

*“Een dialoog
aangaan vanuit
de oprechte wens
de ander beter te
begrijpen is een
belangrijk kenmerk
van democratie”*



Prof. dr. Rens van Loon is filosoof, persoonlijkheidspsycholoog en emeritus-hoogleraar Dialogisch Leiderschap aan de universiteit van Tilburg. Zijn werk als wetenschapper, opleider en docent bestaat primair uit het ontwikkelen en toepassen van de Dialogical Self Theory in de praktijk van leiderschap en organisatieontwikkeling.



Ir. Theodor Kockelkoren geeft leiding aan het Staatstoezicht op de Mijnen en is verbonden aan TIAS. Hij was eerder werkzaam bij McKinsey, bestuurder bij de AFM, schrijver van het boek 'Toezicht als beroep' en doceert samen met Rens van Loon over verantwoordelijk leiderschap aan TIAS.

Op weg naar meer verant- woordelijk leiderschap

Rens van Loon en Theodor Kockelkoren

75

Onze huidige maatschappij is heterogeen. We kunnen dat zien als een uiting van toegenomen vrijheid: een grotere ruimte voor individuele ontplooiing, meer ruimte voor individuele betekenisgeving als gevolg van de ontkerkelijking, meer vrijheid om in andere landen te studeren, werken of wonen en verbeterde toegang tot (hoger) onderwijs. Meer individuele vrijheid betekent ook meer individuele verantwoordelijkheid: wie ben ik, wat is mijn morele kompas en welke weg wil ik gaan in de maatschappij? Deze vragen kunnen confronterend zijn. Juist in een samenleving waar de voorheen vanzelfsprekend gevoelde nationale eenheid niet meer als vanzelfsprekend wordt gevoeld. Mensen zijn sneller bang en eenzaam als gevolg van de toenemende en dieper wordende verschillen in opleiding, inkomen en culturele achtergrond.

Deze ontwikkelingen kunnen niet alleen confronterend zijn voor mensen en organisaties, maar zetten ook onze democratie, die moet kunnen steunen op een voldoende grote mate van onderlinge verbondenheid, onder druk. Technologie, globalisering en geopolitieke fragmentering stellen tegelijkertijd hoge eisen aan ons vermogen om ons aan te passen aan en in te spelen op deze megatrends. De staat, ondernemingen en maatschappelijke organisaties worden op ongekende wijze uitgedaagd.

De centrale stelling van dit artikel is dat als individuen en organisaties (zowel private als overheidsorganisaties) verantwoordelijk leiderschap tonen de samenleving als geheel beter in staat is de problemen van onze huidige tijd het hoofd te bieden.

We nemen de weg naar meer verantwoordelijk leiderschap onder de loep vanuit drie perspectieven: *zelf, organisatie en samenleving*. Kernboodschap is dat het ontwikkelen van verantwoordelijk leiderschap, zowel voor individuen als organisaties, een proces is dat inzicht en training vraagt. We moeten leren een dialoog met onszelf (intern) en met anderen (extern) te voeren, de condities voor het juiste gesprek met anderen te realiseren en dat te laten uitmonden in inzichten en besluiten die leiden tot gerichte handelingen. Ontwikkeling van deze vaardigheden door leiders, politici en onszelf zien wij als een noodzakelijke voorwaarde om onze volatiele, complexe samenleving beter te laten functioneren.

Drie kernvaardigheden van een verantwoordelijk leider

Verantwoordelijk leiderschap op het niveau van de individuele mens begint ermee dat ieder voor zichzelf onderzoekt wat zij belangrijk vindt en welke waarden hieronder liggen. Dit is een weg naar binnen om leiding te geven aan jezelf. Op basis van zelfkennis, zal een verantwoordelijk leider in complexe situaties de dialoog met de anderen voeren en alles overwegend tot besluiten komen die het handelen bepalen. Dit is de weg naar buiten, naar anderen, iets wat noodzakelijk is om leiding te kunnen geven – informeel of formeel – aan anderen. Verantwoordelijk leidinggeven vereist drie vaardigheden:

- Voeren van een dialoog
- Overwegen van alle facetten en maken van een keuze
- Handelen in overeenstemming met de gemaakte keuzes.

Deze drie kernvaardigheden komen in dit artikel steeds terug op het niveau van het zelf, organisatie en samenleving. Op het niveau van de individuele mens komen ze terug bij het leiderschap aan jezelf en aan anderen.³

Leidinggeven aan jezelf

Het startpunt van verantwoordelijk leiderschap is het voeren van een innerlijke dialoog, een gesprek met jezelf, en leidt naar zelfkennis. Deze gedachte steunt op de persoonlijkheidspsychologie van het *Dialogisch Zelf*¹ en past het kernconcept van deze theorie, de persoon als een verzameling van ik-posities, toe op leiderschap.² Deze innerlijke dialoog vereist dat het individu flexibel kan schakelen tussen een variëteit aan ik-posities.

Het startpunt van verantwoordelijk leiderschap is het voeren van een innerlijke dialoog, een gesprek met jezelf, en leidt naar zelfkennis

Voorbeelden zijn 'Ik als competitief met mezelf', 'Ik als schaker', 'Ik als levensgenieter', 'Ik als econometrist', 'Ik als vader', 'ik als perfectionist', 'Ik als ondernemer', 'Ik als manager' of 'Ik als coach'. Het aantal mogelijke posities is in principe ongelimiteerd en persoonlijk. Samen vormen deze je positierепertoire. Dit repertoire is een reflectie van de vele facetten van jezelf, waarvan sommige onbewust ontwikkeld zijn en andere bewust gecreëerd. Naarmate je beter in staat bent jouw positierепertoire bewust af te stemmen op functie, context en opgave waarvoor je gesteld bent, zul je effectiever en authentieker kunnen handelen.

Als de innerlijke dialoog overheerst wordt door één ik-positie je blikveld vernauwt en neemt je persoonlijke vrijheid af. Eén positie grijpt als het ware de macht en domineert je denken en handelen. Je zou kunnen zeggen dat dit een vorm van radicalisering is gedreven door angst, bijvoorbeeld om je baan of positie te verliezen, of gedreven door de klassieke verleidingen geld, macht of status. Onderdeel van de vaardigheid om de innerlijke dialoog te voeren is het vermo-

gen jezelf ook te observeren. Je stelt jezelf vragen als: Wanneer gaat één positie overheersen? Is dat steeds of af en toe? En gebeurt dat onbewust? Vanuit deze vaardigheid groeit het vermogen nieuwe facetten van jezelf te ontdekken en de ruimte te geven om die te ontwikkelen.

Zoals ik-posities goed met elkaar kunnen samenwerken (bijvoorbeeld de 'perfectionist' en de 'econometrist') kunnen ze ook botsen (bijvoorbeeld de 'perfectionist' en de 'sloddervos'). Als je in een verantwoordelijke positie zit (opvoeder, docent) zul je botsende posities met elkaar in het reine moeten brengen om effectief te kunnen handelen.

De kern van verantwoordelijk leiderschap aan jezelf is dat de verschillende aspecten van je 'zelf' met elkaar in dialoog zijn zodat je weet wie je bent en wat je belangrijk vindt. Op basis daarvan vormt zich jouw morele kompas dat je kunt hanteren in complexe situaties, waarbij je keuzes moet maken en in actie moet komen.

Leidinggeven aan anderen

Verantwoordelijk leiderschap gaat ook over het vermogen van mensen met een leidinggevende rol, zowel formele als informele leiders, om in complexe situaties door dialoog met anderen tot ethische keuzes te komen die het handelen bepalen. In het verlengde hiervan gaat verantwoordelijk leiderschap vervolgens over het ontwikkelen van de vaardigheid van de organisatie als geheel om in dialoog tot keuzes te komen. Dit bespreken we in de volgende sectie, waar we door de lens van de organisatie kijken.

Een verantwoordelijk leider denkt in complexe situaties steeds na wat de eigen rol is: is het aan de leider om met anderen tot keuzes te komen of kan de keuze beter aan anderen overgelaten worden? In dat laatste geval kan een verantwoordelijk leider ervoor kiezen om een dialoog te initiëren, maar zal het keuzeproces dat het handelen bepaalt aan de organisatie overlaten. De geëigende rol kunnen kiezen is een kerncompetentie van verantwoordelijk leiderschap. De keuze hangt uiteraard af van de aard van de complexe situatie, de context, en is dus situationeel.

Als in lastige situaties de leider samen met anderen tot keuzes wil komen, is de onderlinge dialoog belangrijk. De verantwoordelijk leider creëert de ruimte zodat alle perspectieven en belangen aan bod komen en goed gerepresenteerd worden. Dit is een democratisch proces. Bij keuzes maken moeten belangen afgewogen en alternatieven vergeleken worden. Dit besluitvormende proces is in organisaties niet democratisch maar wordt bepaald door hiërarchie. De formele leiders van de organisaties nemen deze besluiten. De

“Een verantwoordelijk leider denkt in complexe situaties na over de eigen rol: is het aan de leider om tot keuzes te komen of kan de keuze beter aan anderen overgelaten worden?”

open dialoog die eraan vooraf is gegaan moet de krachtige basis vormen op grond waarvan ethische en effectieve besluiten genomen kunnen worden.

De dialoog is een noodzakelijke voorwaarde voor het nemen van bij de organisatie passende en dus authentieke besluiten. Deze besluiten vormen de basis om de beoogde resultaten te realiseren. De dialoog vereist dat we andere denkbeelden van anderen kunnen en willen begrijpen en dat we ons kunnen inleven in de gevoelens van die anderen. Of het nu gaat om tot keuzes te komen in technische vraagstukken, om reorganisatievraagstukken of de purpose en toekomst van organisaties: steeds zal het belangrijk zijn dat de ander en het andere perspectief goed aan bod kunnen komen.

Naar een verantwoordelijke organisatie

Om tot een verantwoordelijke organisatie te komen moet een organisatie vaardig zijn in het voeren van een dialoog (zowel intern als extern), het weloverwogen nemen van besluiten en tot daarbij passend handelen te komen. Verantwoordelijke leiders aan de top van organisaties zien dat dit een taak voor hen is. Dat begint ermee dat de top deze vaardigheden zelf beheerst. Zo kunnen zij bijvoorbeeld leidinggeven aan de organisatie op basis van collegiaal bestuur. Dat betekent als onderdeel van de besluitvorming in het bestuur in een dialoog de verschillende perspectieven aan bod komen en belangen goed afgewogen kunnen worden alvorens tot een collegiaal besluit te komen. De besluitvormingsprocessen en het bestuursregle-

ment zullen de formele weergave hiervan zijn. Ook elders in de organisatie kan besluitvorming langs vergelijkbare principes verlopen en georganiseerd worden. Behalve de top van de organisatie kunnen ook andere leidinggevendenden in de organisatie opgeleid worden om deze wijze van organiseren en sturen voldoende te beheersen.

Doordat een verantwoordelijke organisatie gebouwd is op het vermogen tot dialoog en collegiale besluitvorming is er in deze organisatie ook voldoende ruimte voor diversiteit. Afwijkende perspectieven en meningen mogen er zijn omdat ze een verrijking van de organisatie kunnen zijn – net als een breed repertoire aan ik-posities een verrijking voor de persoonlijkheid kan zijn. De nadruk op het woord *kunnen* ligt er omdat het bij elkaar brengen en houden van een grote mate van diversiteit inspanning en vaardigheden vereist – en als die onvoldoende aanwezig zijn er het risico bestaat dat conflicten gaan domineren.

Als het lukt om over een grote mate van diversiteit te beschikken, kan een organisatie over meer kwaliteiten beschikken – net als een individu met een groter ik-repertoire meer facetten van de persoonlijkheid in de praktijk kan brengen en beter resultaten kan boeken in een groter scala aan situaties. Het risico op tunneldenken wordt kleiner, de kwaliteit van besluitvorming wordt beter (wat overigens niet betekent dat er geen slechte besluiten genomen kunnen worden) en er is meer ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Ook dit is een belangrijke taak van verantwoor-

delijke leiders: zij creëren en onderhouden de condities voor anderen (burgers, medewerkers, studenten, kinderen) om zich te ontwikkelen.

Als we authentiek zijn en onze eigen opvattingen kunnen inbrengen en daarin effectief zijn, dan passen we in een organisatie, we voelen ons thuis en veilig. Dit zijn gunstige omstandigheden voor mensen om zich verder te ontwikkelen. Het zijn bovendien gunstige omstandigheden voor een brede dialoog: we zijn als mens onderdeel van de organisatie en we moeten ons dus verstaan tot de opvattingen van de organisatie waar we onderdeel van zijn, terwijl we tegelijkertijd die opvattingen ook kunnen beïnvloeden. Verantwoordelijk leiderschap van het zelf vooronderstelt dat we onze invloed ook daadwerkelijk benutten. Als het uitoefenen van invloed niet mogelijk is, als mensen niet zichzelf kunnen zijn, voelen medewerkers zich vaker onveilig, en komt soms de vraag naar boven of een vertrek niet gezonder is voor je welbevinden. Voordat je besluit te vertrekken is het zinvol en interessant om de spanning tussen jezelf en de organisatie verder uit te werken: wanneer ga je de confrontatie aan? Wanneer ga je weg?

De dialoog, besluitvorming en daarop aansluitende handelen kan over verschillende zaken gaan, zoals: Willen we wel of niet een deal met een belangrijke klant accepteren als dat schuurt met onze waarden? Welke waarden vinden wij als organisatie belangrijk? Welke bijdrage aan maatschappelijke belangen willen wij geven? In de volgende sectie zullen we op met name deze laatste vraag

dieper ingaan. Een verantwoordelijke organisatie heeft het vermogen antwoorden te genereren die authentiek en ethisch zijn (ze passen bij de identiteit en waarden van de organisatie) én tot de beoogde resultaten leiden.

Het leiderschap van een organisatie moet zelf het goede voorbeeld geven en de vereiste vaardigheden van de organisatie ontwikkelen. De realiteit is echter dat veel leiders (zowel in de private als publieke sector) het moeilijk vinden om deze verantwoordelijkheid te nemen.⁴

Het is niet altijd duidelijk of leiders dit niet kunnen, bijvoorbeeld omdat ze eenzijdig getraind worden in leiderschapsstijlen als discussie, instructie en het geven van snelle antwoorden; of dat leiders niet willen of durven, omdat eigen onzekerheid en niet-weten zichtbaar worden in een proces van dialoog met de eigen leden van de organisatie. Het zou kunnen uitmonden in het kwijtraken van de machtspositie. Een gang door de (sociale) media toont genoeg voorbeelden, inclusief de meer extreme vormen van leiderschap, zoals bij een 'zonnekoning' of 'dictator'.

Verantwoordelijke samenleving

Een organisatie moet zich ook verhouden tot de samenleving. Deze samenleving heeft allerlei verwachtingen ten opzichte van een organisatie en de verantwoordelijkheid die zij zou moeten nemen. Sommige verwachtingen zijn expliciet in de vorm van wet- en regelgeving en andere meer impliciet, uitgesproken of onuitgesproken. Omgekeerd heeft een organisatie ook opvattingen over haar rol in de samenleving en welke verantwoordelijk-

Verantwoordelijke organisaties streven niet alleen de belangen van de eigen organisatie na, maar houden ook rekening met stakeholders en de belangen van de maatschappij

heid zij wil en denkt te kunnen nemen. Verantwoordelijke organisaties streven niet alleen de belangen van de eigen organisatie na, maar houden ook rekening met de belangen van aan de eigen organisatie gerelateerde partijen (de stakeholders) en van de maatschappij als geheel. Een verantwoordelijke organisatie neemt actie om bij te dragen aan de belangen van andere partijen en vermijdt dat de eigen organisatie schade berokkent aan deze partijen of de samenleving als geheel.

Ambities van verantwoordelijkheid

De maatvoering in het nemen van verantwoordelijkheid wordt mede bepaald door de opvattingen en ambities van de leiders, de eigen organisatie, stakeholders en de maatschappij als geheel. Zo kan het zijn dat eensluidende opvattingen van de stakeholders en de maatschappij veel ruimte bieden voor het nemen van verantwoordelijkheid door een organisatie. Vaker zien we dat de be-

langen van de verschillende stakeholders in de maatschappij diametraal tegenover elkaar staan, denk aan de boerenprotesten. Het is dan moeilijker om met al deze opvattingen rekening te houden.

De ambities van verantwoordelijkheid kunnen afgemeten worden aan de hand van drie dimensies.

(1) De mate waarin met alle stakeholders en de gehele maatschappij rekening gehouden wordt in plaats van alleen de belangen van één dominante stakeholder. Een farmabedrijf dat stelt dat zij de verplichting heeft om de hoogst mogelijke prijs voor haar producten te vragen (zoals CEO Nirmal Mulye van Nostrum deed⁵), houdt alleen rekening met de aandeelhouders. De toegankelijkheid tot een gepatenteerd medicijn neemt als gevolg af. Deze toegankelijkheid is een maatschappelijk belang dat in dit geval door de onderneming niet meegewogen is.

(2) De mate waarin vooropgelopen wordt in de samenleving in plaats van achter ontwikkelingen aan te lopen. Levensmiddelenbedrijven kunnen bijvoorbeeld zelf initiatieven nemen om obesitas te bestrijden of duurzamer te worden – in plaats te wachten tot de wetgever hen dwingt. Zij kunnen daarmee op deze thema's richting geven aan hun klanten en de maatschappij. Unilever bijvoorbeeld gelooft dat het zwaarder meewegen van maatschappelijke belangen noodzakelijk is voor haar lange termijn welslagen.⁶

(3) de omvang van de reikwijdte waarbinnen verantwoordelijkheid genomen wordt: kijkt men alleen naar de eigen

activiteiten of ook naar de activiteiten van derden binnen de eigen invloedssfeer? Unilever bijvoorbeeld maakt de keuze om te proberen de gehele keten van boer tot consument te verduurzamen.

Wat omvat de verantwoordelijkheid?

Hoe een organisatie de eigen verantwoordelijkheid invult hangt niet alleen af van de eigen opvattingen over belangrijke maatschappelijke belangen, maar ook wat de samenleving ziet als belangrijke maatschappelijke belangen. Zo wil bijvoorbeeld de branchevereniging van verzekeraars in Nederland, het Verbond van Verzekeraars, in dialoog met belanghebbenden kwaliteitseisen formuleren voor het handelen in het belang van klanten. In dit voorbeeld neemt een branche als geheel verantwoordelijkheid en gaat op zoek naar de opvattingen van de samenleving om de eigen verantwoordelijkheid goed te kunnen nemen.

Het eerdere voorbeeld, farmabedrijf Nostrum, houdt alleen rekening met haar aandeelhouders en doet dit vanuit een eigen, autonome keuze. Het heeft ervoor gekozen om niet eerst een dialoog met haar stakeholders en samenleving te voeren. Het gevolg was niet alleen een storm van kritiek, maar uiteindelijk ook nieuwe regelgeving die beperkingen stelt aan de prijsstelling van medicijnen.⁷ Dit voorbeeld laat twee dingen zien. Ten eerste dat een onderneming verrast kan worden als zij niet in dialoog is met haar stakeholders en de samenleving en zij keuzes maakt die ver afstaan van de heersende opvattingen in de samenleving. Ten tweede laat het voorbeeld zien dat de samenleving ingrijpt als ondernemingen hun verantwoordelijkheid niet nemen.

“De weg naar een meer verantwoordelijk zelf, een verantwoordelijke organisatie en een verantwoordelijke samenleving is een voortdurend proces dat inzicht en oefening vraagt

Democratisch samenleven

Een dialoog leidt tot groter wederzijds begrip en tot grotere nabijheid. In de dialoog transformeert een abstracte ander in een beter begrepen en invoelbare ander. Dit kan een ander mens zijn, een organisatie of deel van de samenleving. Als in dialoog samen nieuwe perspectieven worden ontwikkeld, zal het onderlinge respect en vertrouwen groeien – zelfs als de inhoudelijke standpunten uit elkaar liggen.

Een dialoog aangaan vanuit de oprechte wens de ander beter te begrijpen is een belangrijk kenmerk van democratie. Die wens is een uiting van de verbondenheid die we voelen doordat we onderdeel zijn van onze democratie. Het is ook de verbondenheid die we nodig hebben om ons gezamenlijk verantwoordelijk te voelen voor onze vrijheid, die een resultante is van onze democratie. De dialoog is in een democratische samenleving een essentiële vaardigheid voor ons allemaal, indivi-

duen en organisaties. Op democratische wijze samenleven impliceert elkaar willen begrijpen – wat iets anders is dan het op inhoud overal met elkaar eens zijn. Alleen vanuit onderling begrip kan een basis gecreëerd worden voor de compromissen die nodig zijn om vreedzaam en in vrijheid met elkaar samen te leven in een steeds complexere wereld.

Besluit

De weg naar een meer verantwoordelijk zelf, een verantwoordelijke organisatie en een verantwoordelijke samenleving is een voortdurend proces dat inzicht en oefening vraagt. Je moet leren een interne dialoog te voeren en jezelf te herzien in het licht van een groter geheel. Je moet leren de condities voor de dialoog met anderen op te zetten, dat te laten uitmonden in inzichten en besluiten, die gerealiseerd worden in concrete handelingen. Deze met elkaar samenhangende aspecten moeten voldoende sterk verankerd zijn in jezelf, in organisaties en ‘het leiderschap van een organisatie’, en uiteindelijk in onze samenleving als geheel. De sleutel tot een goede balans zit in het goed weten te hanteren van deze drie vaardigheden: de dialoog (intern en extern), weloverwogen besluitvorming en het daarnaar handelen. Ze gaan steeds samen op. Het leidt ertoe dat het individu zich op authentieke wijze en volgens eigen ethische opvattingen kan ontwikkelen; dat een organisatie in staat is volgens eigen opvattingen over ambities en verantwoordelijkheid resultaten te boeken en haar autonomie te balanceren met de verbondenheid in de samenleving; dat we in de samenleving meer ruimte geven aan dialoog, zodat

onze democratische processen weer goed gaan functioneren en onze vrijheid én verbondenheid duurzaam blijkt. Dat is de hoopvolle weg naar meer verantwoordelijk leiderschap. Een ideaal dat vastberadenheid en moed vraagt!

Noten

1. Hubert Hermans (2018). *Society in the Self: A Theory of Identity in Democracy*. New York: Oxford University Press.
2. Rens van Loon (3e druk 2022). *Dialogisch Leiderschap. Als het ik wijkt*. Amsterdam: Mediawerf.
3. Rens van Loon (2022). *Het grootste goed. Op zoek naar de juiste verhouding tussen effectief, authentiek en ethisch leiderschap*. Tilburg University.
4. Erik Pool (2021) werkt dit uit in *Macht en Moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
5. Crow, D. (2018, 11 september). Pharma chief defends 400% drug price rise as a 'moral requirement'. *Financial Times*.
6. Skapinker, M., & Daneshkhu, S. (2016, 29 september). Can Unilever's Paul Polman change the way we do business? *Financial Times*.
7. Mychasuk, E. (2022, 12 augustus). A guide to the US climate, health, and tax package. *Financial Times*.