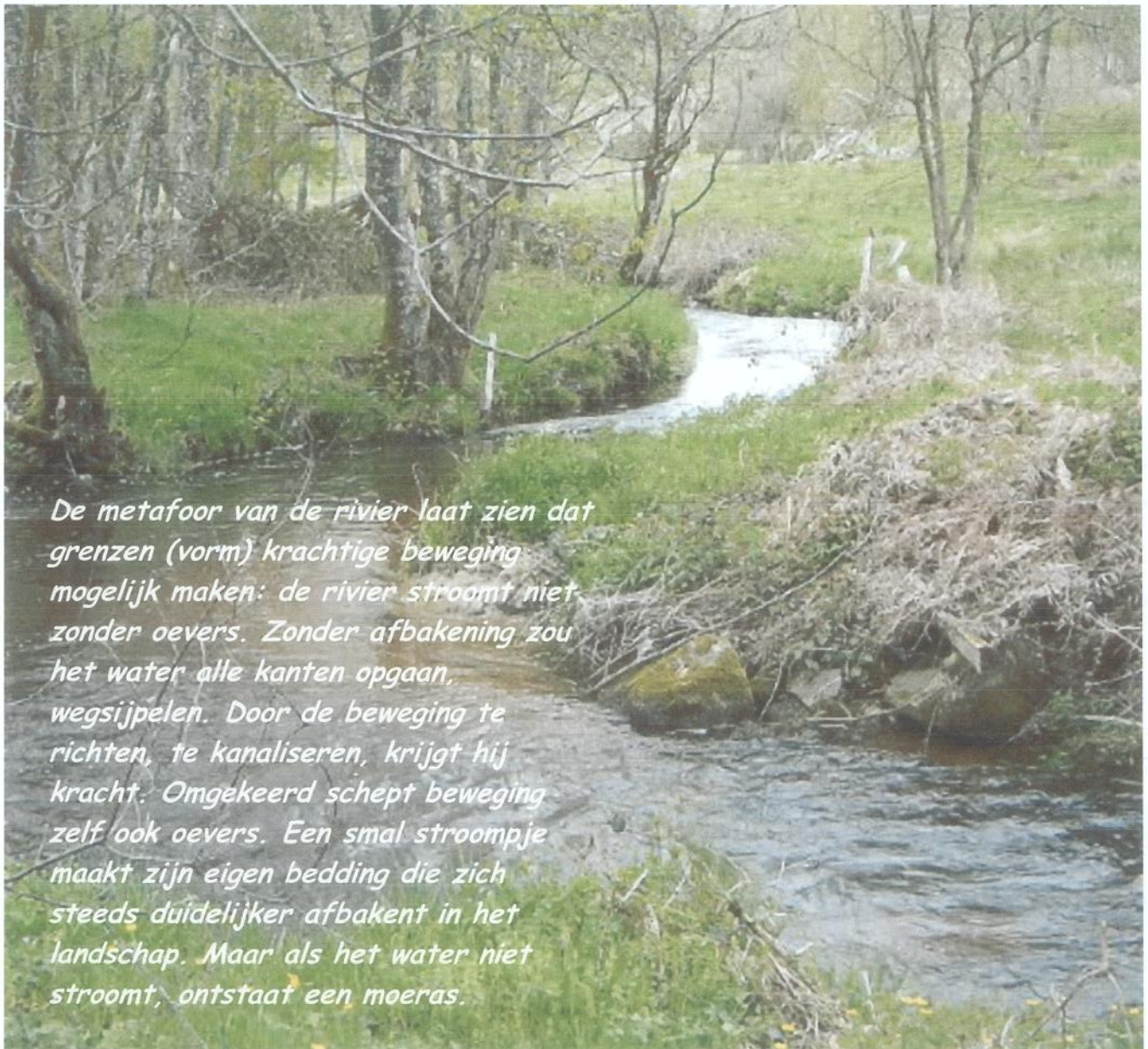


Maak verschil met Diversiteit!

Diversiteit als bron van verandering en vernieuwing.



De metafoer van de rivier laat zien dat grenzen (vorm) krachtige beweging mogelijk maken: de rivier stroomt niet zonder oevers. Zonder afbakening zou het water alle kanten opgaan, wegsijpelen. Door de beweging te richten, te kanaliseren, krijgt hij kracht. Omgekeerd schept beweging zelf ook oevers. Een smal stroompje maakt zijn eigen bedding die zich steeds duidelijker afbakt in het landschap. Maar als het water niet stroomt, ontstaat een moeras.

Judith Zadoks, Jurgen Schut, Bert Cozijnsen, Wieteke Beernink

Juni 2004

Maak verschil met diversiteit! Diversiteit als bron van verandering en vernieuwing.

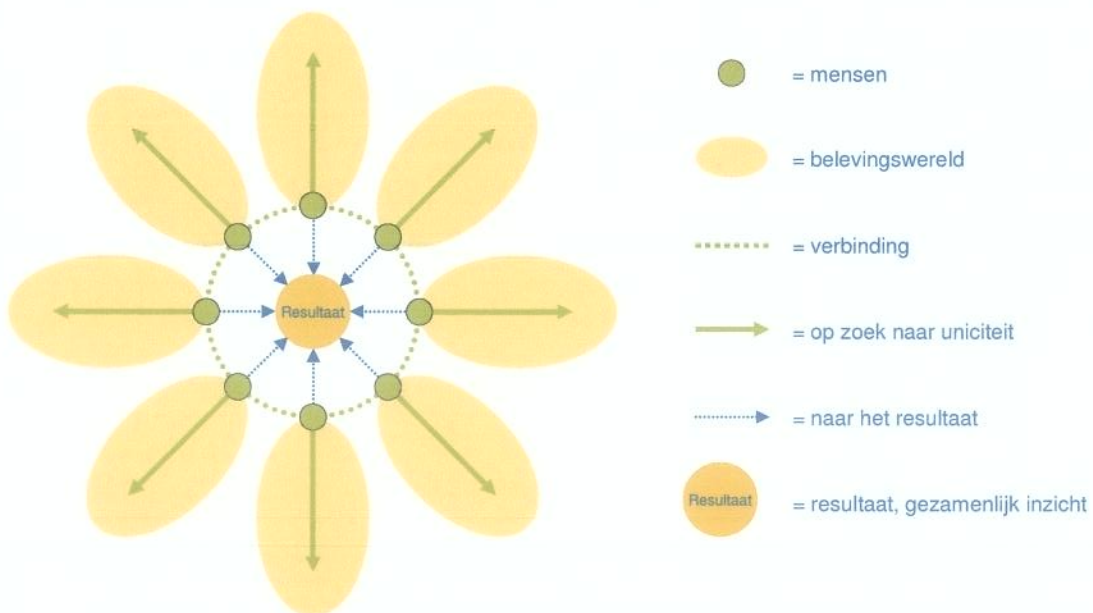
Judith Zadoks, Jurgen Schut, Bert Cozijnsen, Wieteke Beernink

De les die wij geleerd hebben is: focus op verschillen om tot verbinding te komen.

Biedt ruimte voor de uniciteit van de betrokkenen en voor de onderlinge interactie. Streef niet naar overeenstemming voordat elk individu écht ruimte ervaart voor zijn eigen verhaal. Hierdoor ontstaan nieuwe, gezamenlijke inzichten die van een heel andere kwaliteit zijn dan resultaten die op gebruikelijke wijze tot stand zijn gekomen. Doe dit door te sturen op vorm en niet op inhoud. Te vroeg in het proces streven naar inhoudelijke consensus is funest voor de beweging in het proces. Door op vorm te sturen wordt echter ruimte gemaakt voor verschillende verhalen en daarmee voor meervoudig kijken. Vormgeven is het inrichten van de kaders voor beweging (verandering of vernieuwing), via factoren zoals tijd, plaats, materiaal, inhoud en klimaat. Vanuit de metafoor van de rivier: de oevers vormen de kaders voor de stroom.

Vanuit deze experimenten zijn we gekomen tot het volgende diversiteitsmodel.

Model 2: Diversiteitsmodel



Het benutten van diversiteit voor verandering of vernieuwing heeft te maken heeft met de volgende drie volgtijdelijke stappen:

- ❶ **De bloembladeren in.** Ga op zoek naar de verschillen in plaats van op het gezamenlijke resultaat te focussen (pijlen naar buiten in het model). Maak gebruik van de werelden aan kennis, ervaring, inzichten en emoties die elk mens herbergt. Dit draagt bij aan het gevoel er te mogen zijn er ertoe doen. Het ervaren van voldoende veiligheid is hierbij een voorwaarde. Het vergroot de inhoudelijke oplossingsruimte.
- ❷ **Verbinding ervaren.** Maak ruimte en neem tijd voor het uitwisselen van individuele verhalen. Vertel en luister vanuit respect en waardering voor elkaar. Eigen verhalen zijn per definitie waar. Ze verklaren of beoordelen is dus niet aan de orde; de kracht zit hem juist in het vertellen en luisteren, in één woord: het delen. Door de tijd te nemen voor het verhaal van ieder individu ontstaat ruimte om echt te horen wat de ander zegt. Écht luisteren naar de ander, vanuit respect en waardering. En daardoor meervoudig kijken (naast je eigen invalshoek ook die van anderen zien) en het benutten van alle aanwezige inbreng. Deze uitwisseling leidt tot verbinding tussen de betrokkenen en tot nieuwe inzichten. Zie de groene stippellijn in de tekening, die de onderlinge verbinding weergeeft.
- ❸ **Naar de kern.** Benoem de gezamenlijke elementen in de individuele verhalen en wat men kan waarderen in het verhaal van de ander. Stel vast tot welke gedeelde inzichten de uitwisseling heeft geleid. Uitkomsten en resultaten die herkend en gedragen worden door alle betrokkenen. Onze ervaring is dat de betrokkenen nu heel anders naar de vraag kijken dan aan het begin van dit proces, en dat de oplossing of het resultaat vanzelf ontstaat en een heel andere kwaliteit heeft dan de traditionele oplossing.

Het (cyclisch) doorlopen van deze processtappen maakt het mogelijk de kracht van diversiteit te benutten (zie ook § 6). Niet meteen streven naar consensus, maar verschillen zichtbaar maken; niet meteen op het gezamenlijke resultaat te focussen maar eerst op de uniciteit van de betrokkenen. Deze aanpak past in het denkkader van transactioneel organiseren, in tegenstelling tot positioneel adviseren. “De kunst is niet zozeer overeenstemming te bereiken in het denken, als wel overeenstemming te bereiken in het handelen. Dit vereist hantering van de verschillen in dienst van de wens om samen te werken” (Wierdsma & Swieringa, 2002, p. 129). Met andere woorden, mensen hoeven niet hetzelfde te zijn of te vinden om aan hetzelfde samen te werken.

Dit is een wezenlijk andere insteek dan de gebruikelijke en ogenschijnlijk kortste weg naar een gezamenlijke uitkomst. Kenmerkend voor directe gerichtheid op overeenstemming is dat de kans op meningsverschillen en polarisatie relatief groot is terwijl de inhoudelijke oplossingsruimte en de onderlinge verbinding relatief klein zijn. Dit kan de kwaliteit van het resultaat en de betrokkenheid negatief beïnvloeden.