

# In gesprek met de auteur

## WETENSCHAP GEKOPPELD AAN TOEZICHT

In gesprek met auteur Rens van Loon onderzoeken Petri Ykema, Adriaan Schoch en Herman Hudepol welke betekenis **Dialogisch leiderschap, als het ik wijkt** heeft voor de werktafel van de toezichthouder. Een lezenswaardig boek en/of een nuttig inzicht?

### Waarom dit boek?

Van Loon verzucht dat leiderschap tot voor kort in de wetenschap te veel als zelfstandig naamwoord, te statisch en te weinig relationeel is opgepakt. ‘Te veel leiders geven leiding vanuit de *ik ben de leider*-positie. Inmiddels wordt in de wetenschap steeds meer zichtbaar dat het accent wordt verlegd van leiderschap in een enkele vorm (bijvoorbeeld als dienend leiderschap) naar leiderschap als een mix van vaardigheden die kan/moet worden ingezet – afhankelijk van de context. Het gaat nu meer over leiderschap en “volgerschap” en om het flexibel inzetten van benodigde vaardigheden. Daarbij gaat het zeker niet alleen om vaardigheden van de leidinggevende, maar ook om zicht op en inzicht in de persoonlijke posities in je bewustzijn, en om het vermogen om door het voeren van een interne dialoog tot inzet van de op de context benodigde handelingen te komen.’

In *Dialogisch Leiderschap* noemt hij dit de ‘ik-posities’: ik als leider, ik als vader, ik als professional, ik als partner. De kern van zijn boek is het met elkaar in contact brengen van de verschillende ik-posities om op een hoger niveau uit te komen. Van Loon noemt het voorbeeld van een CEO die opgroeide in een heftige straatcultuur en die in zijn CEO-rol de ‘vechtersrol’ veelal de boventoon liet voeren. Reflectie op het effect van zijn gedrag

in de CEO-praktijk bracht hem ertoe om te werken aan persoonlijke verandering.

Voor Van Loon betekent adequaat leiderschap dat je als leidinggevende, toezichthouder en opvoeder in staat bent om te reflecteren op je eigen ik-posities. Bijvoorbeeld de overgang van ik als directeur naar ik als toezichthouder. Voor Van Loon is de dialoog hierbij essentieel. Een dialoog die je met jezelf of met anderen kunt voeren over situaties, vraagstukken en problemen die een meer diepgaande bespiegeling vragen. Juist voor complexe vraagstukken moet je een dialoog kunnen aangaan met de betrokkenen en niet als vanzelfsprekend het gebruikelijke rationele debat of discussie gaan voeren. Een dialoog creëert ruimte om een vraagstuk van verschillende kanten te bekijken.

Van Loon: ‘Helaas zijn wij, en ook leidinggevendenden, te weinig systematisch getraind in het voeren van een dialoog, of in flexibiliteit in gespreksvoering.’

Van Loon is zich er zeer van bewust dat de methode van dialogisch leiderschap niet eenvoudig is. ‘Ik heb dit boek geschreven om de lezer kennis te laten maken met het gedachtengoed dat volgens mij zo belangrijk is. Maar de basis voor dialogisch leiderschap ontdek je vooral door er zelf mee aan de slag te gaan. De essentie is te komen tot een reflectie op de effectiviteit, authenticiteit en ethiek van je gedrag, waarbij ethiek staat voor de congruentie van je gedrag met je eigen waarden.



Wat het zo lastig maakt, is dat mensen zich vaak niet bewust zijn van hun gedrag. Hierdoor is zelfreflectie ingewikkeld. Daarom moet je eigenlijk altijd met een ander over jezelf in dialoog gaan.'

### Van waarde voor toezichthouders?

Van Loons doel was een boek voor iedereen die leiding geeft: bestuurders, toezichthouders en ouders. Op de vraag of een zekere mate van *openness to experience* (een van de big-five persoonlijkheidskenmerken) een voorwaarde is voor het in praktijk brengen van de inzichten uit het boek, stelt Van Loon dat iedere leider hier in bepaalde mate over dient te beschikken, als basis voor het ontwikkelen van flexibiliteit in de eigen leiderschapsstijl. En flexibiliteit is vereist, omdat leiderschap per definitie te maken heeft met veranderende omstandigheden en andere relaties. 'Leiderschap is altijd relationeel,' aldus Van Loon.

Op de vraag wat de toezichthouder kan leren van dit boek, geeft hij aan dat de inzichten goed gebruikt kunnen worden bij de evaluatie van de bestuurder door de toezichthouders, en zeker ook voor de zelfevaluatie van de raad. Daarnaast doet het boek een appèl op voorzitters om in vergaderingen meer tijd te nemen voor de dialoog over complexe onderwerpen. En vooral om vertrouwen en veiligheid te creëren om die dialoog mogelijk te maken. Van Loon geeft aan dat veel voorzitters nu 'zwabberen' tussen discussie en dialoog ofwel tussen opiniërend en besluitvormend.

De deelnemers aan het gesprek ervaren dat de gesproken uitleg door Van Loon (levende taal) meer tot de verbeelding spreekt dan de geschreven tekst in het boek. Voor Van Loon is dit herkenbaar. Hij is gestart met het ontwikkelen van video's voor de overdracht van zijn gedachtengoed. In een video en tijdens een gesprek kun je beter zichtbaar maken hoe reflectie plaatsvindt en wat hiervan het resultaat is.

Na lezing en bespreking van *Dialogisch leiderschap* onderschrijven de deelnemers de waarde van reflectie op het gedrag van bestuurders en toezichthouders. Evenals de waarde van het creëren van tijd, vertrouwen en veiligheid voor het voeren van een dialoog. Leren door doen is hier van meerwaarde, naast het tot je nemen van boek en theorie.



### Rens van Loon

is hoogleraar *Dialogical Leadership* aan de Tilburg School of Humanities and Digital Sciences. Na zijn studie filosofie en promotie in de sociale wetenschappen belandde hij in de consultancy. Hij was altijd al geïnteresseerd in de vraag: 'Wat gebeurt er bij mij, bij anderen en tussen mij en anderen?'

Van Loon werkt nu zo'n 35 jaar op het gebied van leiderschap. Hij geeft les, begeleidt promovendi en klanten in dit thema en heeft een wetenschappelijke publicatie met de titel *Dialogical Leadership, Dialogue as Condition Zero* (2015) uitgebracht. *Dialogisch leiderschap* is een verkorte, eenvoudiger versie van dit oorspronkelijke boek.

### Dialogisch leiderschap, als het ik wijkt

Mediawerf, € 24,95

### De gespreksdeelnemers

**Petri Ykema**, toezichthouder, redactie nieuwsbrief VCTE

**Adriaan Schoch**, toezichthouder en organisator *diners parlants* voor toezichthouders en bestuurders

**Herman Hudepol**, adjunct hoofdredacteur *Goed Bestuur & Toezicht*