

# Dialogical leadership

## Over grenzen

Rede uitgesproken door  
Rens J.P. van Loon

**Prof. dr. Rens van Loon (1955)** is hoogleraar Dialogical Leadership aan Tilburg University, School of Humanities. Hij studeerde filosofie aan de Radboud Universiteit (cum laude), promoveerde in de sociale wetenschappen aan dezelfde universiteit met het proefschrift *Symbolen in het zelfverhaal* (1996). Hij is psycholoog NIP, geregistreerd A&O psycholoog en ZKM-consultant. Tot 1996 was hij opleider in de Waarderingstheorie en Zelfkonfrontatiemethode. Hij heeft – na de Radboud Universiteit - gewerkt als partner bij het psychologisch adviesbureau ADC, later Right Management. Sinds 2009 werkt hij als director bij Deloitte Consulting Nederland als Leadership Expert. Tevens is hij lid van de Deloitte Global Leadership Services Group. Daarnaast is hij Boardmember van de International Leadership Association en associate member van TAOS. Hij treedt regelmatig op als gastspreker en gastdocent in binnen- en buitenland.

In zijn werk begeleidt Rens van Loon individuele leiders, hun teams en organisaties bij het opzetten en in praktijk brengen van ambities op gebied van leiderschap en verandering in (internationale) projecten. Hij benadert leiderschap (en volgerschap) als een fenomeen dat in dialoog onderzocht kan worden vanuit meerdere perspectieven: filosofie, psychologie, organisatieler. Bij zijn interventies gebruikt hij - naast andere instrumenten - de dialoog als primaire onderzoeks- en interventiemethode. Hij combineert in zijn praktijk en onderzoek de theoretische invalshoeken van de Dialogical Self Theory (Hermans), Wicked Issues (Grint), Social Constructionism (Gergen) en Comparatieve Wetenschapsfilosofie (Libbrecht). Hij heeft meerdere boeken en artikelen geschreven, waaronder *De organisatie als verhaal* (met Wijsbek, red.) (2003), *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie* (2006), *Dialogical leadership. Dialogue as Condition Zero* (met Van Dijk, 2015) en *Dancing Leader* (met Kouwenhoven, 2016).

Zijn belangstelling gaat uit naar het dynamische samenspel van rationeel denken, intuïtief begrijpen en lichamelijk aanwezig-zijn bij de ontwikkeling van leiders in hun meervoudige identiteit, zowel in hun werk als privé. Hierbij wordt hij zowel door de westerse als de oosterse filosofie en psychologie geïnspireerd. Naast zijn werk als wetenschapper en consultant is Rens echtgenoot, vader en opa. Hij schrijft graag gedichten, en is beoefenaar van tai chi meditatie.

# Dialogical leadership

*Over grenzen*

**Rens van Loon**

**Rede**

Verkort uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar 'Dialogical Leadership' aan Tilburg University, op 9 oktober 2015

© Rens J.P. van Loon, 2015  
ISBN: 978-94-6167-251-3

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

[www.tilburguniversity.edu/nl](http://www.tilburguniversity.edu/nl)

---

# Dialogical leadership

## *Over grenzen*



Mijnheer de Rector Magnificus,

Zeer gewaardeerde collega's, studenten en toehoorders,

Lieve familie en vrienden,

*“Maar waar ben je nou eigenlijk naar op zoek, Nakata?” vroeg de jongeman.*

*“Dat weet Nakata ook niet. Dat...”*

*“.....weet hij pas als hij het ziet.”*

*“Inderdaad.”<sup>1</sup>*

De Japanse schrijver Haruki Murakami voert in zijn roman *Kafka op het strand* Nakata op als hoofdpersoon in het verhaal. Deze man is bovenmatig intelligent, maar kan niet lezen of schrijven. Hij spreekt als een klein kind in de derde persoon. Hij heeft een feilloze intuïtie. Hij loopt rond door Tokio en omstreken zonder te weten wat hij zoekt, tot het moment dat hij het gevonden heeft. Dan weet hij honderd procent zeker dat dit het juiste is. Hoe heer Nakata door het leven beweegt is een mooi voorbeeld van zichzelf zijn en open staan voor de wereld om hem heen, zonder zijn authenticiteit te verliezen.

Vandaag aanvaard ik de leerstoel met de titel *Dialogical Leadership. Over Grenzen*. Ik ga met u exploreren wat dat inhoudt. Waarom het kunnen voeren van een dialoog essentieel is voor goed leiderschap. ‘Over grenzen’ gaat over verschillende niveaus waarop wij geconfronteerd worden met grenzen, in onszelf, met collega's, met familie en vrienden, tussen teams, organisaties, landen en culturen. Bij meerdere niveaus sta ik vandaag stil.

In mijn jarenlange praktijk als adviseur van leiders heb ik intensieve gesprekken gevoerd met mensen uit alle geledingen van het bedrijfsleven, openbaar bestuur en onderwijs. Ik ben me steeds weer en steeds meer gaan verbazen en verwonderen in deze gesprekken. Wat maakt een gesprek tot een echte dialoog? Wat is er nodig om een dieper niveau van betekenis te bereiken? Wat maakt dat iemand over grenzen kan gaan? Ruimte maken voor diepgaande verandering? Twee voorbeelden geef ik. In een gesprek met een directeur van een grote organisatie sprak hij een zin uit, die aanleiding is voor verwondering: “Ik ben nu

sterk genoeg om te zijn wie ik ben.” U kunt zich voorstellen dat dit een startpunt is van een intensieve dialoog. Een ander voorbeeld is de uitspraak: “jij bent altijd jezelf.” U kunt zich voorstellen dat dit aanleiding geeft tot nadere reflectie.

Dit zijn fragmenten uit mijn werk, die kunnen worden aangevuld met vele andere uitspraken en ervaringen die aanleiding geven tot nadere reflectie en onderzoek. Wanneer je met mensen in gesprek gaat, leiders van organisaties, die onder hoge druk moeten presteren, is het creëren van ruimte essentieel. Het gaat in deze gesprekken vaak, zoals beschreven door Murakami. Je weet niet precies wat je zoekt, maar als je het gevonden hebt, weet je heel zeker dat dit het was wat je al die tijd zocht. Dat is wat ik vele malen in dialogen heb zien gebeuren. De leerstoel Dialogical Leadership is mede ontstaan uit die verwondering. Hoe, wil ik hier met u verder exploreren. Daarin staan zelf, leiderschap en dialoog centraal. Wat betekenen ruimte en grens in een dialoog?<sup>2</sup>





Het dialogisch zelf

De Dialogical self-theory van Hermans<sup>3</sup> is gebaseerd op de observatie dat we leven in “a dynamic multiplicity of relatively autonomous I-positions”<sup>4</sup>. Hermans beschrijft het zelf als een ‘society of mind’, die zich verhoudt tot de bredere samenleving en het grotere netwerk van anderen. Voorbeelden zijn ‘ik als kind’, ‘ik als wetenschapper’, ‘ik als professional’, ‘ik als ouder’. Het zelf positioneert zich (in tijd en ruimte) in een context waarin het functioneert. Dit kan leiden tot grotere effectiviteit en authentiek gedrag, maar ook tot vermindering van impact en verwarring. Ik geef u een voorbeeld<sup>5</sup>. Een algemeen directeur van een groot internationaal bedrijf is van oorsprong ingenieur (‘ik als ingenieur’). In zijn jeugd was hij zwarte band karate-beoefenaar (‘ik als karate-leraar’). Tevens beschrijft hij zich als kunstenaar, die graag met expressieve kleuren schilderijen maakt (‘ik als kunstschilder’). Wie deze man tegenkomt, maakt kennis met een rationele, non-verbaal sterk aanwezige man. De karateleraar is indirect zichtbaar (in de bedrijfscontext heeft hij immers geen zwarte band om.) De kunstschilder is geheel onzichtbaar. Door deze ik-posities, die op het eerste gezicht niets met elkaar gemeen hebben, soms zelfs met elkaar in conflict zijn, met elkaar in contact te brengen en te expliciteren, kan het *denken* en *handelen* op een nieuw spoor worden gezet. De impact van de persoon kan groter worden en zich meer in harmonie manifesteren. Wat in de loop van de tijd van elkaar is afgesplitst (de rationele ingenieur, de intuïtieve schilder en de impulsieve karateleraar), wordt - door dialoog, met jezelf, met een ander - bij elkaar gebracht en beter afgestemd op de eisen van de huidige context. In ons voorbeeld is dit het inzicht dat hij graag mensen coacht en begeleidt, waarbij een integratie van de ik-posities wenselijk is. In ons werk komen we dit soort tegenstellingen vaker tegen. De manager en de dansleraar. De CEO en de onderwijzer. De ontwikkelingswerker en de kapitalist. Door de methode van de dialoog te hanteren komen we deze (schijnbare) tegenstellingen op het spoor. Door de theorie van de dialogical self toe te passen kunnen we mensen faciliteren deze verschillende rollen en posities samen te brengen. In de context van leiderschap noemen we dit Dialogical Leadership.

Een dialogisch zelf is een meerstemmig zelf, dat de eenstemmigheid en het monologische karakter van het zelf als een afgesloten eenheid (container-zelf) doorbreekt. We spreken niet over een statisch zelf, dat scherp kan worden afgegrensd van de ander en de buitenwereld. In de opvatting van het container-zelf liggen gevoelens, gedachten en herinneringen besloten in jezelf, in het lichaam en centraal geregisseerd door een centrum. Om effectief en authentiek

te kunnen functioneren in een steeds veranderende wereld is de dialoog tussen die ik-posities wenselijk om effectief om te kunnen gaan met voortdurende verandering. Ieder van u kan voorbeelden naar boven halen, waar sprake is van complementariteit of polariteit. Ik als moeder en ik als werknemer; ik als idealist en ik als realist; ik als rationele ingenieur, ik als intuïtieve schilder en ik als impulsieve karateleraar. Het zelf is in deze opvatting een meerstemmig repertoire van relatief onafhankelijke ik-posities, die samen een dynamisch geheel vormen. Dit kan een mooi samenspel zijn, maar ook disharmoniërende kakafonie.

In een van zijn publicaties exploreert Hermans<sup>6</sup> de gevolgen van de globalisering voor het 'zelf' en onze opvattingen over 'identiteit'. Ik noem hier drie aspecten, die voor mijn betoog van belang zijn.

- In plaats van - als een soort van essentie - een eigen identiteit te hebben, die omringd wordt door cultuur en maatschappij, sluiten zelf en cultuur elkaar wederkerig in. Ons zelf ontwikkelt zich in en door de cultuur die ons omringt. U kunt hierbij denken aan kinderen die al op zeer jonge leeftijd door ouders uit een andere cultuur worden geadopteerd. Als ik als kind was opgevoed op het platteland van China was alles anders geworden, mijn denken, mijn handelen. Misschien zelfs mijn totale zelf? Om de vorming van het zelf te begrijpen hebben we niet alleen psychologische, maar ook sociologische, cultureel antropologische en historische perspectieven nodig. In mijn dagelijkse werk met leiders komt dit tot uiting als mijn gesprekspartner, geconfronteerd met noodzakelijke veranderingen in denken of gedrag, verzucht: "Zo ben ik nu eenmaal!" Hier zien we dat het statische, container-zelf diep is doorgedrongen in ons dagelijkse taalgebruik. Mensen hebben de neiging te zeggen: zo ben ik nu eenmaal, en vergeten dat ze ook heel anders hadden kunnen zijn. Als iemand zich zo uitdrukt, voeg ik daar aan toe: "Zo ben ik nu eenmaal *geworden*" om het dynamische karakter van onze vorming tot uiting te brengen. Vanuit ons eigen perspectief zijn we wie we zijn en beschouwen dit als een vanzelfsprekend iets. Vanuit een globaal perspectief is ons actuele zelf een van de vele mogelijke zelden die wij hebben kunnen ontwikkelen<sup>7/8/9</sup>.
- Een flexibel en robuust zelf is noodzakelijk om effectief te kunnen omgaan met snelle veranderingen<sup>10</sup>. Meer contradicties, conflicten en tegenstellingen zullen zich in ons zelf openbaren als gevolg van de snel veranderende en onlosmakelijk met ons verbonden wereld. In een wereld

die voortdurend verder ontgrenst is begrenzing van het zelf gewenst, misschien zelfs noodzakelijk. Onbegrensdde mogelijkheden vragen om begrenzing, komend van binnen als zelfcontrole, zelfbegrenzing; komend van buiten als beperking, belemmering. Dit is een vorm van leiderschap in het zelf. Viet<sup>11</sup> illustreert deze vorm van leiderschap aan de hand van de affaire Vestia, met als titel: Gebrekkig toezicht of ontoereikend moreel kompas? Zij analyseert moreel leiderschap en mogelijke ontsporingen vanuit twee verschillende perspectieven. Enerzijds vanuit zelfcontrole en je houden aan de regels, bekrachtigd en gecontroleerd door de externe toezichthouder en regels binnen de organisatie. Anderzijds vanuit reflectie en moreel beraad over de betekenis van regels voor de gemeenschap en jezelf. Door zelf (pro-)actief te reflecteren op de betekenis van regels vindt de borging meer in de leider zelf, in het team plaats. Hoe kunnen we een zelf ontwikkelen dat in staat is voldoende coherent en substantieel te zijn, en tegelijkertijd voldoende open om nieuwe aspecten op te nemen? Het bewust ontwikkelen van een dialogisch zelf kan hierbij behulpzaam zijn.

- Toekomstig onderzoek zal zich concentreren op de ontwikkeling van een dialogisch zelf, waarin meerdere bewegingen tussen ik-posities zich tegelijkertijd kunnen voltrekken. Hermans beschrijft de complementariteit en de potentiële spanning tussen deze bewegingen op treffende wijze: “Such a conception is needed to develop a self that is decentralized and *open* enough to the innovative potentials of globalization, yet *closed* and centralized enough to develop an identity that embraces the values, practices and traditions of one’s local culture.”<sup>12</sup> Dit is wat wij in leiderschaps- en innovatie projecten doen. De kern daarvan bestaat erin leiders door dialoog te openen voor nieuwe ontwikkelingen in het eigen en andermans denken, voelen en handelen. Dit ook te verankeren in jezelf, om betrouwbaar, consistent en integer te kunnen handelen. Als we het zelf openen, is er altijd het gevaar dat mensen uit hun evenwicht worden gebracht. Een geliefde en vaak gebruikte hedendaagse term “uit je comfortzone komen” verwijst hiernaar.

De grens tussen  
zelf en ander

Wij kunnen ons afgegrensd van en verbonden met de ander voelen. Momenten van eenheid zien we bij intense verliefdheid, een voetbalwedstrijd of gemeenschappelijke vijand. Mensen kunnen zich ook op zichzelf teruggeworpen voelen, eenzaam en afgezonderd van de omgeving. In een tijd vol social media, waarin iedereen met iedereen kan communiceren, speelt opmerkelijk genoeg eenzaamheid een grote rol in onze samenleving. Een aantal ontwikkelingen beïnvloedt de grenzen tussen zelf en ander in ons tijdsgewricht. Een paar overpeinzingen wil ik delen. Deze voorbeelden illustreren hoe de grenzen tussen zelf en ander niet zo vast liggen als wij vanuit een statisch, container-zelf geneigd zijn te denken.

- De rol van de social media. Door de ontwikkelingen van internet en de social media, lijken de grenzen tussen zelf en ander te vervagen, zelfs te verdwijnen? De vraag is of en hoe dit zich voltrekt. Van Sprang en Van de Glind bespreken in hun boek *ShareNL*<sup>13</sup> over innovatie en nieuwe manieren van zakendoen trends, waarbij ‘delen’ (sharing) een van de belangrijkste is. De auteurs formuleren als hun missie: “Wij geloven in de kansen die de deeleconomie onze samenleving biedt en beseffen tegelijkertijd dat het ook nog in de kinderschoenen staat. Naast de kansen hebben we daarom ook oog voor de uitdagingen. Op deze manier kunnen we de deeleconomie op een goede manier tot volle wasdom brengen. Dit ervaren wij dan ook sterk als onze missie. Daarmee willen we een wereld helpen creëren waarin iedereen toegang heeft tot de producten, diensten en kennis die bijdragen aan een welvarend, verbonden, duurzaam en gelukkig leven.”<sup>14</sup> Wat ik wil benadrukken hier is de slotpassage: het opheffen van de grenzen tussen mensen als centraal streven. Als nieuwe begrippen komen naar voren: extinction of the individual, extinction of personal space.
- De wijze waarop verbondenheid zich uit in de geglobaliseerde wereld. “Voor de nieuwe financiële elite is solidariteit niet meer verbonden met een land. Een hoogopgeleide professional in de City (Londen) heeft veel meer gemeen met zijn hoogopgeleide collega in Hongkong, New York of Rio de Janeiro dan met een monoculturele, slechts één taal sprekende leraar of verpleegster in Manchester of Birmingham.”<sup>15</sup> Aldus omschrijft Luyendijk in zijn boek *Dit kan niet waar zijn* de nieuwe generatie. Doordat wij zo gemakkelijk met collega professionals over grenzen kunnen communiceren is deze vorm van verbondenheid buitengewoon relevant geworden. Arnon Grunberg schrijft in een van zijn dagelijkse voetnoten in de Volkskrant met dezelfde strekking: “Wie werkelijk naar kennis streeft, laat zich niets aan landsgrenzen gelegen liggen.”<sup>16</sup>

- De rol van de taal. Taal en cultuur hebben invloed op de manier waarop we de werkelijkheid om ons heen bekijken, blijkt onder andere uit het experiment van de Stanford University psychologen Fernald et al.<sup>17</sup> Zij vonden dat Western, Educated, Industrialized, Rich and Democratic (WEIRD) ouders, wanneer ze tegen hun kleine kinderen praten vooral objecten benoemen, terwijl Japanse ouders het meer hebben over sociale interacties. Dit illustreert het open karakter van het zelf en ook het ‘toevallige’ element daarin. Waar stond je wieg? Of je in San Francisco of Tokio geboren wordt maakt een groot verschil, beginnend bij de taal die we gaan spreken als kind.
- Het relationele karakter van het zelf. Kun je – terwijl je helemaal alleen bent – je ‘zelf’ zijn, authentiek zijn of moet je hiervoor in relatie staan met andere mensen? Is ‘jezelf zijn’ een ingeboren (nature) ervaring of wordt deze sociaal geconstrueerd tijdens de opvoeding en acculturatie (nurture)? Zahavi beschrijft dialoog als per definitie polycentrisch. “When I am engaged in a dialogue, the other is addressing me, and I am consequently experiencing reality simultaneously from a multiplicity of perspectives.”<sup>18</sup> In de dialoog is bij uitstek mogelijkheid ruimte te creëren voor de ander en het perspectief van de ander. De mogelijkheid om de ander als een ander ‘zelf’ te beschouwen. Gergen denkt in dezelfde lijn. Je kunt nog zo overtuigd zijn van je eigen authenticiteit, als die niet relationeel bevestigd wordt door een ander, blijft het leeg. “Can we ever be authentic unless others are willing to accept us without question? The moment our motives are thrown into doubt, our sense of authenticity is jeopardized – possibly even to ourselves. We may protest that our motives are pure, but how long will purity stand if others claim we protest too much? One cannot be authentic alone.”<sup>19</sup>





# Dialogo en leiderschap

Zowel dialoog als leiderschap impliceren reflexiviteit en wederkerigheid<sup>20</sup>. Als je bewust bent van wederkerigheid, in de dialoog en als leider, ben je beter voorbereid om te gaan met complexiteit, onderlinge verbondenheid en veranderingen in organisaties en maatschappelijke context. Omdat leiderschap per definitie met volgerschap is verbonden. Leiderschap wordt – nog steeds – overgewaardeerd, en volgerschap ondergewaardeerd<sup>21</sup>. Ook topleiders als Obama en Poetin kunnen hun leiderschap alleen uitoefenen als ze bereid zijn ook te volgen. Veel leiders en volgers hebben moeite zich echt te realiseren dat leiden en volgen niet gelijk zijn aan hiërarchie. “As managers people also follow, as subordinates people also lead. Being aware is challenging for many leaders because they tend to think they no longer follow - they are only leading.”<sup>22</sup> Soms lijkt het alsof het inzicht dat je als leider ook volgt verdwenen is uit ons maatschappelijk bewustzijn. In de Dialogical Leadership theorie en benadering is wederkerigheid de uitgangspositie.

In een dialoog komen wederkerigheid en reflexiviteit tot uiting in de face-to-face – eventueel via Facetime of Skype - ontmoeting van twee of meer mensen. Dat impliceert een situatie waarin je elkaar kunt horen en zien, dat je kunt registreren hoe de ander reageert, zowel verbaal als non-verbaal. In de dialoog ben je erop gericht je bewust te worden van wat jijzelf en de ander weten omtrent het thema waarover je met elkaar spreekt. Je probeert je niet alleen bewust te zijn van wat er wordt gezegd (*inhoud*) maar ook van de wijze waarop (*proces*). Dit is niet zo eenvoudig als het lijkt, omdat veel leiders (en professionals) gewend en getraind zijn primair inhoudelijk met elkaar te communiceren, zoals in een discussie of debat. In een dialoog onderzoeken we de ander én onszelf op standpunten, visies en meningen. Voor het ontstaan van een dialoog is vrije ruimte een belangrijke conditie. Om te zorgen voor vrije ruimte is een viertal randvoorwaarden vereist. Goed luisteren, je oordeel opschorten, respect tonen en je uitspreken<sup>23</sup>.

Hier komen dialoog en leiderschap dus bij elkaar. Goed leiderschap houdt in dat je in staat bent te wisselen tussen discussie en dialoog, afhankelijk van de situatie, persoon en het vraagstuk dat voor je ligt. Bij een discussie is goed luisteren ook gewenst, maar vooral om het eigen standpunt te verdedigen en de ander(en) te overtuigen. Strategie en verandering zijn vraagstukken, waarbij je als leider in staat moet zijn beide toe te passen. En weten wanneer je moet leiden of volgen. Frictie kan – mits goed gekanaliseerd – zorgen voor meer bewustzijn, eventueel

zelfs meer begrip voor het perspectief van de ander(en). Het kan ook zorgen voor verwijdering en confrontatie – als de basiscondities voor dialoog worden geschonden. De kunst van goed leiderschap ligt in het samenbrengen van opvattingen, die in de persoon, in de organisatie en in de samenleving verankerd zijn. Door ze te relativieren, door ze los te maken, kan de dialoog op gang komen en kunnen oude denkbeelden en gedragingen vernieuwen. In de dialogen die wij met leiders en hun teams hebben in onze leiderschapsprojecten, maken we de wijze van denken en handelen zichtbaar door de randvoorwaarden van de dialoog te expliciteren, te trainen en toe te passen. Door interventies te doen (time-outs, vragen stellen), waardoor in het hier en nu bewustzijn kan ontstaan van patronen van denken, voelen en handelen, individueel en als groep. Bohm beschrijft een dergelijk proces kernachtig als ‘from thoughts to thinking’<sup>24</sup>. Hierbij ga je als individuele leider of als team van in het verleden gevormde statische – soms verstarde - gedachten, naar nieuw dynamisch en open denken in het hier en nu. Dit genereren van nieuwe betekenis in de wederkerige en reflexieve interactie noemen we generatief<sup>25</sup>. De kracht van een generatieve dialoog is dat in de interactie tussen twee of meer mensen *het denken – gezamenlijk en individueel - actueel in het nu plaatsvindt en nieuwe betekenis genereert* (of bestaande betekenis in het nu bevestigt). Voor leiderschap is dialoog in deze zin een noodzakelijke conditie. ‘Dialogue as condition zero’<sup>26</sup>. Goed leiderschap kan niet zonder de vaardigheid een generatieve dialoog te kunnen voeren.



Het stellen van  
de juiste vraag

Levi, bestuursvoorzitter van het Academisch Medisch Centrum en internist<sup>27</sup>: “Ik ben getraind om te denken en werken als dokter, en dat komt me in deze functie – als bestuursvoorzitter – heel goed uit. Daar leer je te vragen naar het probleem achter het probleem. Neem even de tijd om daar achter te komen, dan ben je op de helft van de oplossing. Anders los je alleen het ogenschijnlijke probleem op, maar blijf je zitten met het achterliggende vraagstuk.” Hier illustreert Levi hoe in de dagelijkse praktijk van leiderschap de tijd nemen (ruimte maken) belangrijk is en weten te onderscheiden welke de grenzen van problemen zijn. Levi geeft als voorbeeld hoe hij in gesprekken met collega’s probeert te achterhalen wat het werkelijke probleem is. Als iemand moeilijk doet over zijn inschaling kan dit verwijzen naar een gevoeld gebrek aan erkenning, en niet naar zijn salaris. Bovendien zien we hier hoe meerdere ik-posities van Levi zijn functioneren complementair versterken: de dokter, de bestuursvoorzitter, de hoogleraar.

Grint beschrijft hoe leiders opereren in verschillende contexten en worden geconfronteerd met verschillende soorten problemen. Hij onderscheidt er drie: crises, tame issues en wicked problems<sup>28</sup>.

In een crisissituatie wordt van de leider doortastend optreden gevraagd. Dit betekent controle nemen over de situatie, instructies geven en – indien nodig – dwang (coercive power) gebruiken. “Ik heb hier de leiding, dit is een bevel...” Een ramp, een brand, een ongeluk zijn voorbeelden van crises. Hier wordt een antwoord op een situatie gegeven<sup>29</sup>.

Tame issues (‘eenvoudige’ problemen) zijn zaken, waarvoor in het verleden een antwoord is gevonden, het vraagstuk is bekend en de oplossing ook. Hier zijn berekenende managementstijl, debat en discussie effectief. Een voorbeeld van deze categorie is een open hart operatie. Daarvoor bestaan draaiboeken, het duurt niet lang of een chirurgische robot zal dit betrouwbaarder kunnen doen dan een menselijke chirurg. Hetzelfde geldt voor het besturen van een Airbus A380. Of het uitvoeren van een complexe financiële audit.

Voor wicked problems (complexe problemen) is niet één enkele oplossing voorhanden, er zijn vele mogelijkheden en opties. Wat exact het probleem is, moet ook worden gedefinieerd. In dit geval is het nodig dat de leider de juiste vragen weet te stellen. Vaak moeten we hierbij terugvallen op overtuigingen in ons denken en diepgewortelde ethische waarden. Voorbeelden zijn de migratiestromen met vluchtelingen over de wereld, de plastic soup in de oceanen, klimaatveranderingen en dreigende ecologische verstoringen. Maar ook het doorvoeren van een innovatie (en cultuurveranderingstraject in een organisatie kan de kenmer-

ken van een complex probleem aannemen. De activiteiten van Jan Hommen als externe bestuurder voor KPMG illustreren dit<sup>30</sup>. Hij gebruikt zachte beïnvloeding ('soft power') om (teams van) leiders mee te krijgen door naar hen te luisteren, door de tijd te nemen voor een echt gesprek en door te dringen tot de kern van de problematiek. Niet op afstand blijven en rationeel analyseren, maar dichtbij komen om tot de kern door te dringen. Hommen's aanpak kan een voorbeeld zijn van de dialogische benadering. Eerst wordt de diepte van het probleem dialogisch benaderd vooraleer het technisch regelend kan worden opgelost. De directeur van de Autoriteit Financiële Markt, Kockelkoren, zegt dat – geconfronteerd met regels – ieder mens zich ethische vragen moet stellen. "Onze samenleving kan niet functioneren als je alle ethiek verschuift naar wetgeving. Dat levert ook een paradox op. Mensen die zich amoreel opstellen, klagen over een lawine aan wet- en regelgeving. Maar het is van tweeën een. Of je wilt alle ethiek in de wet en dan moet je niet opkijken als er meer wetgeving komt. Of je denkt zelf ethisch na en dan kunnen we met minder regels toe."<sup>31</sup> Een goede toezichthouder moet scherp kunnen zijn en zich niet met een kluitje in het riet laten sturen. Bovendien is het belangrijker de juiste vragen te stellen dan zelf de antwoorden te weten. En doorvragen als er geen bevredigend antwoord komt. Authenticiteit en de kunst van het voeren van de dialoog zijn hier essentieel. We zien dat bij complexe problemen de eigen manier van denken, voelen en handelen ook onderwerp van reflectie moet zijn.

De drie soorten problemen (crises, tame, wicked) vertonen een oplopend niveau van complexiteit en onzekerheid met betrekking tot de oplossing. In een crisis kan hiërarchische macht en dwang (commanderen, bevelen geven) een effectieve stijl zijn. Bij een managementprobleem kan een rationele benadering door het organiseren van processen de juiste aanpak zijn. Bij complexe problemen moet het leiderschap in staat zijn samenwerking te bevorderen door bewustwording van de rationele en morele aannames in het probleem. Dit is het type vraagstukken waarvoor de Dialogical Leadership benadering een noodzakelijk onderdeel is van goed leiderschap. Voor het oplossen van de problemen waarmee het huidige publieke en private leiderschap wordt geconfronteerd is deze bewustwording onmisbaar. De casus van Vestia is ook in dit verband interessant<sup>32</sup>. Onderzoekscommissies oordelen op verschillende manieren over falend leiderschap bij deze organisatie. Hoe kan dat? In mijn ogen zou een onderzoekscommissie bij een dergelijk probleem haar opdracht als een complex probleem moeten definiëren om tot een betrouwbaar oordeel te komen en - in de beginfase



van haar onderzoek - de dialoog als methode hanteren. Samen nieuwe betekenis genereren is daarbij een belangrijke stap. De huidige generatie leiders heeft een veelheid aan wicked problems op haar bordje. Problemen waarvoor de oplossing niet kan worden gegeven door 'even' goed met elkaar te discussiëren en een rationele oplossingsstrategie uit te rollen. De buitenwereld vraagt van leiders dat het voeren van een generatieve dialoog tot hun basisvaardigheden behoort. Leiders moeten leren categorisch in onzekerheid en onvoorspelbaarheid te kunnen denken en handelen<sup>33</sup>. Als het antwoord niet rationeel kan worden gegeven op basis van analyse, is het wenselijk en noodzakelijk dat een leider condities creëert waarbinnen antwoorden kunnen worden gevonden. Flexibel kunnen wisselen tussen de drie categorieën problemen is daarbij onontbeerlijk. Dit is niet eenvoudig en stelt de hoogste eisen aan het leiderschap, daarvan ben ik me bewust.

Ruimte creëren

Goed leiderschap vraagt om in contact te zijn met jezelf *en* anderen. Willem Drees, decaan aan de Tilburg School of Humanities, heeft in zijn inaugurele rede aangegeven, dat “scholarship in the humanities aspires to be a dialogue, a quest to understand the self-understanding of another person or community.”<sup>34</sup> Het begrijpen van de wijze waarop de ander zichzelf verstaat, is een aspect van goed leiderschap. Je kunnen verplaatsen in de ander, om vandaaruit een opening in het denken, voelen en handelen te realiseren. Als deze ruimte verdwijnt, ontstaan er grote risico’s op ontsporing. We zien dit gebeuren in publiek, privaat en religieus leiderschap. Een extreem voorbeeld van gebrek aan ruimte wordt gegeven door Will McCants<sup>35</sup>, een Amerikaanse Islamitische Staat expert, als antwoord op de vraag of er geen andere manier is om IS te bestrijden dan met militaire interventie. “Nee, je kunt niet met ze praten. (...), omdat ze strijden vanuit de ideologie van het einde der tijden. Ze vechten hun laatste dag.” Dit geeft tevens de grens van de dialoog aan. Hoewel ik mij bewust ben van de grote complexiteit van dit vraagstuk, waag ik te denken over het openen van mensen, die gevangen zitten in een gesloten systeem. Radicaliseren zouden we – in termen van Dialogical Leadership - kunnen omschrijven als het niet meer flexibel wisselen van ik-positie en de eigen positie verheffen tot algemene waarheid op basis waarvan anderen kunnen worden gecorrigeerd.

Geslotenheid, gebrek aan mentale openheid, komt vaker voor. Twee voorbeelden. Fred Schoorl, directeur Bond van de Nederlandse Architecten en Bestuurslid van de Federatie voor de creatieve industrie, zegt dat we in de steeds toenemende haastigheid die onze maatschappij kenmerkt, ons ook moeten durven onttrekken aan die haast en snelheid. Hij wijst er op – als architect, bouwer van grote projecten – dat er bijna geen tijd meer wordt genomen om te reflecteren<sup>36</sup>. Luyendijk beschrijft in zijn organisatieantropologische onderzoek van de bankiers in de City of London, dat zij altijd leven met een target, die stelselmatig te hoog is. Je identiteit binnen de bank wordt bepaald door dat getal. “Je vraagt niet langer: wat wil ik in het leven? Maar: hoe haal ik mijn target?” Het vermogen tot zelfreflectie wordt door de druk van het financiële systeem in de banken weggeduwd. Pas als je kind ongeneeslijk ziek wordt, een scheiding zich aandient, of het altijd dreigende ontslag, start het proces van reflectie, vaak met een grote schok. Luyendijk beschrijft op treffende wijze “Zo blijf je permanent op weg naar het volgende doel, *the next step*, en leef je nooit meer in het moment zelf.”<sup>37</sup> Dit is tegengesteld aan de condities voor een generatieve dialoog, zoals we eerder zagen. Het is belangrijk voor mensen, leiders niet uitgezonderd, te kunnen

wisselen tussen verschillende snelheden. Versnellen als het kan, en vertragen indien noodzakelijk. Leren om te leven en handelen op verschillende snelheden. En als het gaat om complexe problemen volstaat het snelle denken niet. Dan is het noodzakelijk ruimte te creëren en daarin afstand te nemen en overzicht te krijgen.

Ruimte in het bewustzijn creëren is een belangrijke voorwaarde voor het genereren van nieuwe ideeën en perspectieven. Dat is de centrale vraag en onze centrale opdracht als reflectieve practitioner onderzoekers.

De Japanse psycholoog Morioka gebruikt het begrip ‘ma’ 間<sup>38</sup> om te beschrijven wat er gebeurt in een dialoog. Het fraaie van het begrip ‘ma’ is dat het meerdere betekenissen in zich draagt. Het verwijst zowel naar *tijd* als naar fysieke *ruimte*, maar ook naar de kwaliteit van de interpersoonlijke *relatie*. Het verwijst naar de ruimte die er kan zijn tussen jou en mij, tussen zelf en ander, waarbinnen creativiteit en nieuwe betekenis kan ontstaan. Het laatste aspect van de mogelijke betekenis van ‘ma’ refereert aan *stilte*. Om in een dialogische relatie met een ander en jezelf te komen, om goed te kunnen luisteren is stilte essentieel. ‘Ma’ verenigt vier betekenissen, die samenkomen in een dialoog: fysieke ruimte, ruimte in de tijd, relatie en stilte. In deze ruimte kunnen wij een grens overgaan, in onszelf, van onszelf naar de ander, van het zelf naar het andere. Het overgaan van een grens is een centraal kenmerk van Dialogical Leadership, waarbij ruimte, tijd, relatie en stilte zijn vervat in één begrip.

Ik heb mij mijn hele leven verdiept in zowel de academische, rationele taal van de wetenschap als in de poëtische, beeldende taal van het gedicht. Ik heb ervaren hoe belangrijk het is dat de wetenschapper en de dichter – twee ik-posities binnen mijn repertoire – met elkaar in contact komen. En van elkaar accepteren dat mensen de wereld op meerdere manieren kunnen benaderen. In deze is de Belgische professor Ulrich Libbrecht (wiskundige, sinoloog en comparatief filosoof) mijn grote voorbeeld<sup>39</sup>. Hij heeft mij ervan bewust gemaakt dat het mysterie van leven *ervaren* wordt, zonder het met het *denken* te kunnen begrijpen. Einstein formuleert het als volgt: “The most beautiful thing we can experience is the mysterious. It is the source of all true art and science. He to whom the emotion is a stranger, who can no longer pause to wonder and stand wrapped in awe, is as good as dead — his eyes are closed.”<sup>40</sup> De perspectieven van denken en ervaren zijn beide waardevol, twee paradigma’s, die zich niet uit zichzelf verbinden. Om ze met elkaar te verzoenen, is een act van ruimte creëren en

het overgaan van een grens noodzakelijk. Als je gedachten elders zijn, ben jij niet hier. Een van de dingen die wij leiders proberen te laten ervaren door dit binnen de condities van de dialoog op het moment zelf te benoemen in de interactie – door middel van time-outs<sup>41</sup>. Daarbij is de lichamelijke gewaarwording een belangrijke factor, waardoor je onmiddellijk in het nu komt<sup>42</sup>. Je hebt meer impact als mens (en dus ook als leider) als je aanwezig bent in het hier-en-nu, de Nederlandse uitdrukking van het Japanse ‘ma’<sup>43</sup>.

Voordat ik de leerstoel ga bespreken, laat ik die andere ik-positie in mijn repertoire – de dichter – even aan het woord.

*waar 't al samenkomt*

*buig ik  
nederig  
het hoofd  
ondergedompeld*

*in het wonder  
van leven als  
de duifluid fladderend  
neerstrijkt in mijn boom*

*in de stilte  
tussen geluiden  
in de ruimte  
van niet-zijn*

*temidden van  
onwetend schuilt  
wijsheid verscholen  
in de kluis*

*ik weet niets  
in de omtrek  
van mijzelf  
weet het mij*

*leven licht op  
goudgeel glanzend  
de zon gaat rood onder  
geel komt zij op*

*- in liefde volheid*

# De leerstoel

Bij de Leerstoel Dialogical Leadership staat de reflective practitioner centraal. Reflective practitioneronderzoek start vanuit de praktijk om daarmee de toegevoegde waarde voor de praktijk groter te maken. Het belangrijkste doel is leiders in publieke en private organisaties te laten reflecteren op hun handelen<sup>44</sup>. Hierbij is openheid van geest en bereidheid andere visies dan de eigen gedachten te onderzoeken cruciaal. Om te begrijpen wat er in organisaties gebeurt, is het wenselijk dat je er als onderzoeker gaat kijken. Je je vooronderstellingen opschort en onbevangen kijkt en luistert. Als een organisatieantropoloog in het bedrijf rondlopen, kijken en praten met mensen. Methodisch en dialogisch.

Diversiteit van culturen is een belangrijk thema voor hedendaagse organisaties. Wereldwijd werken is normaal geworden. In grote bedrijven en voor grensoverschrijdende projecten worden - virtueel<sup>45</sup> of fysiek - multinationale en multiculturele teams gevormd. In dit soort teams heb je te maken met vele identiteiten en opvattingen over het zelf, verschillende leiderschapstijlen, allerlei manieren om effectief te reageren op verbale en non-verbale communicatie. Hofstede, Trompenaars en House et al. hebben op dit terrein uitstekend werk verricht<sup>46</sup>. Onze onderzoeksambitie is het veld te verbreden met een meer dynamische en relationele visie op zelf en identiteit, leiderschap, cultuur en organisatie<sup>47</sup>. Gergen pleit ervoor dit type onderzoek uit te breiden met kwalitatieve methoden<sup>48</sup>. De Dialogical Self Theory biedt hiervoor een stevig theoretisch uitgangspunt en maakt het praktisch toepasbaar dit type onderzoek over de grenzen van organisaties, landen en culturen heen uit te voeren.

Ik pleit ervoor om zowel kwalitatieve als kwantitatieve benaderingen toe te passen<sup>49</sup>. Een voorbeeld van deze benadering is König. Zij heeft in 2012 onderzoek gedaan onder de titel *Moving Experience. Complexities of Acculturation*<sup>50</sup>. Zij gebruikt de Dialogical Self Theory om te laten zien hoe culturele identiteit wordt gevormd door interne dialogen en door relaties aan te gaan met mensen uit verschillende culturen. Haar onderzoek illustreert hoe groot de impact van globalisering is op de individuele ontwikkeling van mensen. Zij laat zien hoe een culturele ik-positie verschillende gevoelsladingen heeft. Waar in de ene ik-positie (bijv. Ik als Amerikaan) zelfbevestiging en zelfprofilering effectief aan het werk zijn, zien we dat in een andere ik-positie (bijv. Ik als Egyptenaar) vooral verbondenheid en saamhorigheid domineren. Dit heeft – als het impliciet blijft – consequenties voor de effectiviteit van leiderschap en het gevoel van authenticiteit in een multicultureel team.

Mijn ambitie is de dialoog als methode van onderzoek en begeleiding te gebruiken<sup>51</sup>. Leaders en hun teams bewust te maken van hun vooronderstellingen (rationeel en moreel). En daardoor hun leiderschap in positieve zin te beïnvloeden in termen van effectiviteit, authenticiteit en ethisch bewustzijn. Dit type kwalitatief onderzoek kan een startpunt vormen voor een groter en breder cross-cultureel onderzoek naar de ontwikkeling van leiderschap en identiteit over de grenzen van het zelf, van organisaties, landen en culturen heen. In deze lijn wil ik onderzoek opzetten in samenwerking met mijn collega's binnen Tilburg School of Humanities en met andere universiteiten zoals de Vrije Universiteit en de Universiteit voor Humanistiek. Doel van het onderzoek is culturele identiteit, nieuwe (hybride) vormen van leiderschap en volgerschap beter te begrijpen en toe te passen in opleidings- en begeleidingsprogramma's. Hier komt de reflective practitioner in beeld, die rationele en ervaringsgerichte onderzoeksbenaderingen combineert, die kwantitatieve met kwalitatieve benaderingen aanvult en de praktische relevantie van wetenschappelijk onderzoek groter maakt.

*Wat kunt u concreet van mij verwachten?*

Graag zal ik het onderzoek naar leiderschap en volgerschap op basis van de Dialogical Leadership benadering voortzetten. Het relationele karakter van leiderschap kan explicieter worden onderzocht. Dat leiden en volgen inherent en onlosmakelijk verbonden zijn en dat leiderschap primair om de ander gaat en niet zozeer om je zelf. In mijn onderzoek staat centraal hoe leiders en volgers – in wederkerige interactie - over grenzen gaan, van hun eigen zelf, van de ander, van de organisatie en van de cultuur. Onderzoek naar flexibiliteit en aanpassingsvermogen van het zelf is noodzakelijker dan ooit tevoren, gezien de vele complexe problemen en spanningen die zich om ons heen voltrekken. Welke zijn de condities die ervoor zorgen dat leiders in staat zijn een flexibel zelf te ontwikkelen? Door middel van het concept van Dialogical Leadership zijn wij in staat mogelijkheden en bedreigingen in kaart te brengen en voorwaarden voor succesvolle opleiding te formuleren.

Ook onderzoek naar het leiden van complexe projecten over de grenzen van organisaties, culturen en landen heen, heeft mijn interesse. Het thema leiderschap op afstand staat in de belangstelling en is nieuw voor onze tijd<sup>52</sup>. Dit zal plaatsvinden in projecten, bijvoorbeeld vanuit Deloitte, in samenwerking met universiteiten en andere organisaties, die daar naar vragen. Zo is dit jaar het thema van de International Leadership Association: Leadership across Borders



and Generations. In samenwerking met de International Society of Dialogical Science en de Dialogical Self Academy zullen we dit thema verder verkennen.

Ten slotte zal onderzoek naar cultureel pluralisme (bicultural identity, hybrid identity) opgezet worden in samenwerking met Tilburg University, Universiteit voor Humanistiek, en de Vrije Universiteit. De onderzoeken van König en Stock kunnen hierbij model staan. We zullen dit onderzoek uitvoeren op basis van de theoretische uitgangspunten van de Dialogical Self Theory, Social Constructionism en de Dialogical Leadership benadering.

Met deze schildering van de plannen voor de toekomst ben ik aan het einde gekomen van mijn betoog.

Dank

## Mijnheer de Rector Magnificus,

### Dames en heren,

Ik heb mijn ontwikkeling te danken aan mijn leraren. Mensen die mij hebben leren *denken*. Drie mensen noem ik bij naam, naast vele anderen die ik hier onvermeld laat. Mede door hen sta ik nu hier voor u, ben ik geworden wie ik ben in wetenschappelijk opzicht.

Mijn eerste leraar is Ad Peperzak, hoogleraar ethiek. Hij heeft mij geleerd teksten te lezen en te analyseren. Niet tevreden te zijn met oppervlakkige antwoorden. Voorzichtig te zijn met denken dat je het wel weet. Mijn tweede leraar is Ulrich Libbrecht. Als wiskundige, sinoloog en comparatief filosoof heeft hij mijn horizon verbreed door te laten zien hoe wij mensen een beeld vormen van de werkelijkheid, dat niet gelijk is aan die werkelijkheid. Hij heeft mij laten begrijpen hoe wij cultureel bepaald zijn en het gevaar lopen elkaar niet te verstaan omdat we in een andere cultuur zijn opgevoed. Het werk van Libbrecht heeft mij geholpen rationeel denken, wetenschap en zoeken naar waarheid te verzoenen met intuïtief weten, symboliek en zoeken naar authenticiteit en waarachtigheid. Ik dank hem voor dit inzicht dat ik door hem mocht krijgen en delen met de vele mensen met wie ik heb gewerkt. Mijn derde leraar is Hubert Hermans, emeritus hoogleraar Persoonlijkheidspsychologie. Van hem heb ik geleerd methodisch te onderzoeken en werken, mij te beperken in de veelheid van onderwerpen die zich iedere dag aandienen. Hij heeft mij gestimuleerd een methodologie te ontwikkelen om met leiders te werken. Door zijn werk ben ik in staat het individuele unieke te combineren met algemene inzichten en concepten uit de leiderschapspsychologie. Ik hoop dat wij onze ‘open haard dialogen’, nog lang mogen voortzetten.

Ik heb in mijn carrière veel te danken aan het toeval. Ik werkte aan de Radboud Universiteit en ben door een toevallige ontmoeting terecht gekomen in de advieswereld. Samen met mijn vrouw ben ik een adviesbureau begonnen, waarin wij succesvol hebben samengewerkt. Na grote internationale leiderschapsprojecten te hebben uitgevoerd vanuit ADC en Right Management ben ik bij Deloitte Consulting gekomen. In dit bedrijf komt de globale wereld waarin wij leven in al zijn facetten samen. In onze projecten gaan we voortdurend over grenzen en worden we doorlopend uitgenodigd én gedwongen een ander perspectief in te

nemen. Ik dank mijn collega's voor de wijze waarop onze samenwerking over grenzen heeft vorm gekregen. In het bijzonder dank ik Jorrit Volkers, Decaan van Deloitte University EMEA, voor het vertrouwen dat hij vanaf het begin in mij heeft gesteld. Ook dank ik Mario van Vliet voor de support die hij mij heeft gegeven op weg naar dit hoogleraarschap. En ik bedank Ardie van Berkel voor de wijze waarop zij mij heeft ondersteund bij het vinden van een eigen plaats binnen Deloitte Human Capital.

Ik dank al mijn klanten en collega's met wie ik heb gewerkt zonder hen bij naam te kunnen noemen. Dat ik hier nu sta, is te danken aan wat ik door de samenwerking met hen heb kunnen ontwikkelen. Door in de praktijk geworteld te zijn, kan ik reflecteren. In het bijzonder dank ik Arie de Ruijter, de vorige decaan van de School of Humanities, voor zijn vertrouwen in mij. Ons eerste gesprek op zijn kamer was voor mij thuishoer. Met de huidige decaan Willem Drees kijk ik vooruit naar een vruchtbare samenwerking en het leveren van een substantiele bijdrage aan het vakgebied. Een bijzonder woord van dank spreek ik uit naar Gerda van Dijk. Zij heeft mij teruggebracht naar de wereld van de universiteit.

Ik ben hier in de buurt geboren. In Boxtel stond mijn wieg. Door onze kinderen en kleinkinderen besef ik zelf des te meer hoe belangrijk het is waar je geboren bent en wie er als eerste tegen je begint te praten. De zachte hand van mijn moeder voel ik dagelijks in mijzelf. Zij is het die mij heeft gevormd tot wie ik nu ben geworden. Negen oktober, de dag van vandaag, is de geboortedag van mijn vader. Zijn geestelijke kracht heeft een weg gevonden in mij. Ik ben hem daar dankbaar voor. Onze kinderen Mieke, Maarten en Iris, met hun partners Pieter, Meike en Max hebben mij geleerd dat leven liefde is, dat het gaat om de ander, niet om mij. Door jullie heb ik mogen ervaren hoe liefde vermeerdert door te delen. Door de kleinkinderen Nora, Benjamin en Roosje is onze liefde wederom vermeerdert. Ik ben een echte opa geworden die van al zijn kindjes houdt. De mooiste dagen in mijn leven zijn die waarop wij samen zijn. Te zien hoe kinderen leren de wereld waarin zij worden geboren te omarmen in grote openheid. Dat geeft de relevantie van ons onderzoek aan. Onder hen zijn de leiders van de toekomst. Tot slot zou ik hier niet hebben gestaan zonder mijn grote liefde Roos. Jij hebt een intuïtief vermogen mij op koers te houden. Door samen te transformeren mogen we geluk in de diepte van het mysterie van het huwelijk ervaren.

Ik heb gezegd.



Eindnoten

- <sup>1</sup> H. Murakami (2006), p. 497.
- <sup>2</sup> M. Morioka (2008; 2012).
- <sup>3</sup> H.J.M. Hermans et al. (1992; 1993; 2006; 2010; 2012; 2015).
- <sup>4</sup> Hermans, Kempen & Van Loon (1992), p. 28.
- <sup>5</sup> Deze casus wordt beschreven in Van Loon & Van Dijk (2015).
- <sup>6</sup> Hermans, H.J.M. (2015). Human development in today's globalizing world: Implications for self and identity.
- <sup>7</sup> Bruner, J. S., & Bruner, J. S. (2009).
- <sup>8</sup> Naema Tahir illustreert dit op heldere wijze. "Ik ben Nederlands als ik schrijf". "Onder de Britten voel ik me Engels. Daar wonen veel mensen met mijn uiterlijk". "Pakistaans wanneer ik bij mijn ouders ben." Over eten "Frans. En Pakistaans. Biryani en chapati's." "Een Hollandse man. Wat zegt dat? Dat ik me thuis voel bij een Nederlander." (Volkskrant 30 juni 2015, V8).
- <sup>9</sup> Safranski (2015) beschrijft dit treffend bij Goethe, die zijn hele leven heeft getracht 'diegene te worden die je bent'. (p. 647). "Al wat is, is enerzijds van binnenuit bepaald en anderzijds tegelijk van buitenaf grenzeloos bepaalbaar." (p. 297). De beschrijving en de worsteling van het thema grenzen/grenzeloosheid komt in de biografie van Goethe door Safranski prachtig naar voren. Voor veel mensen is deze worsteling tegenwoordig een reëel gegeven geworden omdat grenzen niet langer oprekbaar blijken te zijn, zowel fysiek als mentaal.
- <sup>10</sup> Damiaan Denys, hoofd van de afdeling Psychiatrie in het AMC, benadrukt het belang van flexibiliteit om goed te kunnen functioneren in onze snel veranderende samenleving. (NRC, 18 juli 2015).
- <sup>11</sup> Sophia Viet (2015). *Publiek Leiderschap*.
- <sup>12</sup> Hermans (2015), p. 41.
- <sup>13</sup> Glind, P. van de & H. van Sprang (2015). *Share. Waarom de deeleconomie de toekomst heeft*.
- <sup>14</sup> Citaat uit de website [www.sharenl.nl](http://www.sharenl.nl).
- <sup>15</sup> Luyendijk (2015), p. 194. Uit de gesprekken die Luyendijk voerde met de bankiers in de City bleek dat hij merkte veel met ze te delen, sociaal-cultureel gezien. Ze hebben vaak in meerdere landen gewoond, en ze zijn erg gedreven.
- <sup>16</sup> Volkskrant 28 juli 2015, voorpagina.
- <sup>17</sup> Fernald, A., Taeschner, T., Dunn, J., Papousek, M., de Boysson-Bardies, B., & Fukui, I. (1989). Zie ook Volkskrant 21 maart 2015, Sir Edmund "Wie deze peuter tegen die westerse meetlat zou leggen en bijvoorbeeld zou vragen om op een plaatje allerlei boerderijdieren te benoemen, zou – onterecht – aanwijzingen vinden voor een taalachterstand." (p. 16-17).
- <sup>18</sup> Zahavi (2014), p. 186.
- <sup>19</sup> Gergen (2009b), p. 41.
- <sup>20</sup> De uitdrukking 'mutually reflexive, reciprocally implicated' wordt gebruikt door Hawes (1999).
- <sup>21</sup> Zie o.a. Barbara Kellerman (2012). The end of Leadership. "...leaders continue to be overvalued

- and followers undervalued” (p. 23).
- <sup>22</sup> Van Loon & Kouwenhoven (2016).
- <sup>23</sup> Isaacs (1999) noemt listening, suspending your judgment, respecting and voicing als de basisvoorwaarden voor de generatieve dialoog.
- <sup>24</sup> Bohm, D. (1996).
- <sup>25</sup> Gergen (2009a en 2009b).
- <sup>26</sup> Dialogical leadership. Dialogue as Condition Zero In: *Journal for Leadership Accountability and Ethics* (2015) door Van Loon & van Dijk.
- <sup>27</sup> Financieel Dagblad 23 februari 2015, p. 10. Levenslessen. Ga op zoek naar de vraag achter de vraag.
- <sup>28</sup> Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: the social construction of “leadership”. In: *Human Relations, November 2005. Vol. 58, no 11 1467-147.*
- <sup>29</sup> Zie ook het onderzoek van Jelle Groenendaal (2015). *Frontline Command*.
- <sup>30</sup> Elsevier, 11 juli 2015, p. 82.
- <sup>31</sup> Kockelkoren, Financieel Dagblad 30 mei 2015.
- <sup>32</sup> Sophia Viet (2015).
- <sup>33</sup> Het Amerikaanse leger heeft hiervoor het acroniem VUCA gemaakt: volatiel, urgent, complex, ambigue.
- <sup>34</sup> Willem Drees (2015), p. 13.
- <sup>35</sup> Volkskrant 26 februari 2015.
- <sup>36</sup> Financieel Dagblad 21 februari 2015.
- <sup>37</sup> Luyendijk (2015), p. 172.
- <sup>38</sup> “The unique Japanese word *ma* has multiple meanings. It can imply a space between two things, or it can indicate a space between one moment and another moment. *Ma* is a concept that includes both time and space. Japanese perceive space according to the dynamism inherent in the non-separation of space and time”. (Morioka, 2012, 398).
- <sup>39</sup> De comparatieve filosofie van Ulrich Libbrecht (2006; 2007) is een gedegen uitgangspunt voor een brede cross-culturele benadering. Ik werk hier de comparatieve wetenschapsleer niet uit, maar ik adviseer mensen met wie ik werk en die serieus geïnteresseerd zijn in cultuur, de wetenschapsfilosofie van Libbrecht te lezen.
- <sup>40</sup> Dit is een citaat van Einstein in: Jeans, J. H., & Dreiser, T. (1931).
- <sup>41</sup> “When reflection is done in that way, it can cut the chain of habitual thought patterns and preconceptions such that it can be an open-ended reflection, open to possibilities other than those contained in one’s current representations of the life space. We call this form of reflection *mindful, open-ended reflection*.” Rosch et al. (1992), p. 27.
- <sup>42</sup> “Corporeality is the pedagogical principle of continually referencing the experience of the body—what is felt in the moment. Body sensations are only available in the present, so this



focus helps keeps the class working with the key move of being with/in the experience of the moment. Also, this focus deconstructs emotions, as the question becomes, say, “Exactly what is this feeling of sadness like?” and the answers keep changing. Likewise, thoughts and stories lose their power as they are traded for the experience of the moment”. Don McCown & Heyoung Ahn (2015).

- 43 Een belangrijk onderwerp in de hedendaagse leiderschapsliteratuur. Zie bijvoorbeeld: George (2007); Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers (2004); Hagel, Seely Brown, & Davison (2010); Ismail, Malone & van Geest (2014).
- 44 Een mooi voorbeeld van een onderzoek hoe leiderschap wordt uitgeoefend in het samenspel tussen publieke en private organisaties, is uitgevoerd door Iris van Loon (mijn dochter), in *The Search for leadership! How leadership contributes to breaking through in urban development projects*. (2013). Graduation thesis TU Delft/AT Osborne. In de uitvoering van stadsontwikkelingsprojecten is de wijze waarop publieke en private partijen samenwerken cruciaal. Uitkomst van het onderzoek is dat meer reflectie op de wijze van samenwerking in deze projecten wenselijk is. Een van de aanbevelingen van het onderzoek is: “Gebruik de positieve effecten van betere communicatie binnen de teams, verhoog het niveau van zelfbewustzijn over leiderschap in het netwerk en maak gebruik van de kracht van een katalysator om een impasse innovatief te doorbreken.” (p. 27). Vooral de laatste aanbeveling is een illustratie van het toepassen van de dialoog in een leiderschapsproces over de grenzen van organisaties heen.
- 45 Mehmet Orhan doet onderzoek naar virtualiteit in teams en organisaties. Zijn onderzoek is getiteld *Moving toward Task Virtuality in Organizations*.
- 46 Hofstede (1991), Trompenaars (2004), House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta (2004), House, Dorfman, Javidan, Hanges & Sully de Luque (2014).
- 47 Hosking (2011); Gergen, (2009); Bojer, Roehl, Knuth & Magner (2008); Gergen & Gergen (2004); Gergen, McNamee & Barrett (2001); Hersted & Gergen (2013); Scharmer & Kaufer (2013).
- 48 “From a constructionist standpoint it is useful to view the organization as a *field of conversation*. Wherever people are conversing, they are co-constructing meaning.” Gergen (2009a), p 145.
- 49 Zie onder andere: Gergen, Josselson, & Freeman (2015), Gergen (2014).
- 50 König, J. (2012).
- 51 In dit type onderzoek combineren we derde persoon onderzoek (de werkelijkheid beschrijven, zoveel mogelijk zonder tussenkomst van de onderzoeker), eerste persoon onderzoek (de werkelijkheid beschrijven zoals je die ervaart) en tweede persoon onderzoek (waarbij de relatie met de ander/het andere expliciet wordt betrokken). De combinatie van onderzoeksmethoden zal voor toekomstige innovatie steeds belangrijker worden omdat het de relatie tussen data en interpretatie transparanter maakt. Gergen, Josselson, & Freeman (2015), Gergen (2014).
- 52 Kelley & Kelloway (2012).

# Literatuur

- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge.
- Bojer, M., H. Roehl, M. Knuth-Holesen and C. Magner (2008). *Mapping Dialogue. Essential Tools for Social Change*. Chagrin Falls, Ohio: TAOS Institute Publications.
- Bruner, J. S., & Bruner, J. S. (2009). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Drees, W. (2015). *Naked ape or Techno Sapiens? The Relevance of Human Humanities*. Inaugural address Tilburg University.
- Fernald, A., Taeschner, T., Dunn, J., Papousek, M., de Boysson-Bardies, B., & Fukui, I. (1989). A cross-language study of prosodic modifications in mothers' and fathers' speech to preverbal infants. *Journal of child language*, 16(03), 477-501.
- George, B. (2007). *True North. Discover your authentic leadership*. Jossey-Bass.
- Gergen, K.J. (2009a). *An invitation to social construction*. (2<sup>nd</sup> ed.) London: Sage.
- Gergen, K.J. (2009b). *Relational being: Beyond self and community*. New York: Oxford University Press.
- Gergen, K.J. (2014). Pursuing Excellence in Qualitative Inquiry. *Qualitative Psychology* 2014, vol. 1, No. 1, 49-60.
- Gergen, K.J. (2013). Technology and the Tributaries of Relational Being. In R.W.Tafarodi (ed.) *Subjectivity in the Twenty-First Century. Psychological, Sociological, and Political Perspectives*. Cambridge: University Press.
- Gergen, K.J. & T.J. Thatchenkery (1996). Organization science a social construction: Postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), pp.228-249.
- Gergen, K. J., Josselson, R., & Freeman, M. (2015). The promises of qualitative inquiry. *American Psychologist*, 70(1), 1.
- Gergen, K.J., S. McNamee, & F. Barrett (2001). Toward Transformative Dialogue. *International Journal of Public Administration*, 24 (7&8), pp. 679-707.
- Glind, P. van de & H. van Sprang (2015). *Share. Waarom de deeleconomie de toekomst heeft*. Business Contact.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: the social construction of "leadership". In: *Human Relations*, November 2005. Vol. 58, no 11 1467-147.
- Grint, K. (2009). Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership. In: *Clinical Leader, Volume I Number II, December 2008, ISSN 1757-3424*.
- Groenendaal, J. (2015). *Frontline Command. Reflections on practice and research*. The Hague: Eleven International Publishing.
- Hagel, J., Seely Brown, J. & L. Davison (2010). *The power of Pull: how small moves, smartly made, can set big things in motion*. Basic Books.
- Hawes, L.C. (1999). The Dialogics of Conversation: Power, Control, Vulnerability. *Communication Theory*, 9, 3, August 1999, p. 229-264.

- Hermans, H.J.M. (2006). *Dialogoog en Misverstand. Leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Hermans, H.J.M. (2013). A Multivoiced and Dialogical Self and the Challenge of Social Power in a Globalizing World. In R.W.Tafarodi (ed.) *Subjectivity in the Twenty-First Century. Psychological, Sociological, and Political Perspectives*. Cambridge: University Press.
- Hermans, H.J.M. (2015). Human development in today's globalizing world: Implications for self and identity. In: L. Arnett Jensen (Ed.). *The Oxford Handbook of Human Development and Culture* (pp. 28-42). New York: Oxford University Press.
- Hermans, H.J.M., Kempen, H.J.G. & Van Loon, R.J.P. (1992). The dialogical self: Beyond individualism and rationalism. *American Psychologist*, 47.
- Hermans, H.J.M. & H. Kempen (1993). *The dialogical self. Meaning as movement*. NY: Academic Press.
- Hermans, H.J.M. & A. Hermans-Konopka. (2010). *Dialogical Self Theory. Positioning and Counter-Positioning in a Globalizing Society*. Cambridge: University Press.
- Hermans, H.J.M. & Gieser, Th. Eds. (2012). *Handbook of Dialogical Self Theory*. Cambridge: University Press.
- Hersted, L. & K.J. Gergen. (2013). *Relational leading. Practices for Dialogically Based Collaboration*. Chagrin Falls, Ohio: TAOS Institute Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hosking, D.M. (2011). Moving Relationality: Meditations on a Relational Approach to Leadership. Bryman, Alan, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson & Mary Uhl-Bien (Eds.). (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. London, UK: Sage. pp 455-467.
- House, R.J., P. Dorfman, M. Javidan, P. Hanges & M.F. Sully de Luque (2014). *Strategic Leadership across Cultures. The GLOBE study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks California.
- House, R.J., P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman & V Gupta (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks California.
- Ismail, S., Malone, M.S. and Y. van Geest (2014). *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. NY: Diversion Books.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together. A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Doubleday.
- Jeans, J. H., & Dreiser, T. (1931). *Living philosophies*. Simon and Schuster.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York: HarperCollins Publishers.

- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context Matters Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & organizational studies*, 19(4), 437-449.
- König, J. (2012). *Moving Experience. Complexities of Acculturation*. Amsterdam: VU University Press.
- Libbrecht, U. (2006). *Boeddha en ik. Ontmoeting in de diepte*. Tiel: Lannoo.
- Libbrecht, U. (2007). *Within the Four Seas...: Introduction to Comparative Philosophy*. Peeters Publishers.
- Loon, I.C.D. van (2013). *The Search for leadership! How leadership contributes to breaking through in urban development projects*. (2013). Graduation thesis TU Delft/AT Osborne.
- Loon, R.J.P. van  
 (2006). *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*. Assen: Van Gorcum  
 (2009). Over leiderschap van deze tijd. Dialoog en authenticiteit (interview). In: Wijsbek, J. *De dialogische Organisatie* (2009). Assen: Van Gorcum.  
 (2010). *The Dialogical Leader®. Developing leaders for the future*. Deloitte University.  
 (2015). Leiden met open vizier. Soepel wisselen tussen dialoog en debat. In: Franssen, M. & M. Arets (2015). *Management Control Uitdagingen. Dynamisch Balanceren tussen Basis op Orde en Innovatie*. Vakmedianet.  
 (2015). Dansen op het dunne koord. Dienen van de Publieke zaak. In: Viet, S. & G. van Dijk (2015). *Publiek Leiderschap*. Boom/Lemma.
- Loon, R.J.P. van. & G. van Dijk. (2012). Dialoog of intimidatie? Een kritische reflectie over het gebruik van dialoog in organisaties. In: *Tijdschrift voor Management Development* december 2012.
- Loon, R.J.P. van. & G. van Dijk. (2015). Dialogical leadership. Dialogue as Condition Zero In: *Journal for Leadership Accountability and Ethics* Vol. 12(3), pag. 62-75.
- Loon, R.J.P. van & K. Knaapen. (2012). Leiders ontwikkelen door dialoog. In: *Tijdschrift voor Management Development* september 2012.
- Loon, R.J.P. van & K. Kouwenhoven. (in press). Dancing Leader. Leading and Following. In: *Followership in Action. Cases and Commentaries*. Emerald Books (verschijnt voorjaar 2016.)
- Luyendijk, J. (2015). Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers. Atlas/Contact: Amsterdam/ Antwerpen.
- McCown, D. & H. Ahn (2015). Dialogical and Eastern Perspectives on the Self in Practice: Teaching Mindfulness-Based Stress Reduction in Philadelphia and Seoul. *International Journal of Dialogical Science*. (in press.)
- Morioka, M. (2012). Creating dialogical space in psychotherapy: meaning-generating chronotype of *ma*. In: Hermans, H.J.M. and Gieser, Th. Eds. (2012). *Handbook of Dialogical Self Theory*. Cambridge: University Press. p. 390-404.

- Morioka, M. (2008). Voices of the self in the therapeutic chronotype: *Utuschi* and *Ma*. *International Journal for Dialogical Science*, vol. 3, no 1, 93-108.
- Murakami, H. (2006). *Kafka op het strand*. Atlas.
- Orhan, M.A. (2014). Extending the individual level of virtuality: Implications of task virtuality in virtual and traditional settings. *Administrative Sciences*, 4(4). 400-412.
- Rosch, E., Thompson, E., & Varela, F. J. (1992). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. MIT press.
- Safranski, R. (2015). *Goethe. Kunstwerk van het leven*. (vertaald door Mark Wildschut). Amersfoort: Atlas Contact.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. Scharmer, C., Jaworski, J. & B. Flowers. (2004). *Presence. An exploration of profound change in people, organizations and society*. NY: Random House.
- Stock, F. J. (2014). *Speaking of home*. (Doctoral dissertation, University of Groningen).
- Trompenaars, F. & Ch. Hampden-Turner (2004). *Managing people across cultures*. Chichester, West Sussex: Capstone Publishing Ltd.
- Viet, S. (2015). De affaire Vestia. Gebrekkig toezicht of ontoereikend moreel kompas? In Viet, S. & G. van Dijk (2015). *Publiek Leiderschap*. Boom|Lemma.
- Zahavi, D. (2014). *Self & Other. Exploring Subjectivity, Empathy, and Shame*. Oxford: Oxford University Press.

## Colofon

*copyright*

**Rens J.P. van Loon**

*vormgeving*

**Beelenkamp ontwerpers, Tilburg**

*fotografie omslag*

**Maurice van den Bosch**

*druk*

**PrismaPrint, Tilburg University**

