

## Omgaan met spanningsveld tussen dialoog en grenzen stellen

*Naar een dialoog die ook grenzen stelt*

Dr. Gerard Donkers 2017

### Voorbeeld leerkracht VMBO over omgaan met agressie op school

Piet geeft economie en biologie op het vmbo-college. Hij vertelt in het interview: 'Ik houd van mijn jongens. Daarom houd ik het hier ook zo lang vol. Het is ook wel een uitputtingsslag. Maar ik zie de leeuwen niet. Ik zie het kind. De mens achter de leerling. Dus mijn uitgangspunt is dat mijn vak een middel is om ervoor te zorgen dat daar een behoorlijk mens uit komt. Daar gebruik ik mijn leerstof voor. De mens daarachter interesseert mij veel meer. Mijn uiteindelijke doel is niet "lesgeven", maar "er een beter en vrolijk mens van maken".

Laatst kwam een vader samen met zijn zoon de school binnengestormd. Hij was heel boos, omdat zijn zoon was gepest en de school daar niks aan deed. Hij was op de gang en wilde verder de school in naar de directeur. Ik was net klaar met een bepaalde activiteit en had in de gaten welke vader het was. Ik haalde hem naar binnen en vroeg hem zijn verhaal te vertellen. Nou, hij was heel erg boos, want er hadden meer jongens bij zijn huis gepest. De vader was daar zo furieus in. Eigenlijk had ik de indruk dat hij vroeger zelf gepest was. En hij begon dus ook hele verhalen te vertellen hoe ze bij zijn huis gepest waren en hoe dat ze vroeger gepest waren. Dus daar zat waarschijnlijk een heel verhaal achter.

Hij vroeg aan mij wat ik dus met de jongen die zijn zoon gepest had, had gedaan. Ik heb hem het verhaal verteld. Ik heb hem erop gewezen dat de jongen geen sanctie heeft gekregen. De school moet plezierig zijn voor iedereen. Nou, daar was vader het toch niet helemaal mee eens. Hij vond dat wij niet de juiste maatregelen hadden genomen. Toen vroeg ik hem wat hij met die pester wou. Hij zou hem wel eens de waarheid zeggen. "Maar wat betekent voor u: de waarheid zeggen? Gaat u hier met schuttingtaal," zo heb ik dat ook genoemd, "aan de gang of gaat u op een rustige manier praten? Kunt u zich straks beheersen? Vliegt u niet van die stoel af, dat u hem bijna een draai om zijn oren zou geven?" Nou, dat heb ik dus met die vader redelijk uitgebreid besproken. Ik houd de regie.

En die vader werd er helemaal kalm van. Hij had het gevoel gehoord te worden, want hij had het idee maar niet gehoord te worden met zijn probleem. Nu werd hij wel gehoord. Het gaf hem mogelijkheden. Hij beloofde aan mij, dat hij netjes zou doen. Nou toen heb ik een risico genomen en de jongen uit de klas gehaald. Ik heb ingeschat, dat het goed zou gaan. En mijn inschatting bleek inderdaad goed te zijn geweest. De vader ging in ieder geval met een goed gevoel de school uit en de pester heeft er misschien ook nog wel iets van geleerd.'

Bron: vmbo-onderzoek naar omgaan met agressie (Donkers, 2008).

Grenzen stellen aan iemands vrijheid wordt zowel in het publieke als het professionele debat dikwijls gezien als strijdig met bevordering van zelfregie van burgers en professionals.

Zo overheerst de laatste jaren in het publieke debat de waarde van het onbeperkte vrije woord. Vrije meningsuiting wordt in absolute zin verstaan, onbegrensd, inclusief het recht op verbale agressie. In het publieke debat is het uiten van vijandige taal tegenover andersdenkenden bijna vanzelfsprekend geworden. Het lijkt steeds meer normaal te zijn om anderen openlijk te bespotten, te kwetsen, te provoceren, te bedreigen en te discrimineren. Onze publieke debatcultuur is ver verwijderd geraakt van relativiserende noties als feilbaarheid, meerduidigheid en zoeken naar nuances. Een en ander wordt gelegitimeerd door de liberale ideologie van de vrije markt binnen welke gedachtegang het thema van de zelfregie ten tonele wordt gevoerd. Juist een ongestoorde werking van de 'marktplaats van ideeën' zal de samenleving ten goede keren is een onderliggende gedachte van dit grenstaboe. Het is het *zelfreinigend vermogen van de markt*. Zo zouden de mensen die op het internet anoniem anderen beschuldigen door de toenemende achterdocht van de lezers zelf in een slecht daglicht komen te staan en vanzelf ophouden met het beschuldigen van het anderen.

Een dergelijk grenstaboe beperkt zich niet tot het publieke debat. Ook in het professioneel debat over sociale veranderingkunde domineert volgens Vlaeminck en Vanhove (2007) het grenstaboe. Zelf herken ik dat ook in de veertig jaar dat ik colleges geef aan HBO en WO. Ook daar ben ik dit grenstaboe veelvuldig tegengekomen. Wie met de klant (student) op een grens botst, stelt vaak alles in het werk om deze te verschuiven ten dienste van de klant.

### **Vraagstelling**

De vraag die mij al jaren bezighoudt is hoe het zelfregulerend, c.q. zelfreinigend vermogen van individuen en van de samenleving gericht op het 'goede (samen)leven' kan worden aangesproken en versterkt. In mijn optiek ligt hier een centrale opdracht van sociaalveranderkundige theorieën en praktijken. Het beginsel van zelfregie veronderstelt een open dialoog tussen in principe gelijkwaardige handelingssubjecten. De invulling van wat dat 'goede samenleven' moet zijn veronderstelt het stellen van een normatieve grens. De centrale vraag is dan ook hoe we het principe van de zelfregie zouden kunnen verzoenen met het stellen van grenzen. Of algemener geformuleerd: hoe gaan professionals om met het spanningsveld tussen dialoog en grenzen stellen.

Welnu, in de praktijkgerichte onderzoeken die ik heb verricht naar methodieken van sociale interventie kwam naar voren dat de onderzochte professionals juist ook op zoek waren naar de mogelijkheid van het combineren van deze twee tegengestelde benaderingen. Daar bleek een uiterst subtiele maar belangrijke basiscompetentie te liggen van sociale professionals.

## Vier varianten

In theorie kunnen we vier varianten onderscheiden in de verhouding tussen het voeren van een dialoog en het stellen van grenzen (zie tabel 1).

**Tabel 1: Grenzen stellende dialoog**

	<b>Wel dialoog</b>	<b>Geen dialoog</b>
<b>Wel grenzen stellen</b>	1. Democratisch	2. Autocratisch
<b>Geen grenzen stellen</b>	3. Quasidemocratisch of permissief	4. Laissez-faire

### *Autocratisch*

Een autocratische stijl van veranderen wordt gekenmerkt door het stellen van grenzen zonder dialoog. Men stelt dan de eigen waarden en normen centraal en probeert die dwingend aan anderen op te leggen. Zo'n autocratische stijl van werken is een broeinest van frustraties en een belangrijke oorzaak dat mensen zich in een dergelijke relatie onveilig voelen. In het beleidsvormingsproces wordt niet afgestemd op de waarden en normen van andere actoren in het verandertraject. Er is sprake van monologisch handelen.

In het omgaan met agressie op het vmbo zien we deze stijl van werken regelmatig terugkomen in de relatie docent-leerling, zo blijkt uit onderzoek (Donkers 2008). De docenten stellen openlijk duidelijke grenzen aan het gedrag van leerlingen, maar gaan in de meeste agressiesituaties niet of nauwelijks met hen in dialoog. Op dit punt is de onderzochte schoolpraktijk weinig emancipatorisch. Men is over het algemeen gericht op externe beheersing, normalisatie en aanpassing aan van bovenaf opgelegde regels en normen. Het appèl op zelfregie van leerlingen in het omgaan met conflictsituaties staat nog in de kinderschoenen en is slechts mondjesmaat aanwezig. Gevolg is dat de schoolmoraal niet het resultaat van een via dialoog ontwikkelde visie op het goede samenleven. Er wordt eerder verwezen naar 'objectieve' kennis verkregen uit onderzoek en naar algemeen geldende regels en wetten die voorschrijven hoe je moet handelen. Waarden en regels worden aldus verabsoluteerd en uit hun persoonlijke en praktische context gelicht.

### *Quasidemocratisch*

In de cauiëstiek zien we ook een omgekeerde beweging. Waarden en normen met betrekking tot bijvoorbeeld omgaan met agressiesituaties worden slechts opgevat als het resultaat van een dialoog over het goede samenleven op school zonder daarin duidelijke grenzen te stellen. Dit leidt tot een oeverloze discussie en gebakkelei over regels. Grenzen worden steeds weer opengebrouwen en onderhandelbaar geacht. Het gevolg is een quasi-democratische leiderschapstijl die

verwijst naar het genoemde grenstaboe. Elke grensoverschrijding wordt gerelativeerd met persoonlijke en contextuele argumenten. Er is sprake van een continue grensvervaging en ontgrenzing. Totdat het moment aanbreekt dat de professional er ook niet meer buiten kan en dan vanuit een heftige emotionele verontwaardiging of keiharde opstelling zijn grenzen openbaart, dwingend oplegt en terugvalt op een autocratische stijl van leidinggeven.

Maar waarom komen deze professionals niet van meet af aan op voor hun eigen waarden en normen en die van hun beroep? Of vinden zij die niet zo belangrijk? Sommigen zullen verwijzen naar het zelfbeschikkingsrecht van de klant als het gaat om het vormgeven van zijn leven. De klant is koning. Maar waarom houden de professionals de klant niet hun beider waarden en normen voor om op z'n minst te proberen om in dialoog te komen tot een gezamenlijke overeenstemming? Mogelijk speelt hier angst voor conflicten en angst om niet loyaal te zijn aan de klant. Maar op dat moment is de dialoog wel verworden tot een monoloog. De verantwoordelijkheid wordt immers teruggeschoven naar de ander, zonder vanuit de eigen autonomie als professionals met de ander open in gesprek te gaan. Kenmerkend voor een werkelijke dialoog is de poging om de twee polen van ik en de ander met elkaar te verbinden. In een dialoog laat de professional zijn autonomie niet uitschakelen. Zonodig gaat hij in tegen de wens van de klant, werknemer, bewoner of leerling. Dit stellen van een grens hoeft echter niet uit te sluiten dat de professional met de ander gaat zoeken naar andere wegen om diens doelen te realiseren. Hij kan blijven proberen om bij de ander present te zijn' (Baart 2001). Hij hoeft niet direct over te gaan tot harde confrontaties. De cliënt heeft dan weliswaar niet het laatste woord, maar zijn eigen beslissing wordt in laatste instantie altijd gerespecteerd. Respecteren is echter niet hetzelfde als 'het ermee eens zijn'. Een dialoog zonder grenzen is geen werkelijke dialoog, maar grenzen stellen zonder dialoog leidt uiteindelijk tot pure repressie en tot het optrekken van een muur tegenover de ander. Het is de kunst om te blijven zoeken naar overeenstemming en daarbij de culturele waarden die vanuit de samenleving aan je beroep zijn toegekend en je eigen persoonlijke waarden als professional zorgvuldig te bewaken.

### *Laissez faire*

Verder kunnen we de laissez faire houding onderscheiden. Evenals bij de autocratische stijl is de moraal niet het resultaat van een via dialoog ontwikkelde visie op het goede samenleven of op een goede dienstverlening aan de doelgroep.

### *Democratisch*

Een democratisch stijl van veranderen verwijst naar een integratieve benadering waarin dialoog en grenzen stellen met elkaar worden verbonden. Het stellen van grenzen mag strijdig lijken met het voeren van een open dialoog, omdat het stellen van grenzen de mogelijkheid van zelfregie beperkt. Tegelijkertijd maakt een opgelegde grens echter ook nieuwe vormen van dialoog mogelijk en wenselijk. We

kunnen leren om ons in het licht van onze eigen referentiewaarden te verhouden tot hetgeen een dominante kracht in het systeem ons oplegt.

In het uitgangspunt van de dialoog wordt geredeneerd vanuit een vertrouwen in de vermogens van burgers, cliënten en professionals om adequaat te handelen en blijft daarbij steeds putten uit de bronnen van de leefwereld. De wensen en behoeften van cliënten worden weliswaar als vertrekpunt genomen, maar het is meer dan ‘u vraagt, wij draaien’. Cliënten hebben weliswaar van meet af aan een actieve rol en een sterke invloedspositie in het verandertraject, maar de veranderkundige draagt ook zorg voor de eigen autonomie en de eigen verantwoordelijkheid in het verandertraject. Hij stelt grenzen maar houdt tegelijkertijd de dialoog met de ander open.

De grenzenstellende dialoog is niet de dialoog van het onbeperkte vrije woord waarin men anderen mag beledigen, discrimineren, haat zaaien et cetera. In een werkelijke dialoog gaat het niet om monologen. Het gaat om de zorg voor een goede kwaliteit van uitwisseling van argumenten en ervaringen. Basis daarvan is vertrouwen in de redelijkheid van de ander en erkenning van ieders gelijkwaardigheid in deze uitwisseling. Het vraagt om open en vrijmoedig spreken en kritiseren en tegelijkertijd de ander helpen om de eigen werkelijkheid naar voren te brengen. Zorg dragen voor zichzelf, maar ook zorgdragen voor de zelfregie van de ander. De dialoog vraagt om een *moreel beraad*. Het debat behoeft grenzen, maar ook openheid. Een consequentie van deze dialogische benadering is dat de rol van de sociale veranderkunde is uitgespeeld wanneer de mogelijkheid tot het bevorderen van een open dialoog is uitgeput en alleen nog dwangmiddelen en sancties overblijven.

### **De grenzen stellende dialoog**

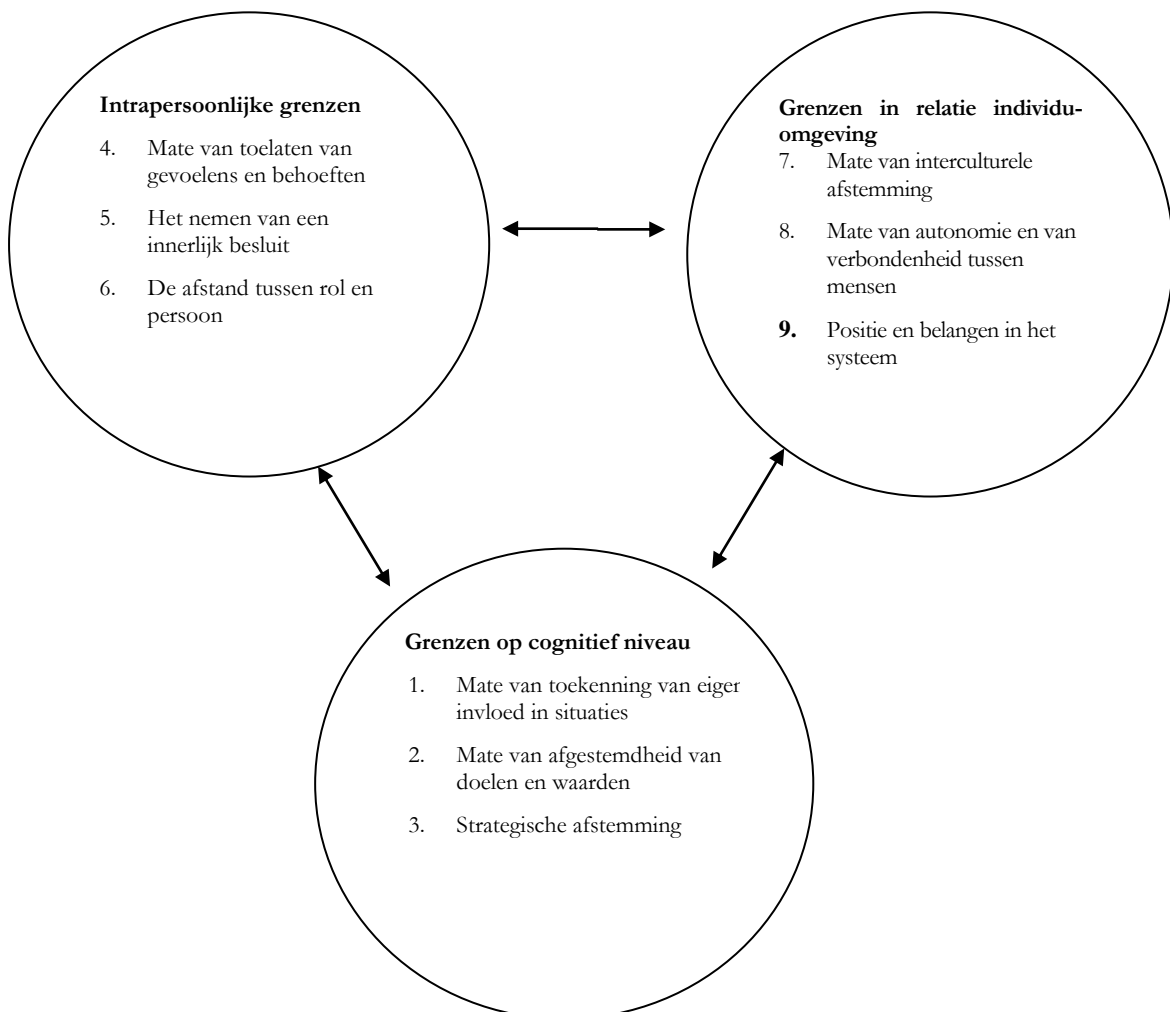
Het combineren van dialogisch handelen en grenzen stellen is een actueel thema in de publieke discussie met betrekking tot het overheidsbeleid. Wie het stellen van grenzen sterk benadrukt, komt in politiek opzicht al gauw in het repressieve kamp terecht. Wie de open dialoog predikt, wordt snel geassocieerd met soft. Het is een ingewikkelde opgave om in het realiseren van je autonomie met de ander verbonden te blijven en in het verbonden zijn met de ander autonoom te blijven. Dat vraagt om een bepaalde soort van dialoog. Een dialoog is niet slechts een bepaalde manier van gespreksvoering als tegenhanger van een monoloog. Wezenlijk aan de dialoog is het zoeken naar een zodanige afstemming tussen mensen op het niveau van cognitie, ervaring en gedrag dat er te allen tijde ruimte blijft voor zelfregie van de ander en tegelijkertijd de eigen autonomie wordt bewaard en gerealiseerd. Zo wordt in de positieve psychiatrie de patiënt op zijn kracht aangesproken en daarom van meet af aan actief deelgenoot van de analyse, van de behandeling en van de evaluaties van de resultaten gemaakt. Samen met patiënten worden de psychiatrische problemen aangepakt. Maar de hulpverlener heeft in die dialoog ook een eigen inbreng en verantwoordelijkheid van waaruit hij grenzen stelt aan de zelfregie van de patiënt.

Dat is de manier van werken die ik in mijn boeken (Donkers, 2008, 2015) bepleit. Het stellen van een grens hoeft niet uit te sluiten dat men met de ander tevens gaat zoeken naar andere wegen om zijn doelen te realiseren. Men kan blijven proberen om bij de ander ‘present te zijn’. Ik verwijs naar het voorbeeld aan het begin van dit artikel. De docent, bestuurder of manager heeft weliswaar niet altijd het laatste woord, maar zijn of haar beslissing wordt in laatste instantie altijd gerespecteerd. ‘Respecteren’ is echter niet hetzelfde als ‘het ermee eens zijn’. Een dialoog zonder grenzen is geen werkelijke dialoog. In een kritisch-professionele praktijk staan *grensoordelen en grenskritiek* centraal: de (inter)subjectieve keuze voor wat wel belangrijk is en wat niet of minder belangrijk is, wat kan en wat niet kan (Midgley 2000).

## Kritische grenskwesties

Vanuit mijn praktijkgerichte onderzoeken naar methodieken van sociale interventie ben ik gekomen tot negen basiscompetenties van veranderen (zie schema 2). Van hieruit kan nader worden aangegeven waar de typische grensproblemen liggen van professionals.

Figuur 5.3. Kritische grenskwesties in het competentiemodel



Bij de cognitieve basiscompetenties gaat het om *cognitieve grenzen* in het gedrag. De eerste competentie verwijst naar het ‘denken-in-verhoudingen’. Naar voren komt een vorm van systeemdenken die ook grenzen stellend is. De grens ligt onder meer in de erkenning van de eigen invloed in elke situatie. Het individu wordt nooit in zijn geheel beschuldigd noch ontschuldigd.

Bij de tweede competentie gaat het om doelbepaling in dialoog met anderen. De grens ligt hier in het bewaken van de eigen waarden en doelen. De kunst is om zich op anderen af te stemmen, maar tegelijkertijd de eigen doelen te bewaken.

De derde competentie vraagt om de dialoog in het samen realiseren van waarden. Dit betekent niet dat het hier puur gaat om een collectieve strategie. Het gaat slechts om een gedeelde strategie waarin ook de eigen strategie steeds goed wordt gecontroleerd.

De vierde basiscompetentie houdt in dat men zich duidelijk laat raken door gevoelens en behoeften van de ander, maar dat men tegelijkertijd een duidelijke grens trekt aan het bij zichzelf toelaten van die gevoelens. Men kan het vermijdelijke en onvermijdelijke lijdens bij zichzelf toelaten zonder dat dit ten koste gaat van zichzelf. Er blijft de nodige distantie tot de ander.

Bij de vijfde basiscompetentie gaat het erom de verschillende delen van het zelf zoveel mogelijk spreekrecht te geven, bijvoorbeeld bij het nemen van een beslissing. Maar dit spreekrecht is niet oeverloos. De *inner speech* moet niet verworden tot een oeverloos gebakkelei zonder daden.

De zesde basiscompetentie geeft aan dat de verschillende sociale rollen weliswaar zoveel mogelijk spreekrecht krijgen bij een democratische zelfregulator, maar dat men zijn ene rol ook duidelijk moet kunnen afgrenzen van de andere rollen. Deze balans tussen roldistantie en rolidenticatie is nodig om flexibel te handelen.

In de sociale basiscompetenties wordt ten slotte verwezen naar grenzen in de relatie tussen individu en omgeving. Zo gaat het bij de zevende basiscompetentie om het afstemmen van iemands waardeopvattingen op die van de sociaal-culturele omgeving, zonder daarin de grens te overschrijden van wat wel en niet acceptabel wordt geacht. De achtste basiscompetentie verwijst naar een vorm van interpersoonlijke communicatie, waarin iemand zich weliswaar verbonden voelt met anderen, maar tegelijkertijd zijn autonomie behoudt. Grenzen stellen is hier niet enkel de uitdrukking van autonomie, maar ook van een gevoel van verbondenheid met en zorg voor de ander. De negende basiscompetentie spreekt over de afstemming van iemands positie op die van anderen en tegelijkertijd het opkomen voor de eigen positie en belangen in het systeem.

Het gaat in het competentiemodel dus om een negental kritische grenskwesties: van cognitieve, emotionele en sociale aard.

**Tot slot**

In dit artikel ben ik ingegaan op de spanningsverhouding tussen het voeren van een open dialoog en het stellen van eigen grenzen. Ik heb gepleit voor een combinatie van deze twee tegengestelde benaderingen als democratische grondvorm van veranderkundig handelen. Voor ons ligt een belangrijk veld van onderzoek naar de vele nuances en uitwerkingen van dit verbindend concept en naar de vraag hoe we deze basiscompetentie bij cliënten professionals kunnen aanspreken en versterken.

Dr. Gerard Donkers 2017