

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@bua.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Verstard in goede bedoelingen

door Joke van Saane De auteur is hoogleraar Zingeving en leiderschap aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Zij belicht in deze rubriek maatschappelijke verschijnselen door er net wat anders tegen aan te kijken.

Stel dat iemand die pakweg honderd jaar geleden leefde een kijkje kon nemen bij ons. Deze persoon zou waarschijnlijk verbijsterd zijn door de hoeveelheid mensen, door de snelheid van leven en communiceren, door het voortdurende lawaai, door de veelheid aan meningen. Diegene zou ook verrast zijn door de andere manier van besturen en besluiten nemen. Wij nemen graag aan dat die verrassing positief zou zijn. Immers, zowel in bedrijven en organisaties als in de politiek en binnen de overheid heeft er een enorme democratisering plaatsgevonden. Top-downbesluiten worden per definitie als minder juist gewaardeerd dan bottom-upbesluiten. Leidinggevend en politici worden standaard getraind in het voeren van de dialoog, in reflectievaardigheden, in luisteren, in respectvolle inclusiviteit en in diversiteit. Iedereen doet ertoe, iedereen is belangrijk, iedereen heeft een perspectief dat moet meetellen. Dat is in zichzelf iets moois, en onze vorige eeuw zal zich vermoedelijk verheugen over de toegenomen wederkerigheid en de evenwichtiger machtsverhoudingen.

Ik denk echter dat we in onze tijd de grenzen van de dialoog bereikt hebben, hoe paradoxaal dat ook mag klinken. Als we kijken naar de grote problemen alleen al in Nederland – stikstof, energietransitie, klimaat – dan lijken we onszelf gevangen te houden. We

praten, we luisteren, we debatteren, we leggen uit, we demonstreren, maar we komen niet verder. Voorbij die dialoog is er blijkbaar toch nog iets anders nodig, namelijk besluitvaardigheid. De dialoog neemt die noodzaak niet weg, maar maakt haar vaak wel onzichtbaar. Alle trainingen in dialoog en reflectie lijken te veronderstellen dat praten en luisteren genoeg is. Het zijn echter slechts voorwaarden voor een goed besluit, dat vervolgens wel nog genomen moet worden. Dat is de ene grens aan de dialoog. De andere grens is nog weer anders: dialoog en reflectie zijn zo vanzelfsprekend geworden in de toolbox van manager en politicus dat ze aan scherpte hebben ingeboet. Ze horen bij een checklist die afgewerkt wordt, ze zijn instrumenteel geworden, een kunstje dat er – oh ja – ook bij is gaan horen. Ze zijn daarmee in dezelfde categorie beland als de constatering ‘Het gaat hier om een complex probleem’. Als we gesprekken gevoerd hebben, een reflectieritueel hebben uitgevoerd en met elkaar hebben geconstateerd dat het probleem complex is, hebben we ons goed gedragen als moderne manager of politicus. Als deze handelingen echter geen werkelijke betekenis meer hebben, zijn we terug bij de praktijken van honderd jaar geleden: macht is allesbepalend, en participatief leiderschap slechts een mooie wens.