



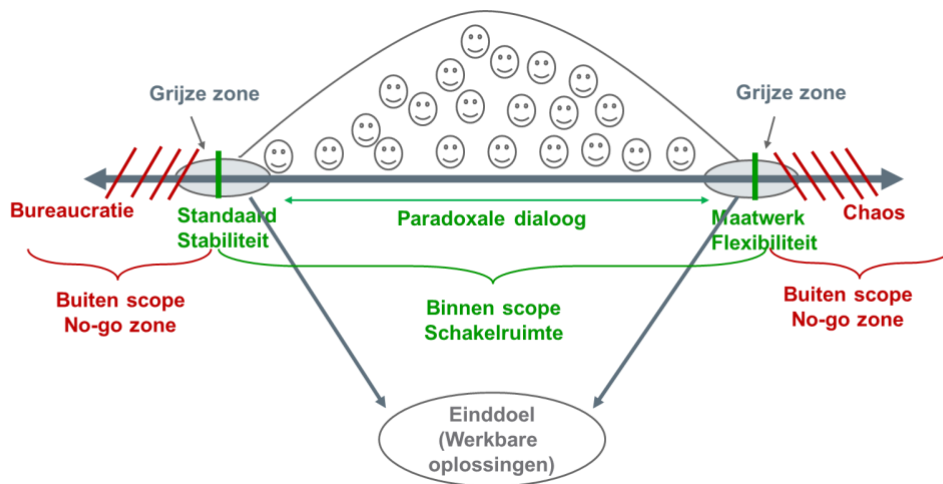
De Paradoxale dialoog

1 WAT WE ERMEE BEDOELLEN

In plaats van enorm veel energie, tijd en geld te steken in het trachten te realiseren van uniformiteit met geringe of uitblijvende resultaten, is het veel effectiever om de kracht van de verschillen te benutten door binnen het team (of tussen de teams) een proces van paradoxale dialoog op te zetten. De paradoxale dialoog gaat dan over hoe we als team dagelijks met dit spanningsveld omgaan en hoe we ons per geval tussen beide polen moeten bewegen.

2 DE VOORWAARDEN

Om die dialoog goed te kunnen voeren zijn een aantal voorwaarden nodig. Deze worden gevisualiseerd in onderstaande figuur, met als voorbeeld de polariteit tussen het leveren van maatwerk en het werken vanuit van de standaard:



We overlopen de randvoorwaarden om op een effectieve manier met elkaar binnen dit spanningsveld te kunnen schakelen: flexibel en wendbaar, maar wel met elkaar getoetst zodat de gemaakte keuzes ook transparant en te verantwoorden zijn.

2.1 Het afbakenen van de grenzen

Het is prima dat mensen andere stijlen en aanpakken hebben, maar hoe ver ga je daar in? Wat is aanvaardbaar en wat is het niet meer? In het voorbeeld van standaard versus maatwerk: goed dat je de standaardafspraken inzake de dienstverlening bewaakt, maar als je dat altijd en overal heel strikt doet, dan wordt alles onaanvaardbaar traag en bureaucratisch. Andersom: fijn dat je creatief naar oplossingen zoekt voor de specifieke vraag van je klant, maar als je voor alles uitzonderingen gaat maken, dan wordt het volstrekte chaos. Je moet met elkaar afspreken waar de grenzen liggen. Wat zijn de no-go zones? Of als het bijvoorbeeld gaat om de balans tussen persoonlijk en zakelijk: inleven in iemand zijn of haar persoonlijke situatie is prima, maar sjoemelen met de waarheid en de regels om iemand te steunen, is dat duidelijk niet. Wat aanvaardbaar is en wat niet, zal voor iedereen anders zijn. Wat voor de ene een leugentje voor bestwil

is, is om de ogen van een ander regelrechte corruptie. Door met elkaar hierover in gesprek te gaan en daarbij dieper te graven naar het waarom van bepaalde posities, ontstaat er vanzelf een beter begrip voor elkaar, zonder dat je het over alles eens moet zijn. Vaak blijkt er echter best een grote consensus te bestaan over wat zeker buiten de grenzen van het wenselijke valt.

Bij het afbakenen van de grenzen moet je tenslotte ook met elkaar afstemmen hoe ruim je de bandbreedte wilt, kunt en mag hebben. Hebben de leden van het team echt een brede waaier van beslis- en interventiemogelijkheden, of is die ruimte daarentegen eerder krap? Om geen verkeerde verwachtingen te creëren, is het goed om hierin heel helder te zijn.

2.2 Het duidelijk stellen van het einddoel

De twee polen in de aanpak of stijl zijn slechts middelen om een bepaald doel te bereiken. Dat doel kan bijvoorbeeld zijn dat je als schoolteam kinderen tot zelfstandige volwassenen wilt begeleiden. Het ene kind is meer gebaat met gerichte sturing en de andere met vrijheid en exploratieruimte. Wat je precies inzet (sturen dan wel ruimte geven), moet uiteindelijk dienend zijn aan het doel. Dit ultieme doel geraakt vaak ondergesneeuwd onder allerlei goed bedoelde afgeleide doelen, KPI'S, afspraken, richtlijnen, kaders, procedures, checklists, , etc.

Daarom is het essentieel dat het uiteindelijke doel ook met z'n allen telkens weer opnieuw wordt doorleefd en dat het top of mind is van iedereen: 'Daarom doen we het allemaal'. Een doel moet simpel en begrijpelijk zijn en mensen echt raken, geen lijstje van een aantal mooie geformuleerde waarden, waarvan je er aantal 'even niet meer paraat hebt'. Als je ervoor in je geheugen moet gaan graven, dan kun je er al zeker van zijn dat dit niet de essentie weergeeft.

2.3 Fouten mogen maken en erkennen van grijze zones

Het feit dat je met een bandbreedte werkt, houdt onvermijdelijk het risico in dat er verkeerde inschattingen worden gemaakt. Hoe scherp je ook probeert af te bakenen wat wel en niet aanvaardbaar is, toch zullen er altijd grijze zones blijven bestaan. Je kunt nooit alle mogelijke gevallen anticiperen of helemaal afvangen met regels. Kan dat in dit geval nu wel of is dat er over?

Wat wel mogelijk is, is dat je een proces van collegiale intervisie opzet waar dit soort randgevallen steeds worden besproken. Dit hoeft niet noodzakelijk altijd met 'de baas' erbij, maar kan prima tussen collega's onderling plaatsvinden. Een dialoog die vertrekt vanuit een open blik op het voorliggende vraagstuk en niet vanuit principieel ingestoken gelijkhebbij.

2.4 Schakelruimte voor het individu

Als je alle teamleden qua natuurlijke stijl zou plotten op de as tussen de twee polen, zou daar een bepaalde spreiding uitkomen. Misschien een normaalverdeling, misschien wel een curve die meer tendeert naar (een van) de beide uiteinden. Maar dit is geen statisch gegeven en mag zeker niet leiden tot een soort indeling of typecasting. Teamleden hebben ook de ruimte om zelf hierin te schakelen. En ze kunnen gestimuleerd worden om hun gedragsrepertorium uit te breiden door ook met de andere stijl te oefenen. Dit alles zonder mensen te forceren of in een bepaalde mal proberen te kneden, want dan wordt het van stijl wisselen een volstrekt onechte en ongeloofwaardige gimmick.

Als coach of leidinggevende kun je dit proces op gang helpen en stimuleren door samen met je team:

- De **kernpolariteiten** van het team te benoemen: waar worstelt iedereen in het team mee?
- De **bandbreedte** met elkaar te bepalen: wat vinden we dat er binnen valt en wat valt er duidelijk buiten?
- Het **einddoel** te doorleven, door regelmatig concrete verhalen hierover met elkaar te delen.
- De **grijze zones** te benoemen en veelkomende voorbeelden die in de grijze zone vallen met elkaar te bespreken: wat zijn hierin de verschillende benaderingswijzen? Wat zijn de voordelen en beperkingen ervan?
- De **spelregels** van de dialoog neer te zetten en in de praktijk te doorleven, zoals bijv. luisteren naar elkaar en niet meteen oordelen.
- Teamleden te stimuleren om hun eigen gedragsrepertorium enigszins te **verbreden**, te experimenteren met andere stijlen en aanpakken en beter de (tegengestelde) competenties van collega's in te zetten.