiërarchische structuren heen.

Eén hoofdstuk laat in detail zien hoe je zo’n dialoog voert: hoe ‘in het hier-en-nu naar elkaar wordt geluisterd, zichtbaar respect wordt getoond, het oordeel wordt uitgesteld op het niveau van het denken, voelen en non-verbale gedrag, iedereen in staat wordt gesteld om te spreken en deelnemers nieuwe inzichten kunnen opdoen’.

Dit boek had niet geschreven hoeven worden als dit een gemakkelijk proces zou zijn. Er zijn nogal wat belemmeringen, zo houden de auteurs ons voor. We voelen niet altijd de ruimte en vrijheid om ons uit te spreken, we zijn nogal eens op eigen gelijk gesteld, we hebben vaak de neiging om verkeerde intenties aan anderen toe te schrijven en als er een conflict dreigt te ontstaan, schieten we behoorlijk vaak in een aanpak die we rond conflicten hebben ontwikkeld. Kortom, werk aan de winkel voor iedereen die wel eens een ander gesprek wil over complexe kwesties. Zeker voor de dialoogbegeleider die een en ander in goede banen moet leiden en ook voor de leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor een context (ruimte, tijd, veiligheid) waarin een dialoog op een goede manier gevoerd kan worden.

Kessener en Van Loon lijken, gelet op de ondertitel, hun boek vooral voor leidinggevenden geschreven te hebben. Aan het eind ervan formuleren ze dan ook zeven eigenschappen van dialogisch leiderschap, zoals 'in de spanning van tegenstellingen gaan staan' (discomfort verdragen, luisteren en vragen stellen, morele spanning opzoeken) en 'polarisatie overstijgen door elkaar als meerstemmig te zien'. Het lijkt me dat ook anderen profijt van dit boek kunnen hebben: wat minder polarisatie in jezelf, wat minder overmatige identificatie met één ik-positie, het besef dat je meer bent dan een smalle identiteit, helpt niet alleen jezelf verder, maar ook anderen. Een beetje doorzetten is dan wel nodig: om het boek in zijn rijkdom te waarderen en vooral om met jezelf aan de slag te gaan.