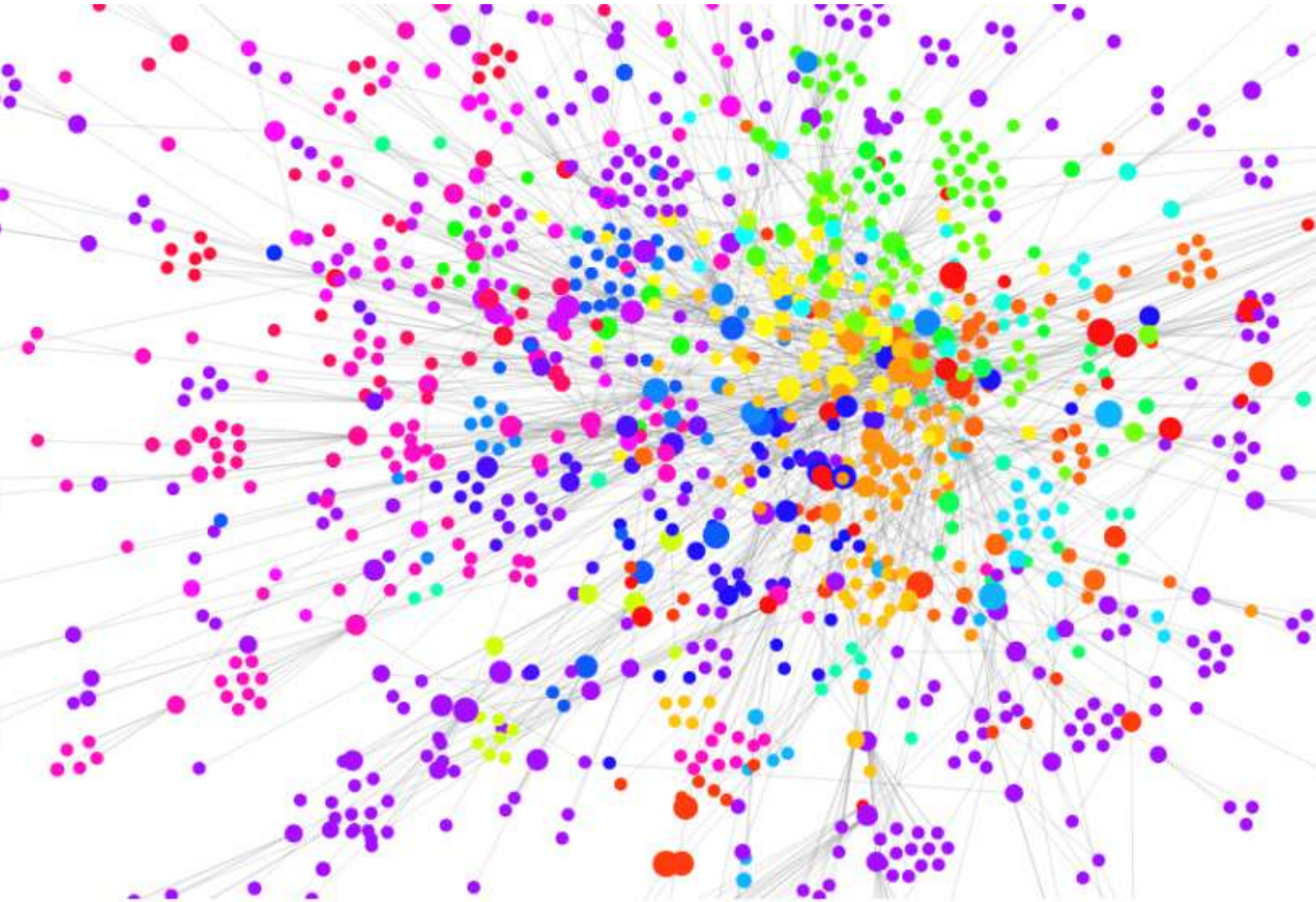


Goed leiderschap in deze tijd

Een onderzoek naar de betekenis van 'normatieve professionalisering' voor leiderschap



Masterscriptie, Universiteit voor Humanistiek

Master(s): Kritische Organisatie en Interventiestudies + Educatie

Augustus 2014, Utrecht

Lori Verlaan

Goed leiderschap in deze tijd

Een onderzoek naar de betekenis van 'normatieve professionalisering' voor leiderschap

Door: Lori Verlaan (0070016)

loriverlaan@gmail.com

Universiteit voor Humanistiek,
Kromme Nieuwegracht, Utrecht.

Afstudeerrichtingen: Kritische Organisatie en Interventiestudies + Educatie

Begeleider: Prof. Dr. Ruud Kaulingfreks

Tweede lezer: Drs. Jantine Maaskant

Afstudeercoördinator: Dr. Wander van der Vaart

Voorwoord

‘Goed leiderschap in deze tijd’: een onderwerp dat aansluit bij mijn aanvankelijke motivatie Humanistiek te gaan studeren en om te kiezen voor zowel de master Kritische Organisatie en Interventiestudies (KOIS) als Educatie. Ik wilde iets studeren waarmee ik verschil kan maken in de dagelijkse praktijk van mensen. Ik wilde iets met ‘mensen en organisaties’, iets met filosofie en ethiek. Ik wilde me bezighouden met onderwerpen die er *echt* toe doen en waarmee ik andere mensen iets kon leren.

In oktober 2013 kwam ik via Sophie Albers (goede vriendin en studiegenoot) in contact met het organisatieadviesbureau ‘Resetmanagement’. Zij waren bezig met het opzetten van een platform voor leiderschap in deze tijd (met de naam: The Humanizing Turn): Ze wilden bijeenkomsten organiseren voor leidinggevendenden van uiteenlopende organisaties om kennis te delen over de wijze waarop leiderschap ‘in deze tijd’ eruitziet (of zou moeten zien). Hun zoektocht naar goed leiderschap in deze tijd bracht mij op het idee om een verbinding te maken met een theorie vanuit de Humanistiek die mij sinds het begin van mijn studietijd interesseert, namelijk: Normatieve Professionalisering. Hoewel Resetmanagement nog nooit van dit begrip gehoord had, waren ze geïnteresseerd in de mogelijke betekenis daarvan voor de zoektocht naar goed leiderschap. Zo besloot ik mijn scriptie over dit onderwerp te schrijven. Ik wil vooraf graag Resetmanagement bedanken voor de mogelijkheid de bijeenkomsten van de Humanizing Turn bij te wonen en op deze manier inspiratie op te doen. Hoewel deze scriptie om verschillende redenen uiteindelijk geen empirisch onderzoek is geworden binnen de context van de Humanizing Turn, heb ik toch veel gehad aan deze bijeenkomsten om de ‘feeling’ met de praktijk te houden.

En hier ligt het dan ineens: mijn scriptie. Af. Een onwerkelijk gevoel, omdat ik met deze scriptie een lange tijd van studeren afsluit. Een tijd waarin ik continu geïnspireerd werd door allerlei fascinerende theorieën en ideeën, de gepassioneerde docenten en de vertrouwde, unieke sfeer op de Universiteit. Een tijd waarin ik zoveel geweldige mensen heb ontmoet en waarin zich vriendschappen voor het leven hebben ontwikkeld. Een tijd waarin ik mezelf optimaal heb kunnen ontwikkelen door alle kansen die de UvH en de mensen daarbinnen me hebben geboden. Als ik terugkijk, ben ik eigenlijk alleen maar dankbaar voor zoveel goeds. Humanistiek is een onlosmakelijk onderdeel geworden van wie ik ben. Ik

vind het een geruststellende gedachte dat, hoewel ik deze periode afsluit en de UvH in fysieke zin achter me laat, ik zeker weet dat ik deze bagage overal met me mee zal dragen, onafhankelijk van in welke (professionele) context ik uiteindelijk ook terecht zal komen. Ik zal me met deze achtergrond hoe dan ook bezig gaan houden met dingen die er *echt* toe doen en waarmee ik verschil kan maken in de dagelijkse praktijk van mensen. Hiermee is mijn hoop en verwachting met betrekking tot de studie Humanistiek uitgekomen en mijn dankbaarheid hiervoor is groot.

Inhoudsopgave

Voorwoord		2
Inleiding:		6
I	Aanleiding: zoektocht naar nieuwe vormen van leiderschap	6
II	Hoezo leiderschap?	7
III	Een definitie van leiderschap?	7
IV	Traditionele opvattingen met betrekking tot leiderschap voldoen niet meer	8
V	Normatieve professionalisering	9
VI	<i>Goed</i> leiderschap	10
VII	Probleemstelling; vraag- en doelstelling van het onderzoek	11
VIII	Overige begripsbepalingen	12
IX	Humanistische relevantie	12
X	Opbouw van deze scriptie	13
Hoofdstuk 1: Verkenning van leiderschap		14
1.1	Algemene verkenning	14
1.2	Leiderschap in de organisatiecontext	15
1.2.1	Management of leiderschap?	15
1.2.2	Het toegekende belang van leiderschap	17
1.3	Overzicht en ontwikkelingen in het denken over leiderschap	18
1.3.1	De trait-, stijl- en contingentiebenadering	18
1.3.2	Transactioneel en transformatief leiderschap	20
1.3.3	Ethisch, spiritueel, dienend, authentiek leiderschap	21
1.4	Kritiek op het leiderschapsdenken	21
1.4.1	Leiderschap als individueel product	22
1.4.2	Leiderschap als relationeel proces	23
1.4.3	Relationeel leiderschap in theorie	24
1.4.4	Relationeel leiderschap in de praktijk?	26
1.4.5	Relationeel leiderschap en goed leiderschap	27
1.5	Resumé: Verbinding naar hoofdstuk twee	29
Hoofdstuk 2: Leiderschap in deze tijd		30
2.1	Een overgangperiode: drie axiale verschuivingen	30
2.1.1	Mondiale netwerksamenleving en onderlinge verbondenheid	31
2.2	Consequenties voor leiderschap	33
2.3	Scharmers visie op leiderschap in deze tijd: Theorie U	35
2.4	Resumé: Goed leiderschap in deze tijd	37
Hoofdstuk 3: Normatieve professionalisering		39
3.1	Het ontstaan van ‘normatieve professionaliteit’	39
3.2	Maatschappelijke achtergrond en relevantie	40

3.3	Twee oplossingsrichtingen met betrekking tot toenemende complexiteit	41
3.4	Normatieve professionalisering als alternatief	42
3.5	De omgang met normativiteit en normatieve complexiteit	44
3.6	Een continu reflexief leerproces	45
3.7	Ethiek en de betekenis van het 'goede' bij normatieve professionalisering	46
3.8	Resumé: Normatieve professionalisering	48
Hoofdstuk 4: Normatieve professionalisering en goed leiderschap		50
4.1	De leider als (normatieve) professional?	50
4.2	Goed leiderschap en morele (mede)verantwoordelijkheid	51
4.3	Wederzijdse afhankelijkheid	52
4.4	Relationele 'agency' en wederzijdse beïnvloeding	54
4.4.1	Opnieuw het gevaar van een individueel en heroïsch beeld van leiderschap?	55
4.5	Kritische reflectie binnen NP en Theorie U	57
4.6	Een sociaal-politieke dimensie in goed leiderschap	59
4.7	Ruimte scheppen voor een collectief leerproces	61
4.8	Resumé: Normatieve professionalisering en goed leiderschap	62
Hoofdstuk 5: Normatieve professionalisering, meerstemmigheid en co-creatie		64
5.1	Korte terugblik: leiderschap in deze tijd	64
5.2	De kritische dialoog	65
5.3	Meerstemmigheid en dialoog	67
5.4	Meerstemmigheid en relationeel leiderschap	68
5.5	Ruimte maken voor verschil	70
5.6	Co-creatie	71
5.7	Complexiteit, moed en plekken er moeite	73
5.8	Resumé: handvatten voor leiders in de praktijk	74
Conclusie: Normatieve professionalisering en goed leiderschap in deze tijd		75
Na- en dankwoord		79
Referenties		81
Bijlagen:	1. Discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	88
	2. Samenvatting	90
	3. Methodologische verantwoording	92

Inleiding

I Aanleiding: zoektocht naar nieuwe vormen van leiderschap

Zoals uit het voorwoord blijkt, komt de aanleiding van dit onderzoek voort uit mijn recentelijke betrokkenheid bij een organisatieadviesbureau 'Resetmanagement' dat in 2013 een platform (genaamd: de 'Humanizing Turn') heeft opgericht. Hierin zoeken leiders van verschillende organisaties samen naar nieuwe vormen van leiderschap die aansluiten bij de huidige tijd. C. Min (2012), één van de oprichters van het platform, schetst in zijn 'white paper' (brochure van de Humanizing Turn) op basis van het Groot Nationaal Leiderschapsonderzoek (GNLo)¹ de huidige situatie van veel leiders die merken dat hun oude manier van leidinggeven niet meer toereikend is (Min, 2012). Leiders hebben volgens Min te maken met vele nieuwe dilemma's als gevolg van een snel veranderende samenleving (Ibid., 6). 'Leidinggeven is complexer en onzekerder dan ooit' luidt de titel van hoofdstuk één in de brochure van de Humanizing Turn (Ibid.). In de uiteenzetting van Min worden vele vragen geïnitieerd waar in zijn tekst geen pasklare antwoorden op geformuleerd worden. De vraag naar goed leiderschap in de context van deze tijd vormt het centrale doel van het platform en is tevens de aanleiding geweest tot het schrijven over dit onderwerp: goed leiderschap in de context van deze tijd.²

Deze zoektocht staat niet op zichzelf, maar past binnen een bredere context. In veel recente en populaire leiderschapsstudies in de organisatiecontext, wordt beargumenteerd dat opvattingen over goed leiderschap door maatschappelijke verschuivingen momenteel aan verandering onderhevig zijn (Haijtema, 2005). Een belangrijke bijdrage aan deze discussie is geleverd door Scharmer (2010) die met zijn boek 'Theorie U' de crisis van onze tijd blootlegt. O. Scharmer is een vooraanstaand en (op dit moment) invloedrijke organisatiethoreticus en docent bij het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Volgens hem hebben we te maken met 'een hevig en intens conflict en institutioneel falen, waarin iets wezenlijks aan het verschuiven is' en waar leiders fundamenteel anders moeten leren kijken (Scharmer, 2010, 29). Op de precieze betekenis van deze maatschappelijke verschuivingen en de zogenoemde 'crisis' kom ik uitgebreider terug in hoofdstuk twee.

¹ Het GNLo is een initiatief van de Vrije Universiteit van Amsterdam en Resetmanagement, onder leiding van: Prof.dr. L. van der Bunt (Vrije Universiteit), Peter Baars en Cees Min (PhD). Het onderzoek combineert twee invalshoeken: de veranderende eisen en verwachtingen t.a.v. leidinggeven in het kader van het Nieuwe Werken, de nieuwe tijd én de wijze waarop leidinggevend met bijhorende dilemma's omgaan. In dit onderzoek zijn interviews en vragenlijsten afgenomen bij een breed scala aan leidinggevend in Nederland (middenmanagers en directie) (<http://www.resetmanagement.nl>).

² Ik beschouw de brochure van Min (2012) en het bestaan van dit platform slechts als illustratie van de huidige zoektocht naar nieuwe vormen van leiderschap en zal er inhoudelijk verder niet naar terugverwijzen.

II Hoezo leiderschap?

Al sinds het ontstaan van civilisatie zijn mensen gefascineerd door invloedrijke en machtige figuren die in de loop van de geschiedenis op enige wijze bepalend zijn geweest (Linstead & Fulop, 2009, 528). Sinds de klassieke Oudheid (ongeveer vierhonderd jaar voor Christus) wordt er dan ook al geschreven en nagedacht over leiderschap (Spoelstra & Ten Bos, 2011, 181; Grint, 2010, 1). Hoewel er ontzettend veel aandacht is voor leiderschap in de organisatiecontext (en ik me daar in deze scriptie ook op richt), zal in hoofdstuk één blijken dat het spreken over leiderschap in deze setting dateert van een kleine honderd jaar geleden, terwijl de fascinatie voor leiderschap al vele eeuwen bestaat. Denk bijvoorbeeld aan politieke, militaire, geestelijke en spirituele contexten (Linstead & Fulop, 2009).

Waar heeft men het over als het gaat over leiderschap? In het beroemde en omvangrijke ‘Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership’ wordt gesteld dat leiderschap een universeel fenomeen is dat bij vrijwel alle diersoorten als ook bij groepen mensen voorkomt (Bass & Stogdill, 1990, 5). Het ouderschap is volgens hen de eerste vorm van leiderschap waar alle mensen, ongeacht hun cultuur of achtergrond, mee te maken krijgen (alhoewel opvattingen over de invulling daarvan sterk gebonden zijn aan de specifieke tijd en context) (Ibid.). Hoewel ‘leiderschap’ kan verwijzen naar een *positie*, een *resultaat*, een *proces* of een *persoon*, slaat deze term meestal op een combinatie tussen het eerste en laatst genoemde: de leider als *persoon* in een bepaalde (hiërarchische) *positie* (Grint, 2010).

III Een definitie van leiderschap?

Na ongeveer tweeduizend jaar denkwerk en meer dan een eeuw van academisch onderzoek naar leiderschap in uiteenlopende contexten, is er nog steeds geen consensus bereikt over de vraag wat leiderschap is of zou moeten zijn (Grint, 2010; Northouse, 2013). Het is een zogeheten ‘containerbegrip’ en over de invulling ervan lopen de meningen sterk uiteen. Bass & Stogdill schrijven dat er evenveel definities van leiderschap te vinden zijn, als mensen die erover geschreven hebben (Bass & Stogdill, 1990, 11). Sindsdien is het aantal auteurs dat schrijft over dit onderwerp alleen maar verder toegenomen (Van Muijen & Schaveling, 2011, 2). Het is daarom een lastig begrip om te hanteren binnen een theoretische studie als deze. Om toch een voorlopige definitie te kunnen geven, verwijs ik naar Yukl (2006) die veel verschillende definities naast elkaar heeft gelegd en heeft gezocht naar overeenkomstige aspecten. Enkele aspecten kwamen in bijna elke definitie naar voren: Allereerst dat het bij leiderschap gaat om een *proces* tussen de leider en een groep individuen (volgers). Ten tweede dat de elementen *macht en beïnvloeding* van belang zijn in dat proces. En tot slot dat het proces erop gericht is *doelen* te bereiken en tot stand komt in een bepaalde *context* (Yukl, 2006).

Het is van belang te benoemen dat ik mij in deze scriptie eerder concentreer op *leiderschap* dan op *leiders*. Hiermee bedoel ik dat ik me niet direct richt op de concrete praktijk van leiders (in een specifiek afgebakend werkveld) en de spanningsvelden waar zij in hun dagelijkse praktijk mee te maken hebben, maar eerder op de vooronderstellingen en verwachtingen met betrekking tot *leiderschap* in het algemeen.³

IV Traditionele opvattingen met betrekking tot leiderschap voldoen niet meer

Visies op leiderschap zijn voortdurend in beweging, mede doordat het denken erover sterk afhankelijk is van de maatschappelijke context, zo ook in onze tijd (Haijtema, 2005; Van Muijen & Schaveling, 2011). De manier waarop er over leiderschap wordt nagedacht en geschreven, heeft daarnaast een grote impact op de manier waarop leiders handelen binnen organisaties en de samenleving (Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor, 2011, 1-2). Hieruit volgt dat het feit dat er op dit moment gezocht wordt naar ‘nieuwe’ vormen van leiderschap die aansluiting vinden bij deze tijd⁴, laat zien dat de traditionele manieren van denken over leiderschap in onze tijd en in de huidige maatschappelijke context niet meer altijd voldoen. Zo ook gesteld door Scharmer (2010). Dit gegeven maakt het enerzijds relevant te onderzoeken hoe er tot nu toe is nagedacht over leiderschap (om zicht te krijgen op deze traditionele opvattingen over leiderschap) en anderzijds om te onderzoeken welke maatschappelijke verschuivingen om een nieuwe opvatting van leiderschap vragen.⁵ Om de vraag- en doelstelling van mijn scriptie te kunnen plaatsen, beschrijf ik hier zeer beknopt iets over deze maatschappelijke context, waar ik in hoofdstuk twee uitgebreid op terugkom.

Sinds het einde van de twintigste eeuw hebben vele nieuwe technologische ontwikkelingen (denk bijvoorbeeld aan het internet) geleid tot wat Scharmer de ‘relationele verschuiving’ naar een mondiale netwerksamenleving noemt (Scharmer, 2010, 121). Door de toename van het aantal netwerken waarin mensen zich begeven, zijn de afstanden die mensen tot elkaar hebben letterlijk en figuurlijk kleiner geworden (Castells, 2010; Elias, 1996). Dit creëert een grotere verbondenheid van alles met alles (Castells, 2010; Van Dijk, 2012; Veenbaas & Weisfelt, 1997). De opkomst van deze mondiale netwerksamenleving heeft gevolgen voor het denken over goed leiderschap. In een netwerksamenleving waarin kennis en informatie niet enkel voor de mensen ‘aan de top’ toegankelijk is, maar voor mensen in

³ Dit wil niet zeggen dat ik niets zeg over deze praktijk van leiders. De vooronderstellingen en verwachtingen van leiderschap en de dagelijkse praktijk van leiders hebben vanzelfsprekend veel met elkaar te maken en het hanteren van een strikte scheiding is daarom niet mogelijk. Ik probeer hiermee slechts aan te geven waar mijn primaire focus ligt in deze literatuurstudie. Een consequentie van deze afbakening met betrekking tot het conceptuele karakter van deze scriptie, is echter dat ik geen praktijkvoorbeelden zal (kunnen) geven van typerende spanningsvelden of dilemma’s van leiders in de praktijk, omdat deze afhankelijk zijn van een specifiek werkveld.

⁴ Denk hierbij bijvoorbeeld aan het leiderschapsplatform van Resetmanagement en aan de voorheen genoemde stelling van Scharmer (2010).

⁵ Zie deelvraag 1 en 2.

alle lagen van de organisatie, kunnen beslissingen (op basis van deze informatie) niet langer alleen door (formele) leiders maar ook door andere mensen genomen worden (Scharmer, 2010). Scharmer noemt dat de positie van de macht van leiders hiermee verandert. De machtspositie is niet langer vanzelfsprekend hiërarchisch gecentreerd, maar bevindt zich steeds meer in de relaties tussen onderling verbonden knooppunten (mensen) in netwerken. Deze veranderingen vragen volgens Scharmer om een visie op leiderschap die eerder relationeel en horizontaal wordt ingekleurd, dan zoals traditioneel gezien: verticaal en hiërarchisch (Scharmer, 2010). Dat deze visie op leiderschap beter aan zou sluiten bij de ontwikkelingen in onze tijd, wil echter niet zeggen dat leiderschap ook overal op een horizontale, relationele wijze wordt vormgegeven. In tegendeel: Scharmer pleit juist voor een dergelijke benadering, omdat het volgens hem beter zou zijn dan de huidige manier waarop leiderschap vaak wordt gezien en ingevuld. Op de vraag waarom deze relationele, horizontale opvatting van leiderschap *beter* zou zijn voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd kom ik later terug. In het kader van de zoektocht naar goed leiderschap veronderstel ik dat de theorie over ‘normatieve professionalisering’ van toegevoegde waarde zou kunnen zijn, omdat het zich richt op goed handelen van professionals. Om dit verband te kunnen leggen, zal ik hieronder starten met een toelichting op deze theorie.

V Normatieve professionalisering

Normatieve professionalisering is een concept dat zich richt op ‘goed⁶’ werk. Het begrip is ontstaan als tegenreactie op een technisch-instrumentele visie op professionaliteit, die vooral de nadruk legt op doelrationeel handelen (Jacobs, Meij, Tenwolde & Zomer, 2008, 7). NP⁷ benadrukt dat ‘intermenselijke, subjectieve en morele kenmerken van professioneel handelen in mensgerichte beroepen geen ‘extraatjes’ zijn, maar de kern van het werk uitmaken’ (Van den Ende, 2011, 33). Het adjectief ‘normatief’ verwijst naar deze kern van het professioneel handelen en is gestoeld op de aanname dat dit handelen nooit waarde vrij is, maar altijd wordt gestuurd door bepaalde normen en waarden (Ibid., 32). Normatieve professionalisering⁸ kan worden opgevat als ‘de bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijke, organisatorische, professionele en persoonlijke) [...] waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen, die per situatie kan verschillen en om een afweging (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt’ (Jacobs et al., 2008, 12). NP gaat hiermee om het hanteren van meerdere spiegels tegelijkertijd: De professional reflecteert op

⁶ Met dit bijvoeglijk naamwoord wordt ‘goed’ in morele zin opgevat (Van den Ende, 2011, 33).

⁷ In mijn tekst zal ik geregeld de afkorting ‘NP’ gebruiken voor ‘normatieve professionalisering’.

⁸ Met het de nadruk op *normatieve professionalisering* (als werkwoord) wordt er verwezen naar het voortdurende leerproces met betrekking tot de bewustwording van de normativiteit die inherent verbonden is aan het professionele handelen (Van den Ende, 2011, 36).

het eigen handelen door naar zichzelf te kijken, maar ook door te kijken hoe anderen reageren op zijn acties en daarnaast te onderzoeken hoe zijn handelingen van invloed zijn op de relaties met anderen (Ibid.).

Ondanks het feit dat leiders wellicht niet direct vallen onder de categorie ‘professionals’ is hun werk, naar mijn mening, mensgericht te noemen. De beïnvloeding van anderen vormt één van de centrale uitgangspunten, die in vrijwel elke definitie van leiderschap terug te vinden is (Yukl, 2006). Met dit gegeven zou NP ook van toepassing kunnen zijn op leiderschap.⁹ Aangezien wordt gesteld dat goed leiderschap in de huidige tijd, onder invloed van enkele maatschappelijke verschuivingen (zoals de opkomst van de mondiale netwerksamenleving) een andere (meer horizontale en relationele) invulling behoeft dan voorheen (Scharmer, 2010), en NP gaat over goed handelen (ten opzichte van anderen) in mensgerichte beroepen, zou dit concept vermoedelijk van betekenis kunnen zijn voor het denken over goed leiderschap in deze tijd. In deze scriptie wil ik onderzoeken in hoeverre dit vermoeden klopt.

VI *Goed leiderschap*

Omdat in deze scriptie de vraag naar *goed* leiderschap centraal staat, zal ik hier toelichten wat ik met het attributieve adjectief *goed* bedoel. Terugkomend op wat ik zojuist beschreef in § IV leidt de door Scharmer (2010) genoemde ‘relationele verschuiving’ naar een mondiale netwerksamenleving tot een grotere verbondenheid van alles met alles (Castells, 2010; Van Dijk, 2012; Veenbaas & Weisfelt, 1997; Scharmer, 2010). Dit impliceert dat de acties van mensen in onderling verbonden netwerken directe gevolgen hebben voor anderen en dat mensen in die zin meer dan ooit van elkaar (en elkaars acties) afhankelijk zijn. Dit vraagt om een benadering van leiderschap waarin er aan deze onderlinge relaties met anderen aandacht wordt geschonken: *goed* leiderschap in de ethische zin van het woord.

In de meeste leiderschapsstudies worden de bijvoeglijk naamwoorden ‘goed’ en ‘effectief’ door elkaar heen gebruikt en op tamelijk willekeurige wijze voor ‘leiderschap’ geplaatst. Vaak lijkt goed leiderschap louter te verwijzen naar effectief leiderschap of wordt er ten onrechte verondersteld dat effectief leiderschap automatisch goed is in de ethische zin van het woord (Ciulla, 2004, 21). Ik benoem het hier om aan te geven dat er mijns inziens een belangrijk verschil bestaat tussen ‘goed’ en ‘effectief’ leiderschap en dat ik deze begrippen - in tegenstelling tot vele studies - niet gelijkstel aan elkaar. Naar mijn idee kan het bijvoeglijk naamwoord ‘goed’ op drie manieren worden opgevat: 1. Als ‘effectief’ leiderschap (instrumenteel). 2. Als ‘passend’ bij de huidige context - bijvoorbeeld in aansluiting bij de

⁹ Op deze vraag met betrekking tot de categorisering van leiders als normatieve professionals kom ik terug aan het begin van hoofdstuk 4.

huidige tijd - (pragmatisch). 3. Als ‘ethisch’ verantwoord: dan gaat het om moreel gezien het goede doen (ethisch). Ik richt mij met name op deze derde betekenis¹⁰: Het goede verwijst dan naar een ethisch component. Het gaat om het goede doen ten opzichte van anderen/de omgeving. Op welke wijze dit goede precies wordt ingevuld komt naar voren in hoofdstuk drie.

Ik ben mij ervan bewust dat de term *goed* een ongebruikelijk begrip is in een onderzoeksvraag, omdat het een normatieve ondertoon heeft die in wetenschappelijk onderzoek normaal gesproken zoveel mogelijk vermeden wordt om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen. Omdat de invulling van wat goed is per persoon verschilt, bestaat het gevaar dat onduidelijk is wat er precies mee bedoeld wordt en dus waar de onderzoeksvraag zich op richt. De reden dat ik toch heb gekozen voor deze term komt voort uit het feit dat *het goede* binnen de theorie van NP centraal staat en deze theorie de rode draad van mijn scriptie vormt (zie mijn onderzoeksvraag). Het gaat mij dus expliciet om goed leiderschap in de ethische betekenis van het woord. Dit betekent echter niet dat ik (als onderzoeker) vooraf bepaald heb wat goed dan wel slecht is, maar dat ik afga op wat de literatuur over normatieve professionalisering daarover naar voren brengt. In hoofdstuk drie en vier zal ik hier inhoudelijk op ingaan en zal duidelijk worden hoe ik deze term precies gebruik. Hoewel ik niet in staat ben het bovenstaande spanningsveld volledig op te heffen, heb ik me er tijdens het onderzoek voortdurend kritisch toe verhouden en expliciteer ik het hier om de lezer daarop te attenderen.

VII **Probleemstelling; vraag- en doelstelling van het onderzoek**

Wat kan normatieve professionalisering betekenen voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd?

Deelvragen:

1. Hoe is er tot nu toe nagedacht over goed leiderschap in de organisatiecontext?
2. Hoe ziet de context van deze tijd eruit?
3. Welke consequenties heeft de context van deze tijd voor (het denken over) leiderschap?
4. Wat is normatieve professionalisering?
5. In hoeverre draagt normatieve professionalisering bij aan goed leiderschap?

¹⁰ Toch zal ik deze term in hoofdstuk één en twee, in navolging van enkele leiderschapsstudies die vallen onder het ‘traditionele’ denken over leiderschap, soms door elkaar heen gebruiken. Belangrijk om hierbij in het achterhoofd te houden is dat mijn opvatting van de term *goed* verschilt van die van hen. Tevens richt ik me in mijn scriptie zijdelings op de tweede betekenis van het woord *goed*, omdat mijn onderzoek zich richt op goed leiderschap die past bij deze tijd (zie mijn onderzoeksvraag).

6. Welke handvatten biedt NP voor leiders in de praktijk?

De **doelstelling** van dit onderzoek is tweeledig. 1. Theoretisch: Vanuit de theorie over NP een bijdrage leveren aan het denken over leiderschap als relationeel proces. Tevens is de theorie over normatieve professionalisering nog niet eerder in verband gebracht met leiderschap. 2. Praktisch: De theoretische inzichten die voortkomen uit deze studie zouden kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van goed leiderschap in de praktijk.¹¹

VIII Overige begripsbepalingen¹²

1. Begripsbepaling: *ontwikkeling*

Met deze term doel ik op een groei- of leerproces in zowel het denken over als het doen van goed leiderschap (zie ook de theoretische- en praktische doelstelling). In de term ‘professionalisering’ zit een aspect van kwaliteitsbevordering (ontwikkeling), die zich binnen NP richt op een ethisch niveau (Van den Ende, 2011). Dit zal verderop in mijn tekst nader worden toegelicht.

2. Begripsbepaling: *deze/huidige tijd*

Waar ik spreek over ‘deze tijd’ of de ‘huidige tijd’ refereer ik naar het tijdperk dat aan het einde van de twintigste eeuw begon en waar we ons nu reeds in bevinden. Deze afbakening baseer ik op de afbakeningen die de auteurs waar ik naar verwijst – waar ik schrijf over enkele ontwikkelingen in deze tijd - hanteren (Scharmer, 2010; Castells, 2013; Van Dijk, 2013).

IX Humanistische relevantie

Om de humanistische relevantie van mijn literatuuronderzoek te duiden, verwijst ik naar een tekstfragment op de website van de UvH: ‘De Universiteit voor Humanistiek richt zich in haar onderzoek op het bevorderen van een humane samenleving en een zinvol bestaan voor ieder mens. [...] Hierin is kennisontwikkeling geen doel op zichzelf, maar een middel om de praktijk te kunnen verbeteren, of in andere woorden, te humaniseren’ (<http://www.uvh.nl/onderzoek/over-onderzoek>). Met mijn onderzoek beoog ik ten eerste een kennisdoel, namelijk: Vanuit de theorie over NP een bijdrage leveren aan het denken over leiderschap als relationeel proces, waarmee ik tevens een nieuwe verbinding tot stand breng

¹¹ Hiermee sluit ik aan bij de eerste genoemde centrale doelstelling van het onderzoeksproject ‘normatieve professionalisering’ (Humanisme en humaniteit in de 21e eeuw; vernieuwd onderzoeksprogramma UvH 2010 t/m 2014, 10).

¹² Voor een uitgebreidere uitwerking van de methodologische verantwoording zie bijlage 2..

tussen NP en het thema 'leiderschap in deze tijd'. In lijn met de onderzoeksopvatting van de Humanistiek, is dit geen doel op zich. De inzichten die voortkomen uit het onderzoek zouden een vertaling naar de praktijk mogelijk kunnen maken, waarbij de ontwikkeling van goed leiderschap in de praktijk het streven zou zijn. Dit met het oog op de bevordering van een humanere samenleving, waarin een zinvol leven voor ieder mens - zo ook binnen de organisatiecontext - mogelijk wordt gemaakt.

X Opbouw van de scriptie

In het eerste hoofdstuk zal ik starten met een algemene verkenning van het begrip leiderschap en zal ik een overzicht schetsen van de hoofdlijnen in het denken over (goed) leiderschap tot nu toe. Vervolgens zal ik aangeven op welke wijze ik me verhoud tot het gangbare denken over leiderschap en zal ik mijn redenen voor mijn gekozen perspectief expliciteren. Hierbij zal duidelijk worden op welke aspecten ik me expliciet richt, bij mijn analyse van de vermoedelijke betekenis van NP op de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd. In hoofdstuk twee zal ik uitgebreid ingaan op de context van de huidige tijd. Ook zal ik hierbij weergeven welke consequenties de beschreven ontwikkelingen hebben op (het denken over) goed leiderschap. In hoofdstuk drie zal ik ingaan op de theorie van normatieve professionalisering. Ik zal me hierbij beperken tot de hoofdelementen van deze theorie. In hoofdstuk vier zal ik vervolgens weergeven op welke wijze ik vermoed dat NP van betekenis kan zijn op de ontwikkeling van goed leiderschap. Tevens licht ik in dit hoofdstuk de ethische betekenis van het woord 'goed' toe, zoals ik zojuist in § VI heb aangekondigd. Tot slot ga ik in hoofdstuk vijf dieper in op de 'kritische dialoog' die binnen NP van belang is. Ik beoog hierin een verdieping aan te brengen door middel van een verbinding met de noties: meerstemmigheid, ruimte voor verschil en co-creatie.

Hoofdstuk 1: Verkenning van leiderschap

Opbouw van dit hoofdstuk: Allereerst zal ik het begrip ‘leiderschap’ in algemene zin verkennen en vervolgens ga ik in op leiderschap in de organisatiecontext. Ik zal het hoofdstuk vervolgen met een globale uiteenzetting van de ontwikkelingen in het traditionele denken over leiderschap. Dit doe ik met behulp van recente overzichtsartikelen en enkele kritische bronnen, met als doel een antwoord op mijn eerste deelvraag te formuleren.¹³ Ik schrijf dit hoofdstuk vanuit een kritisch filosofisch perspectief, wat betekent dat ik het gangbare denken over leiderschap aan een scherpe analyse zal onderwerpen. Dit komt vooral tot uiting in de laatste paragrafen van dit hoofdstuk. Hierbij zal ik aangeven op welke wijze ik me verhoud tot het begrip ‘leiderschap’ en welke afbakeningen en keuzes ik hierin maak. Tot slot eindig ik met een recente ontwikkeling in het denken over leiderschap om een brug te slaan naar hoofdstuk twee: ‘Leiderschap in deze tijd’.

1.1 Algemene verkenning

Zoals ik in de inleiding reeds benoemde, wordt er sinds het begin van de mensheid nagedacht over, en veel belang gehecht aan leiderschap in uiteenlopende contexten (Grint, 2010, 1; Spoelstra & Ten Bos, 2011, 181). De contexten waarin er over leiderschap wordt gesproken, hebben zich door de jaren heen steeds verder uitgebreid. Zonder aanspraak te doen op een volledige weergave in correcte chronologische volgorde, zal ik hier een aantal ‘typen’ leiders noemen.

Filosofen als Plato en Aristoteles hielden zich in de klassieke Oudheid bezig met leiderschap in politieke zin: De leider werd gezien als het belangrijkste element in een succesvol bestuur van de polis (Bass & Stogdill, 1990, 4). Het kreeg ook betrekking op religieuze leiders. In de meeste religieuze bronteksten staat beschreven hoe God als opperste leider bepaalde personen verkoos die boodschappen, wetten en regels aan het volk kenbaar konden maken. De speciale relatie die dergelijke mensen met God hadden, legitimeerde hun leiderschap over de gemeenschap zowel op spiritueel en geestelijk, als op politiek terrein (Ibid.). Naast deze religieuze en politieke context van leiderschap, is het ook sterk verbonden met de militaire context. In tijden van oorlog en conflict werd de leiding genomen door militaire figuren, die vaak op heldhaftige en legendarische wijze sturing gaven en opkwamen voor het belang van hun volk of land (Linstead & Fulop, 2009, 476). Ook worden voorlopers van bepaalde sociale bewegingen met grote idealen (bijvoorbeeld Ghandi, Mandela, Martin Luther King) gezien als

¹³ Deelvraag 1: Hoe is er tot nu toe nagedacht over goed leiderschap in de organisatiecontext?

voorbeeldfiguren en daarmee in verband gebracht met leiderschap. Ondanks het feit dat dit een zeer beknopte (en daarmee onvolledige) beschrijving is van de contexten waarin er over leiderschap wordt gesproken, laat het zien dat de fascinatie voor machthebbende en invloedrijke figuren al sinds het begin van de mensheid bestaat en zeer uiteenlopende terreinen beslaat (Ibid.).

1.2 Leiderschap in de organisatiecontext

Hoewel wij leven in een samenleving van organisaties of zoals Mintzberg schrijft ‘an organisational society’, is dit niet in alle tijden vanzelfsprekend geweest (Mintzberg, 1989, 1). Hoewel het denken over leiderschap dus al eeuwen plaatsvindt, wordt er pas vanaf het begin van de twintigste eeuw voor het eerst gesproken over ‘management’ van organisaties. Dit als gevolg van een proces van modernisering en industrialisering dat zich vanaf de zeventiende eeuw manifesteerde (Perrow, 1975). Bij de aanleg van treinsporen en de organisatie van de eerste staal- en autofabrieken werd ‘management’ in het leven geroepen om de arbeidsprocessen gestroomlijnd te laten verlopen (Kotter, 1990, 3). Het klassieke werk van F. Taylor in 1911 ‘Principles of Scientific Management’ als ook de reacties en teksten van mensen als H. Fayol, M. Weber, H. Gantt hebben grote invloed gehad op het (vroege) denken over management van organisaties (Grint, 2010, 8). Typische organisatietermen zoals: efficiëntie, standaardisatie, doelgerichtheid, controle, rationaliteit en planning zijn te herleiden tot deze eerste theorieën over management (Perrow, 1973). Zonder uitgebreid in te gaan op de inhoud van deze theorieën, noem ik ze hier om te laten zien dat het spreken over leiderschap in de organisatiecontext dateert van slechts een kleine honderd jaar geleden en begon met het denken over het zo efficiënt mogelijk aansturen en managen van werkprocessen door een select groepje bestuurders of slechts één persoon (Kotter, 1990; Perrow, 1973).

1.2.1 Management of leiderschap?

Kotter, bedrijfskundige en emeritus hoogleraar organisatiekunde aan de Harvard University schrijft dat de termen ‘management’ en ‘leiderschap’ in de loop der tijd veel door elkaar heen zijn gebruikt en als gevolg daarvan door velen, zowel in theorie als in praktijk, als onderling verwisselbaar worden beschouwd (Kotter, 1990). Hieruit volgt dat vaak ten onrechte wordt voorondersteld dat er bij mensen aan de top van de organisatie (directieleden, teamchefs en bijvoorbeeld leden van het managementteam) automatisch sprake is van ‘leiderschap’, terwijl dit geenszins een noodzakelijk verband betreft (Kotter, 1990; Lunenberg, 2011). Deze laatste uitspraak zal ik hieronder verder toelichten.

Vanaf de jaren zestig is een onderscheid tussen deze twee termen gebruikelijk geworden binnen

leiderschapsstudies, naar aanleiding van een toenemende kritiek op management in de organisatiecontext (o.a. Bass & Stogdill, 1990; Gini, 1997; Kotter, 1990; Linstead & Fulop, 2009; Lunenburg, 2011; Rost, 1993; Scharmer, 2010; Talsma, 2006; Western, 2007). Vanaf de jaren zeventig kwam leiderschap in de 'mode' als reactie hierop. Er ontstond een roep naar *minder management en meer leiderschap*, omdat het de mensen aan de top van de organisatie zou ontbreken aan visie, en aan capaciteiten tot het bewerkstelligen van beweging en verandering (Ibid.). Er ontstond hierbij een splitsing tussen een transactionele en transformationele visie op leiderschap, waarin management werd geassocieerd met de eerstgenoemde benadering (zie voor een nadere uitwerking van deze begrippen § 1.3.2)

Western (2007) heeft verschillende boeken en artikelen vergeleken die het verschil tussen de manager en de leider uiteenzetten. De tendens is dat managers worden geassocieerd met rationale, controlerende, bureaucratische vormen van bedrijfsvoering en het continueren van organisatieprocessen waarbij stabiliteit, planning en efficiëntie centraal staan. Leiderschap gaat daarentegen vooral over passie, visie, creativiteit, inspiratie, innovatie en coöperatie. In plaats van continuering van de organisatie wordt leiderschap gekoppeld aan beweging en verandering (Kotter, 1990, 4; Western, 2007, 35). Tevens zouden managers handelen vanuit hun hiërarchische positie waarin zij hun autoriteit aanwenden (straffen en belonen) om gestelde doelen te behalen en zouden leiders vrijwillig gevolgd worden op basis van hun visie en overtuigingskracht (o.a. Linstead & Fulop, 2009; Quinn, 1997). W. Bennis, een Amerikaanse pionier op het gebied van hedendaagse leiderschapsstudies, stelt dat organisaties in de eenentwintigste eeuw behoefte hebben aan leiders, die in tegenstelling tot managers, de ambiguïteit, complexiteit en instabiliteit van de snel veranderende omgeving de baas blijven, in plaats van zich daaraan over te geven (Bennis, 1989).

De kritiek op management had destijds de functie van 'het andere' waartegen 'het nieuwe' namelijk (transformationeel) leiderschap kon worden afgezet. Een dergelijke tegenstelling ten opzichte van 'het andere' kan volgens Western helpen bij de definiëring van een vaag en moeilijk te vatten begrip als leiderschap. Maar het gevaar van dergelijke dichotomieën bestaat erin, dat ze een complex geheel simplificeren en management wordt beschouwd als 'inferieur' aan leiderschap (Western, 2007, 37-39). Alle negatieve connotaties komen op deze wijze aan de kant van het management te liggen en zo ontstaat er een (te) idealistisch beeld van leiderschap enerzijds en anderzijds miskent dit het gegeven dat leiderschap en management aanvullend zijn en in de praktijk samen zouden moeten gaan om een organisatie goed te laten functioneren (Ibid.). Waar leiderschap zorgt voor verandering en op deze wijze in feite een onzekere (nieuwe) situatie creëert, zorgt management voor stabiliteit (regels, protocollen) en oplossingen voor problemen die de veranderingen in het dagelijks werk veroorzaken (Lunenburg, 2011,

2-3).

Het gegeven dat management en leiderschap elkaar nodig hebben en complementair zijn aan elkaar, betekent echter niet dat beide ‘rollen’ in de praktijk per definitie door één persoon vertegenwoordigd worden. Zoals ik aan het begin van deze paragraaf reeds benoemde, is het daarom een misvatting te veronderstellen dat er bij mensen aan de top van de organisatie (bijvoorbeeld mensen binnen een managementteam of directie) automatisch sprake is van leiderschap (Kotter, 1990; Lunenburg, 2011). Hiermee wordt bedoeld dat de rol van een persoon aan de top (de manager) niet altijd samenvalt met de rol van een leider zoals zojuist beschreven. Een consequentie van deze gedachtegang is dat leiderschap niet langer verbonden is aan een bepaalde formele hiërarchische positie binnen een organisatie, maar plaats kan krijgen binnen alle lagen van de organisatie (Scharmer, 2010). Ondanks de wederzijdse afhankelijkheid met betrekking tot het succesvol aansturen van de organisatie, blijven het mijns inziens, twee afzonderlijke ‘rollen’ met beide hun eigen focus en betekenisvolle bijdrage. Een veelgehoorde uitspraak is dat managers zich bezighouden met de dingen goed doen en leiderschap gaat over het goede doen (Lunenburg, 2011, 2). Ik richt mij om deze redenen in mijn scriptie expliciet op leiderschap (en niet op management).¹⁴

1.2.2 Het toegekende belang van leiderschap

Het belang dat aan leiderschap wordt toegekend binnen uiteenlopende contexten is zeer groot. Daarin vormt de organisatiecontext geen uitzondering (Northouse, 2013; Linstead & Fulop, 2009). Al sinds de eerste managementteksten komt de basisaanname voor dat het succes van de organisatie afhankelijk is van het succes van de leider (Linstead & Fulop, 2009). Beelden van grote militaire/politieke figuren (‘Great Men’) die mensen inspireren met hun visie, hun betrokkenheid op grote idealen en daden die getuigen van heldhaftigheid, hebben bijgedragen aan een zeker heroïsch imago van leiderschap (Linstead & Fulop, 2009, 476). Dit imago is volgens Linstead en Fulop impliciet nog steeds werkzaam in het denken over leiderschap en heeft een misleidende werking, omdat het suggereert dat veel zaken door een leider alleen (kunnen) worden opgelost (Ibid.). In het verlengde hiervan stellen Spoelstra en Ten Bos dat de invloed die een leider heeft over het algemeen radicaal wordt overschat (Spoelstra & Ten Bos, 2011, 185). Ook in ‘Bass and Stogdills Handbook’ wordt beschreven dat leiderschap wordt gezien als de belangrijkste kritische factor in het succes of falen van een institutie (Bass & Stogdill, 1990, 8). Dit impliceert dat wanneer een organisatie problemen heeft (moreel, economisch of anderszins), de oorzaak

¹⁴ Hiermee sluit ik overigens niet uit dat leiderschap ook van toepassing kan zijn op mensen die formeel gezien ‘managers’ zijn. Mijn positionering hierin houdt enkel in dat ik leiderschap niet per definitie verbind met dergelijke formele, hiërarchische posities.

moet worden gezocht bij een gebrek aan leiderschap (Spoelstra & Ten Bos, 2011, 182-183). Op de vraag in hoeverre deze vooronderstellingen met betrekking tot de invloed van de leider en het belang van leiderschap binnen organisaties correct of vruchtbaar is, zal ik verderop in mijn tekst terugkomen.

1.3 Overzicht en ontwikkelingen in het denken over leiderschap

Van een algemene verkenning van het begrip leiderschap, naar leiderschap in de organisatiecontext, ga ik nu over naar een uiteenzetting van gangbare leiderschapsstudies van de afgelopen honderd jaar. Zoals ik in de inleiding reeds schreef, zijn visies op leiderschap voortdurend in beweging doordat ze sterk afhankelijk zijn van de maatschappelijke context waarin ze tot stand komen (Haijtema, 2005; Van Muijen & Schaveling, 2011). De manieren waarop er over leiderschap wordt nagedacht heeft op zijn beurt weer grote invloed op de manier waarop leiders handelen binnen organisaties en de samenleving (Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor, 2011, 1-2; Grint, 2010, 2). Aangezien er gesteld wordt dat de wijzen van leidinggeven van voorheen niet langer voldoen in onze tijd (Scharmer, 2010), wordt het relevant te kijken naar hoe er in de afgelopen jaren over leiderschap is nagedacht. Ondanks het feit dat er zeer uiteenlopende opvattingen over bestaan, is er door de tijd wel een aantal algemene trends waarneembaar. Van Muijen en Schaveling (2011) schetsen deze trends in een overzichtsartikel, dat ik als leidraad zal gebruiken in de onderstaande beschrijving. Ik zal de trends, waar nodig, aanvullen met informatie afkomstig uit andere bronnen die een soortgelijk overzicht schetsen. Belangrijk om hierbij op te merken, is dat de onderstaande visies op leiderschap niet enkel in de genoemde periode ontstonden als reactie op ontwikkelingen in die tijd en daarna vergeten zijn. Sommige achterliggende aannames zijn namelijk nog sterk van invloed op theorieën en modellen die momenteel populair zijn binnen het denken over leiderschap en als gevolg daarvan ook op het handelen van leiders in de praktijk (Van Muijen & Schaveling, 2011, 8-9).

1.3.1 De trait-, stijl- en contingentiebenadering

Tot het einde van de jaren veertig was de *trekbenadering*, vaak ‘the trait approach’ genoemd, dominant in onderzoek naar leiderschap (Van Muijen & Schaveling, 2011, 9). Hierbij werd er gekeken naar fysiologische en persoonlijkheidskenmerken die leiders onderscheidten van niet-leiders. Een vooronderstelling hierbij was dat leiders bepaalde aangeboren eigenschappen bezitten die, tamelijk onafhankelijk van de context, zouden leiden tot goed/effectief leiderschap. Leiderschap werd hierin dus vooral gezien als iets dat ‘aangeboren’ is in plaats van aangeleerd (Linstead & Fulop, 2009, 479). In deze benadering wordt leiderschap veelal geassocieerd met succesvolle politieke figuren (of beter gezegd

mannen: 'Great Men') in de geschiedenis, die werden beschouwd als 'geboren' leiders. Het voordeel van het denken over leiderschap vanuit de trekbenadering, is dat goed leiderschap gegarandeerd kan worden door simpelweg bepaalde individuen met de juiste set eigenschappen te selecteren voor een zekere rol (Ibid.). Later onderzoek wees uit dat bepaalde eigenschappen zeker een positieve impact hebben op de effectiviteit van leiders, maar dat er niet zoiets als een 'vaste set' van eigenschappen gevonden kon worden die goed leiderschap in alle omstandigheden garandeert (Ibid., 480). Ook bleek het van veel eigenschappen lastig vast te stellen of deze aangeboren of aangeleerd waren. De aandacht voor karaktertrekken in leiderschapsonderzoek is na de jaren veertig ondanks deze beperkingen regelmatig (in een nieuwe verschijningsvormen) teruggekeerd (Van Muijen & Schaveling, 2011, 10).

De trekbenadering werd, vanaf de jaren vijftig tot ongeveer eind jaren zeventig, opgevolgd door de *stijlbenadering*. Hierbij lag de nadruk op het gedrag van leiders (Van Muijen & Schaveling, 2011, 10). Als er vanuit de trekbenadering geen vaste set aangeboren eigenschappen kon worden vastgesteld die goed leiderschap kon garanderen, werd het relevanter onderzoek te doen naar wat leiders *doen* en hoe ze zich gedragen (Linstead & Fulop, 2009, 481). Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de Tweede Wereldoorlog hadden daarnaast grote impact op de visies op leiderschap: Autoritaire en dictatoriale vormen werden geplaast tegenover meer democratische stijlen (Ibid.). De bekendste studies binnen deze benadering waren: McGregor's Theory X en Theory Y, The Iowa Studies, The Ohio State Studies, The Michigan Studies en Blake's Grid (Ibid., 481-484). Grofweg onderscheidde men twee typen gedrag: taak- en relatiegericht gedrag. Waar taakgericht gedrag veronderstelt dat leiders de groepseffectiviteit verhogen door doelen te stellen en werknemers sancties op te leggen, is relatiegericht gedrag gericht op vriendelijke, ondersteunende relaties tussen leider en medewerkers (Van Muijen & Schaveling, 2011, 11). Onderzoeken die vanuit de stijlbenadering zijn uitgevoerd, hadden tot doel weer te geven hoe leiders deze twee stijlen op effectieve wijze konden combineren om hun doelen te verwezenlijken. Toch hebben de onderzoeken dit niet adequaat kunnen weergeven, omdat vaak onduidelijk bleef waardoor een positievere attitude bij medewerkers precies werd veroorzaakt (Ibid.).

De studies die tot zover waren gedaan, focusten zich volledig op de leider en beschouwden hun kenmerken (traits) en stijlen als atemporeel en universeel geldig. De *contingentiebenadering* bracht, vanaf de jaren tachtig, situationele kenmerken in als belangrijke factor van het slagen of falen van leiderschapstijlen in de praktijk (Linstead & Fulop, 2009, 486). Binnen deze benadering werd er gezocht naar een perfecte 'match' tussen de leiderschapstijl en die situatie of context waarin de leider functioneert. Voor effectief leiderschap dient de leider zijn stijl aan te passen aan zijn omgeving, vooral aan de taakkenmerken en de kenmerken van de medewerkers. Eén van de bekendste studies uit deze

benadering, die bij leiderschapsopleidingen nog vaak wordt gebruikt, is die van het *situationeel leidinggeven* van Hersey en Blanchard (1969). Hoewel deze theorie populair is, gaat zij uit van slechts twee factoren die van invloed zijn (mate van volwassenheid van medewerkers en ervaring met de taak) en zijn de criteria om die taakvolwassenheid te ‘meten’ ambigu (Van Muijen & Schaveling, 2011, 13). Ondanks dat er vanuit deze benadering aandacht ontstond voor de context en dit gezien kan worden als een positieve toevoeging op leiderschapstheorie, kan er over het algemeen worden gesteld dat studies vanuit de contingentiebenadering weinig gevalideerde resultaten hebben opgeleverd met betrekking tot goed of effectief leiderschap (Ibid.).

1.3.2 Transactioneel en transformatief leiderschap

Een volgende ontwikkeling, die binnen de huidige management- en leiderschapstheorie nog steeds veel invloed heeft, begon rond de jaren tachtig (Linstead & Fulop, 2009, 495). Termen als: inspirerend, charismatisch, transformationeel en visionair werden steeds vaker voor het woord ‘leiderschap’ geplaatst. De kern van deze ‘nieuwe’ benadering is het idee dat leiders een visie moeten uitdragen en daarbij een richting moeten bepalen (Ibid.). Burns (1978) sprak voor het eerst over het verschil tussen *transactioneel*- en *transformationeel leiderschap*, een onderscheid dat later door vele theoretici is overgenomen (Van Muijen & Schaveling, 2011, 14-15) (zie ook § 1.2.1). Kort samengevat is er bij de transactionele benadering, die tot dan toe het leiderschapsdiscours had gedomineerd, sprake van een afgesproken transactie (een ruilprincipe) waarin wederzijdse investeringen en opbrengsten centraal staan. Leider en volger zien elkaar als potentiële middelen om eigen behoeften te vervullen (Ibid., 15). Een leider kan als transformationeel worden beschouwd als: hij¹⁵ een visie weet uit te dragen en medewerkers het gevoel geeft aan een gezamenlijke opdracht te werken, als hij werkt vanuit de waarden van de organisatie en laat zien dat deze waarden centraal staan, als hij zelfvertrouwen toont en leiding geeft door het goede voorbeeld te geven (Ibid., 16). De aandacht van leiders voor hogere waarden, het uitstijgen boven hun eigenbelang en het fungeren als rolmodel was nieuw in deze transformatieve benadering (Ibid.).

Het onderscheid tussen management en leiderschap dat vanaf ongeveer de jaren zestig gangbaar werd binnen leiderschapsstudies, werd volgens Linstead & Fulop gepropageerd en versterkt door transformatieve leiderschapstheoretici, die managen en leiden als nadrukkelijk afzonderlijke activiteiten zien (Linstead & Fulop, 2009, 497). Hierbij viel leiderschap onder het transformatieve paradigma en

¹⁵ Daar waar ik in deze tekst ‘hij’ ‘hem’ of ‘zijn’ schrijf kan ook ‘zij’ of ‘haar’ gelezen worden.

management onder het transactionele (Ibid.).

1.3.3 Ethisch, spiritueel, dienend, authentiek leiderschap

Een recentere ontwikkeling, die vanaf ongeveer de jaren negentig gaande is, is de opkomst van het ethisch, authentiek, dienend (servant) en spiritueel leiderschap (Van Muijen & Schaveling, 2011, 18). Motieven en gedragingen als: eerlijkheid, zelfkennis, altruïsme, betrouwbaarheid, geloofwaardigheid worden hierbij geïntroduceerd. Ethische leiders handelen vanuit een zogenoemd moreel kompas en baseren hun besluiten op morele standaarden die worden bepaald door wetgeving, maatschappelijke normen, waarden en afspraken (Ibid., 19). De concepten van spirituele, dienend en authentiek leiderschap hebben een verschillende theoretische fundering, maar de benaderingen hebben gemeen dat zij een sterk normatief karakter hebben ten aanzien van wat goed leiderschap is. Waarden als respect, vertrouwen, samenwerking, loyaliteit en openheid spelen hierin een grote rol (Ibid., 20). Een verschil met transformatief leiderschap lijkt te zijn dat deze laatste primair gericht is op organisatie-uitkomsten, terwijl de andere nieuwe benaderingen primair zijn gericht op de medewerker (Ibid., 19). Van Muijen & Schaveling noemen dat er nog relatief weinig onderzoek gedaan is naar de 'effectiviteit' van deze vormen van ethisch leiderschap (Ibid.).

In het overzichtsartikel van Van Muijen en Schaveling wordt geschreven dat de roep naar meer normatieve vormen van leiderschap een reactie is op ontwikkelingen in onze tijd. Zo spreken zij over vele schandalen die (onder andere) in Nederland lijken te zijn veroorzaakt door topbestuurders van organisaties (denk bijvoorbeeld aan Rochdale, Ahold en de DSBbank), die grote impact hebben gehad op het denken over wat goed leiderschap is of zou moeten zijn (Ibid., 6). Zoals ik in de inleiding reeds besprak stelt J. Boonstra dat de vraag naar goed of ethisch leiderschap voortkomt uit een afnemend vertrouwen in gezagshebbers en onze financiële systemen en instituties (Boonstra, 2011, 116). In § 1.4.2 en § 1.4.5 kom ik terug op dit voorbeeld, omdat het een belangrijk punt naar voren brengt met betrekking tot de vraag naar goed leiderschap. In het volgende hoofdstuk zal ik daarnaast verder ingaan op de context van de huidige tijd, waarin deze behoefte aan goed leiderschap gestalte krijgt.

1.4 Kritiek op het leiderschapsdenken

Het ging mij in de voorgaande uiteenzetting uitdrukkelijk niet om welke vormen van leiderschap op basis van empirisch onderzoek de beste 'resultaten' heeft opgeleverd, maar met name om de aannames en vooronderstellingen die in het denken over leiderschap richtinggevend zijn (geweest). Naast kritiek op methodologische kwesties, die de onderzoeksresultaten van de beschreven benaderingen nuanceren of

weerleggen, is er ook veel kritiek geleverd op foutieve of misleidende aannames die ten grondslag liggen aan dergelijk onderzoek. Deze kritische geluiden zijn afkomstig uit verschillende filosofische- en antipositivistische benaderingen zoals: de fenomenologie, esthetiek en semiotische benaderingen, psychoanalytisch gedreven benaderingen, discursieve- en kritische perspectieven (Cunliffe and Eriksen, 2011, 1429). Aan deze foutieve aannames zal ik in de onderstaande tekst aandacht besteden met behulp van enkele kritische bronnen: Cunliffe en Eriksen (2011), Grint (2010), Linstead & Fulop (2009), Spoelstra en Ten Bos (2010), Uhl-Bien (2006) en Western (2007). [In de onderstaande tekst zal ik tevens mijn positie ten opzichte van deze kritische invalshoek\(en\) expliciteren en beargumenteren \(zie § 1.4.4 en § 1.4.5\).](#) Net als bij de beschrijving van de trends binnen het gangbare denken over leiderschap, beoog ik ook hier geen volledig overzicht te schetsen, maar zal ik me beperken tot enkele, voor mijn probleemstelling relevante, kritische noties.

1.4.1 Leiderschap als individueel product

Linstead en Fulop stellen dat conventionele opvattingen over leiderschap een dominant discours vormen dat ervoor zorgt dat vele zaken onderbelicht, onderdrukt of gemarginaliseerd worden. Opvallend is dat bijna alle leiderschapsgoeroes en theorieën afkomstig zijn uit de VS en zijn gebaseerd op algemeen geaccepteerde, wetenschappelijke -overwegend positivistische- onderzoeksmethoden die erkend worden door de meest welvarende universiteiten en organisaties ter wereld. Het daaruit voortkomend dominante discours, maakt het moeilijk buiten de algemeen geaccepteerde aannames te kijken naar wat leiderschap is of zou moeten zijn¹⁶ (Linstead & Fulop, 2009, 475-478).

In lijn met wat Linstead & Fulop schrijven, zegt Western dat een groot deel van de leiderschapstheorie is bekritiseerd omwille van hun simplistische en reductionistische karakter. Hij stelt dat dit reductionistische perspectief gevoed wordt door een enorme educatieve businessindustrie die makkelijke en snelle oplossingen biedt voor complexe problematiek (Western, 2007, 24-26). Eén van de vele kritiekpunten is dat de meeste omschrijvingen van leiderschap, vooral na de opkomst van het transformatieve leiderschap, zeer idealistisch van aard zijn (Western, 2007, 23; Linstead & Fulop, 2009, 476; Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007, 2). Zoals aan het begin van dit hoofdstuk benoemd, suggereert dit idealistische beeld dat een leider in staat zou zijn allerlei complexe problemen op te lossen (Western, 2007, 22-23; Linstead & Fulop, 2009, 476). Dit beeld kan in de praktijk tot gevolg hebben dat er binnen organisaties passiviteit en afhankelijkheid ontstaat, omdat mensen wachten op een heldhaftige

¹⁶ Over deze normatieve claim met betrekking tot hoe goed leiderschap 'zou moeten zijn' kom ik in § 1.4.5

leider die verlichting brengt (Linstead & Fulop, 2009, 476). Dit levert tevens het gevaar op van zekere narcistische trekken bij de leider en de neiging tot morele blindheid bij 'volgers' die de waarheid van de leider boven alles stellen. Spoelstra en Ten Bos (2011) schrijven dat in tijden van crisis de roep om een sterke, visionaire leider toeneemt en hiermee opnieuw de vooronderstelling zichtbaar wordt dat een leider, als kapitein aan het roer van de organisatie, in staat zou zijn op wonderlijke wijze alle problemen op eigen houtje op te lossen (Ibid., 181).

Deze reductionistische zienswijze heeft ervoor gezorgd dat het makkelijkst te begrijpen beeld algemeen geaccepteerd is geworden: de leider als solo-actor en individu (Western, 2007, 26). Deze focus op het individu is duidelijk terug te zien in -en wellicht mede veroorzaakt door- de manieren waarop er tot nu toe over leiderschap is nagedacht. Leiderschap wordt over het algemeen bestudeerd als 'eigendom' of 'product' van een individuele actor, te zien aan de aandacht van leiderschapstheoretici voor karakteristieken, eigenschappen of manieren waarop leiders zich gedragen (Linstead & Fulop, 2009, 477; Western, 2007). Denk hierbij allereerst aan de trekbenadering, waarin gezocht wordt naar een bepaalde set van eigenschappen of persoonskenmerken die goed leiderschap garandeert, ten tweede aan de stijlbenadering waarin wordt aangenomen dat een juiste afwisseling tussen taak- en relatiegericht gedrag het succes van de leider mogelijk maakt, en ten slotte de contingentiebenadering waarin gezocht wordt naar een 'best match' tussen het gedrag van de leider en situationele factoren. Deze laatste benadering is tevens gebaseerd op de aanname dat er bij een gegeven situatie slechts één leiderschapsstijl passend is. Van Muijen en Schaveling stellen naar mijn idee terecht dat leidinggeven te complex en onvoorspelbaar is om van dergelijke gestandaardiseerde reactiemogelijkheden uit te gaan (Van Muijen & Schaveling, 2011, 14). Bij al deze bovenstaande benaderingen komt de focus op leiderschap als 'product' van de individuele leider sterk naar voren. Ook latere ontwikkelingen, zoals de opkomst van het transformatieve leiderschap of de aandacht voor meer ethische vormen van leiderschap, leunen nog altijd op de aanname dat bepaalde eigenschappen of gedragingen van een leider voorwaarden zijn voor goed of effectief leiderschap (Van Muijen & Schaveling, 2011, 21). Volgens Van Muijen en Schaveling kunnen recente benaderingen als ethisch-, authentiek-, dienend- en spiritueel leiderschap gezien worden als behorend tot de trekbenadering, maar dan in een nieuw jasje, waarmee de kritiek op de individuele gerichtheid blijft staan (Ibid., 18).

1.4.2 Leiderschap als relationeel proces

Er is veel kritiek geuit op dit beeld van de individuele, heroïsche, mannelijke leider die op eigen houtje, middels strategie en visie, de gehele organisatie controleert en bestuurt (Linstead & Fulop, 2009).

Linstead en Fulop noemen dit het ‘leader-centric’ paradigma, waarbij een enkele relationele realiteit wordt voorondersteld: de leider als individu (Linstead & Fulop, 2009, 476-477). Gini (1997) noemt dit één van de meest voorkomende ‘errors’ in leiderschapsliteratuur: De gelijkstelling van leiderschap aan het vermogen van de leider om te leiden. In deze zienswijze komen de relaties met degenen die volgen pas achteraf, terwijl leiderschap in feite pas tot stand komt in de *relatie* tussen leider en volger (Bolden et al., 2011; Gini, 1997; Grint, 2010; Linstead & Fulop, 2009; Western, 2007). Grint (2010) schrijft: ‘yet leadership is necessarily a relational phenomenon: without followers, you cannot be a leader [...]’ (Grint, 2010, 13-14). Met een ‘leader-centric’ paradigma wordt leiderschap stelselmatig uit de context van de alledaagse (sociale) praktijk van leiders getrokken (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1429). Zonder de relatie met anderen zou er onmogelijk sprake kunnen zijn van leiderschap (Grint, 2010, 13; Western, 2007, 27). ‘Leadership cannot exist solely within an individual, as at least one other person (a follower) is required for leadership to be enacted. It is this relationship between the individual and the follower that establishes leadership, it takes two (or more) to tango, as the saying goes’ (Western, 2007, 27).

Als gevolg van deze kritiek wordt leiderschap binnen de relationele leiderschapstheorie beschouwd als een gemeenschappelijk proces, gebaseerd op interacties en sociale relaties tussen mensen (Cunliffe & Eriksen, 2011). Het denken en doen van leiders komt *altijd* tot stand in relatie tot anderen, alhoewel de beeldvorming over leiders in de praktijk vaak anders doet vermoeden¹⁷ (Ibid.). Dit gegeven sluit overigens niet uit dat er leiders zijn die weinig oog lijken te hebben voor deze relaties met anderen (denk aan recente leiderschapsschandalen bij organisaties als Rochdale, Vestia, Ahold en de DSBbank). Deze voorbeelden impliceren echter niet dat leiderschap in essentie niet relationeel *is*. Relationeel leiderschap valt namelijk niet per definitie samen met goed leiderschap in de ethische zin van het woord, waarbij leiders ook daadwerkelijk aandacht hebben voor de relaties met anderen. Op dit punt kom ik in § 1.4.5 terug.

1.4.3 Relationeel leiderschap in theorie

In de bovenstaande paragrafen beargumenteerde ik, in navolging van enkele kritische bronnen, dat leiderschap per definitie relationeel *is* en dat dit perspectief op leiderschap daarom beter aansluit bij de werkelijkheid. Hoewel deze uitspraak mijns inziens enige nuancering behoeft¹⁸, is dit één van de twee redenen dat ik een keuze maak voor dit relationele perspectief op leiderschap. Om de tweede reden te kunnen beargumenteren en de nuances aan te brengen zoals ik beoog, zal ik eerst een overzicht geven

¹⁷ Denk hierbij aan de voorbeelden van ‘leiderschapsschandalen’ zoals bij Rochdale, Vestia, Ahold en de DSBbank.

¹⁸ Voor deze nuancering zie § 1.4.4

van wat er al over dit perspectief is geschreven. Dit zal ik doen aan de hand van een overzichtartikel over relationeel leiderschap van Uhl-Bien (2006). Vervolgens zal ik aan de hand van een artikel van Cunliffe en Eriksen (2011) het tweede argument voor mijn keuze voor dit perspectief toelichten en terugkomen op de wijze waarop ik me in deze scriptie tot het relationele leiderschapsperspectief verhoud (zie § 1.4.5).

Hoewel de term ‘relatiegericht gedrag’ al langere tijd bekend is binnen het leiderschapsdenken (denk bijvoorbeeld aan relatiegericht gedrag binnen de stijlbenadering), is relationeel leiderschap (‘relational leadership’) een relatief nieuw begrip, zo stelt Uhl-Bien (2006). De betekenis ervan is daardoor ontvankelijk voor verschillende interpretaties (Ibid., 654). In de theorie van relationeel leiderschap is grofweg een onderscheid te maken tussen twee perspectieven die complementair aan elkaar zijn, maar voor onderzoek en de praktijk verschillende implicaties hebben (Ibid.). Hoewel beide benaderingen zich richten op ‘leadership wherever it occurs’ (Ibid., 666) - waardoor het niet langer gebonden is aan een formele positie en beide starten met de erkenning van leiderschap als relationeel proces - verschilt de manier waarop ze aan deze termen betekenis geven op basis van verschillende ontologische¹⁹ aannames (Uhl-Bien, 2006, 671).

Het eerste perspectief ‘the entity perspective’ is gebaseerd op de ontologische assumptie dat de werkelijkheid bestaat uit begrensde individuen (entiteiten) die wel degelijk verbonden zijn met anderen middels relaties, maar nog altijd een zekere afgescheidenheid behouden ten opzichte van elkaar. Het behoort tot een constructivistische benadering, waarbij er bij het relationele proces wordt verondersteld dat individuen interne cognitieve acties ondernemen (afgescheiden van externe sociale invloeden) om betekenis te geven aan de dingen om hen heen. Het primaat ligt bij het individu dat losstaat van andere individuen en de relatie wordt gezien als fundamentele en onvermijdelijke verbinding tussen verschillende afgescheiden actoren.

In het tweede perspectief dat Uhl-Bien ‘the relational perspective’ noemt, vervalt het onderscheid tussen verschillende individuen, omdat alle sociale realiteiten (inclusief alle kennis over het zelf en anderen) gezien worden als onlosmakelijk verbonden en wederzijds afhankelijke constructies, die alleen gekend kunnen worden in relatie tot elkaar (Ibid., 665). Dit impliceert dat het idee van een persoon of individu als entiteit die losstaat van andere entiteiten, haar geldigheid verliest. Niet het individu maar de relatie is hierin het primaat van waaruit de wereld gekend en gevormd wordt. Dit tweede perspectief is een meer postmoderne, constructionistische benadering, waarin individu en context

¹⁹ Ontologie is de ‘zijnsleer’. Het is oorspronkelijk een tak van de filosofie: de metafysica. Het geeft een beschrijving van het ‘zijn’ der dingen en zegt dus iets over de werkelijkheidsopvatting van waaruit er naar de wereld gekeken wordt (Ten Kate, Bremmer & Warrink, 2007, 394)

onlosmakelijke sociale constructies zijn die alleen gecreëerd en gekend kunnen worden in een voortdurend veranderend, gesitueerd, cultureel-historisch proces (Ibid.). Dit betekent dat kennis over de wereld geconstrueerd wordt *in* het proces van de relatie en dat een werkelijkheid die losstaat van deze gezamenlijke betekenisgeving - zoals bij het eerste perspectief - in feite niet bestaat.

1.4.4 Relationeel leiderschap in de praktijk?

De verschillen tussen deze twee perspectieven hebben gevolgen voor de manier waarop er naar leiderschap in de praktijk gekeken wordt. Waar het 'entity perspective' uitgaat van leiders als entiteiten in relatie met anderen en zich richten op eigenschappen en gedragingen van leiders met betrekking tot belangrijke interpersoonlijke relaties, richt de 'relational perspective' zich op het proces van 'relating' waarin het primaat niet bij het individu, maar bij het gezamenlijke proces van de relatie ligt (Ibid., 665). Leiders zijn hier, in tegenstelling tot bij het eerste perspectief, geen actieve 'makers' van de relatie, maar worden 'gemaakt' in het relationele proces (Ibid.). Dit impliceert dat het denken over het handelen van leiders een complexe kwestie wordt. Dat leiderschap 'gemaakt' wordt in het proces, impliceert dat leiders zelf geen actieve invloed kunnen uitoefenen op die relatie. Ze staan er niet buiten, maar zijn er een onlosmakelijk onderdeel van.

Waar het artikel van Uhl-Bien (2006) zich concentreert op de gevolgen van deze twee perspectieven in de onderzoeksmethodologie van leiderschapsstudies, bieden Cunliffe en Eriksen hier een uitbreiding op, door te stellen dat dit perspectief niet alleen een manier biedt om leiderschap opnieuw te conceptualiseren binnen onderzoek, maar vooral een manier biedt om leider *te zijn* in de praktijk (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1428). Zij positioneren zich in de bovenstaande benaderingen door te benoemen dat zij een relationele ontologie veronderstellen, die uitgaat van het idee dat de sociale werkelijkheid een intersubjectieve werkelijkheid is, waarin leiderschap een manier van in-relatie-zijn met anderen inhoudt (Ibid., 1430). Niet het individu maar de relatie is hierin bepalend voor de manier waarop leiderschap vorm krijgt (Ibid.). Organisaties kunnen in lijn hiermee niet begrepen worden als gegeven structuren of systemen, maar als gemeenschappen met mensen die, in relatie met elkaar, betekenis geven aan de wereld om hen heen (Ibid., 1431). Hoewel Cunliffe en Eriksen zich met deze beschrijving positioneren binnen het 'relational perspective', maken ze herhaaldelijk een vertaling naar leiderschap in de praktijk, waarin een bepaalde vorm van actorschap van de leider als individu doorklinkt. Dit doet vermoeden dat ze zich impliciet ook positioneren in het 'entity perspective'. Dit maak ik op uit het feit dat ze tevens schrijven over relationele *vaardigheden* van de leider (Ibid. 1433). Een leider kan in deze redenering actief invloed uitoefenen op die relatie en staat daar in zekere zin

‘buiten’, in plaats van dat hij er een onlosmakelijk onderdeel van is en volledig wordt bepaald door het relationele.

Ik denk dat het onvermijdelijk is over leiderschap in de praktijk te schrijven, zonder ook iets van een individuele entiteit te veronderstellen. Als het handelen van leiders volledig bepaald zou worden door het relationele proces, zou dit impliceren dat een leider zelf geen actieve invloed kan uitoefenen op zijn omgeving. Dit zou betekenen dat de leider een passief subject is dat enkel door het sociale en relationele bepaald wordt. Om het denken over het handelen van leiders mogelijk te maken, is het veronderstellen van een individuele entiteit daarom noodzakelijk. Net als Cunliffe en Eriksen (2011) positioneer ik mij daarom wél binnen de relationele leiderschapstheorie, omdat ik mij aansluit bij het argument dat leiderschap in de werkelijkheid altijd relationeel is, maar bevind ik mij tussen het ‘relational’ en het ‘entity’ perspective in omdat ik toch een vorm van individuele ‘agency’ of actorschap van de leider blijf veronderstellen (een standpunt dat past binnen ‘the entity perspective’). Mijn positionering zou tevens gezien kunnen worden als een kritiek op de ‘relational perspective’ zoals door Uhl-Bien (2006) wordt uitgewerkt, omdat ik denk dat leiders niet louter door het relationele worden bepaald, evenals leiderschap niet enkel een individuele aangelegenheid is. Ik veronderstel dat leiderschap een te complex fenomeen is om uit te kunnen gaan van een dergelijke scherpe oppositie: Mijns inziens zijn zowel het individuele als het relationele belangrijke aspecten van leiderschap.²⁰

1.4.5 Relationeel leiderschap en goed leiderschap

Het punt dat ik zojuist beschreef, is van essentieel belang voor de vraag naar goed leiderschap, die in deze scriptie centraal staat. Dit vraagt mijns inziens om een benadering waarin leiders niet louter passief ‘gemaakt’ worden in het relationele proces, maar zelf ook invloed kunnen uitoefenen en de verantwoordelijkheid kunnen nemen om te komen tot goed leiderschap. Zoals ik zojuist beschreef, benoemen Cunliffe en Eriksen (2011) dat relationeel leiderschap niet enkel een manier is om naar de werkelijkheid (van leiderschap) te kijken, maar tevens een manier om leider te *zijn* in de praktijk. Ze stellen zelfs dat relationeel leiderschap een morele verantwoordelijkheid veronderstelt: ‘Relational leadership requires a way of engaging with the world in which the leader holds herself/himself as always in relation with, and therefore morally accountable to others [...]’ (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1435). Dit behoeft mijns inziens een nadere toelichting, omdat het een nieuw aspect aan relationeel leiderschap toevoegt, dat niet zozeer een argument is over hoe de werkelijkheid *is* (descriptief), maar eerder een

²⁰ Dit bedoel ik met de nuancering waar ik aan het begin van § 1.4.3 naar verwees met betrekking tot de uitspraak dat leiderschap per definitie relationeel is en dat dit perspectief op leiderschap daarom beter aansluit bij de werkelijkheid.

argument over hoe de werkelijkheid *zou moeten zijn* (prescriptief). Omdat beide argumenten belangrijk zijn voor mijn positie ten aanzien van de relationele leiderschapstheorie, is het belangrijk deze twee gedachtelijnen uit elkaar te halen en te expliciteren hoe ik me daartoe verhoud.

Mijn keuze voor het relationele perspectief komt allereerst voort uit het gegeven dat het een onderbelicht aspect van het denken over leiderschap expliciet naar voren brengt: namelijk de relaties met anderen. Zoals ik schreef, sluit ik mij aan bij de visie dat een louter individuele opvatting van leiderschap niet correspondeert met de (sociale) werkelijkheid.²¹ Hier zou tegenin kunnen worden gebracht dat er vele voorbeelden te noemen zijn van leiders die wél op dergelijke individuele wijze aan de top staan (of hebben gestaan) en eigenhandig hun organisaties om zeep helpen (denk aan recente voorbeelden van leiderschapsschandalen zoals bij Ahold, Vestia, DSB etc.). Er zou gesteld kunnen worden dat deze leiders vanuit een individuele gerichtheid handelen: Ze trekken al het geld en alle macht naar zich toe en deze leiderschapsvorm lijkt niets te maken te hebben met ‘relationeel’ leiderschap. Mijn argument dat een individuele visie op leiderschap niet correspondeert met de werkelijkheid lijkt hiermee te worden weerlegd. De vooronderstelling die echter in dit mogelijke tegenargument vervat ligt, is dat relationeel leiderschap automatisch ethisch verantwoord of goed leiderschap zou inhouden en dit verband is mijns inziens niet noodzakelijk. Ik denk namelijk dat dergelijke leiders - evenals alle andere leiders - altijd in relatie zijn met anderen, maar dat zij daar in hun handelen geen rekening mee houden. Dergelijke (individueel gerichte) leiders doen wat hen goed dunkt en hebben geen oog voor de relaties en de onderlinge verbondenheid met anderen, hoewel deze anderen feitelijk altijd onderdeel uitmaken van de context waarin het handelen van de leider tot stand komt. De term ‘relationeel’ impliceert dus niet dat het ook per definitie moreel juist of ethisch verantwoord is. Het wijst in eerste instantie slechts op een relationeel werkelijkheidsaspect dat in het denken over leiderschap tot zover onderbelicht is gebleven.

Het ethische aspect van de term ‘relationeel’ treedt pas op de voorgrond als leiders ervoor kiezen op een goede manier om te gaan met de relaties die zij hebben met anderen. Dat brengt het tweede en morele argument voor mijn keuze voor dit perspectief naar voren, omdat in deze scriptie de vraag naar goed leiderschap centraal staat. In navolging van Cunliffe en Eriksen (2011) denk ik dat het bewustzijn van het relationele karakter van leiderschap bij leiders zou kunnen bijdragen aan goed leiderschap waarin de leider rekening houdt met de mensen om hem heen. Dit argument wordt verder uitgewerkt in de volgende hoofdstukken.

²¹ Zoals ik zojuist liet zien, denk ik evengoed dat een louter relationele visie van leiderschap niet overeenkomt met de sociale werkelijkheid. Hiermee bedoel ik dat ik veronderstel dat het denken en doen van leiders niet volledig en alleen wordt bepaald door het relationele, maar dat zij daar zelf (als individu) ook een zekere invloed op kunnen uitoefenen.

1.5 Resumé: Verbinding naar hoofdstuk twee

In dit hoofdstuk heb ik allereerst een overzicht gegeven van het denken over leiderschap in het algemeen, waarna ik het begrip in de organisatiecontext heb geplaatst. Vervolgens heb ik een overzicht geschetst met de belangrijkste trends in het denken over leiderschap tot nu toe. Met dit overzicht heb ik willen weergeven hoe er tot nu toe over leiderschap is nagedacht, omdat in de huidige tijd wordt gesteld dat, als gevolg van enkele maatschappelijke verschuivingen, leiderschap zoals dat tot nu toe gangbaar was niet langer voldoet. Ook heb ik genoemd dat binnen de organisatiecontext vaak ten onrechte wordt voorondersteld dat er bij mensen aan de top van de organisatie (managers, directieleden) automatisch sprake is van leiderschap, terwijl dit geenszins een noodzakelijk verband betreft. Leiderschap wordt hiermee losgekoppeld van management en kan dus voorkomen binnen alle lagen van de organisatie. Ik eindigde met de kritische notie dat leiderschap vaak als individueel product van de leider wordt beschouwd en dat de focus in veel leiderschapsstudies ligt op het individu. Ik heb aan de hand van de relationele leiderschapstheorie laten zien dat leiderschap in feite pas tot stand komt in de relaties tussen mensen. Dit betekent echter niet dat alle leiders hun handelen ook afstemmen op de relaties met anderen, integendeel: Het argument dat leiderschap een relationeel fenomeen *is* in de werkelijkheid, zegt nog niets over een eventuele relationele (of ethische) handelingswijze van leiders in diezelfde werkelijkheid. Ik heb beargumenteerd dat ik kies voor het relationele perspectief, enerzijds omdat ik denk dat dit perspectief een juistere weergave is van de sociale realiteit dan een louter individueel perspectief (descriptief argument).²² En anderzijds omdat ik, in aansluiting op Cunliffe en Erikson (2011), denk dat een dergelijk perspectief zou kunnen bijdragen aan goed leiderschap, omdat het een morele verantwoordelijkheid ten opzichte van anderen veronderstelt (prescriptief argument). Kort samengevat stel ik hiermee dat leiderschap in feite altijd relationeel is, maar dat er pas sprake kan zijn van goed leiderschap als er aandacht wordt geschonken aan die relaties. In het volgende hoofdstuk zal ik ingaan op de context van deze tijd en op de consequenties van enkele ontwikkelingen daarbinnen voor het denken over goed leiderschap. Hierbij zal ik tevens terugkomen op de verhouding van deze recente ontwikkelingen tot het relationele leiderschapspectief.

²² Hieraan toegevoegd heb ik gesteld dat ook een louter relationele visie wellicht te beperkt is: Ik veronderstel dat het relationele en het individuele samen gaan bij een complex fenomeen als leiderschap.

Hoofdstuk 2: Leiderschap in deze tijd

Opbouw van dit hoofdstuk: Voordat ik in kan gaan op waarom de huidige visies op leiderschap niet meer lijken aan te sluiten bij de werkelijkheid die zich vandaag de dag aandient (Scharmer, 2010), is het van belang toe te lichten hoe de context van deze tijd eruitziet. In dit hoofdstuk zal ik daarom ingaan op enkele maatschappelijke verschuivingen die gevolgen hebben voor het denken over leiderschap anno nu. De beschrijving van deze context is belangrijk, omdat het enerzijds bepalend is voor de manieren waarop er over leiderschap wordt nagedacht en anderzijds -mede als gevolg van dat denken- consequenties heeft voor de manier waarop leiders hun handelen binnen organisaties en de samenleving vormgeven (Hajtema, 2005; Van Muijen & Schaveling, 2011). Ik zal bij deze beschrijving gebruikmaken van het bekende boek ‘Theorie U’ van Otto C. Scharmer (2010) en ik zal zijn theorie aanvullen met het gedachtegoed van Castells (2010), Van Dijk (2012), Elias (1996) en Powell (1990). Ik zal hier geen volledig overzicht schetsen van alle maatschappelijke veranderingen van de afgelopen jaren, maar ik streef ernaar de hoofdlijnen van de belangrijkste ontwikkelingen te benoemen. Aan het einde van het hoofdstuk zal ik kort terugkomen op het relationele leiderschapsperspectief zoals uiteengezet in hoofdstuk één.

2.1 Een overgangperiode: drie axiale verschuivingen

Otto C. Scharmer, een op dit moment invloedrijk en vooraanstaand organisatietheoreticus, schrijft dat wij leven in ‘een tijdperk van hevig, intens conflict en institutioneel falen’ (Scharmer, 2010, 29). We bevinden ons in een overgangperiode waarin het moderne tijdperk, met bijbehorende sociale structuren en denkwijzen, ten einde is gekomen. ‘Het is alsof er iets aan het afbrokkelen is, in verval raakt door zichzelf uit te putten, terwijl iets anders -vooralsnog vaags- uit het puin oprijst’ (Ibid.) Deze overgangperiode kenmerkt zich door drie axiale verschuivingen die volgens Scharmer momenteel de coördinaten van ons mondiale stelsel herbepalen:

Allereerst noemt hij de opkomst van de mondiale economie: een *technologisch-economische verschuiving* waarbij directe transacties op wereldschaal mogelijk zijn geworden. Al sinds de zestiende eeuw is er sprake van een wereldeconomie, maar een mondiale economie als zodanig was pas mogelijk sinds het ontstaan van geavanceerde infrastructuur voor communicatie- en informatietechnologie (Ibid., 117).

Ten tweede noemt Scharmer de opkomst van een netwerksamenleving: *een relationele*

verschuiving. Organisaties ontwikkelen zich steeds meer tot open en flexibele netwerksystemen en hiermee is de structuur van ondernemen en organiseren sterk gewijzigd. Met name de positie van de macht verandert hierbij. Macht bevindt zich steeds meer in de netwerkrelaties en de culturele codes die de basis vormen van de manieren waarop mensen en instellingen met elkaar communiceren. De schaduwzijde hiervan is dat mensen/organisaties zonder de juiste kennis, vaardigheden of netwerken sociaal worden uitgesloten (Ibid., 121-122).

De derde ontwikkeling die Scharmer noemt is de opkomst van een nieuw bewustzijn: *een cultureel-spirituele verschuiving*. Er is volgens Scharmer (2010) een ‘revolutie van binnenuit’ gaande waarin nieuwe vormen van spiritualiteit en creativiteit ontstaan. Er is een toenemende belangstelling voor zaken als ‘persoonlijk inzicht, dialoog en flow’ (Ibid., 125-126).

Ondanks dat deze verschuivingen veel goeds teweeg hebben gebracht, hebben ze tevens drie vormen van armoede veroorzaakt.²³ In feite creëren we resultaten op wereldschaal (en neveneffecten daarvan) waar niemand naar streeft (Ibid., 116). Allereerst betreft het een vorm van *economische armoede*: ‘drie miljard mensen leven van minder dan twee dollar per dag’ (Ibid.). Ten tweede een *socio-culturele armoede*: ‘het verlies van innerlijke waarden in een materialistische cultuur’ en ten derde *spirituele armoede*: ‘het verlies van het gevoel van verbondenheid met de mensheid als collectief’ (Ibid.). Als reactie hierop zijn er drie vormen van fundamentalisme ontstaan die kenmerkend zijn voor onze tijd: 1. ‘Cultureel-religieus fundamentalisme, dat blind is voor de geloofsovertuigingen en waarden van andersdenkenden’ 2. ‘Economisch fundamentalisme, dat blind is voor de sociale, ecologische en culturele neveneffecten van onze mondiale economie’ en 3. ‘Geopolitiek fundamentalisme, dat blind is voor de multipolaire en multiculturele werkelijkheid van de hedendaagse mondiale samenleving’ (Scharmer, 2010, 116).

2.1.1 Mondiale netwerksamenleving en onderlinge verbondenheid

Voordat ik Scharmers (2010) visie op leiderschap in deze tijd toelicht (Theorie U), ga ik eerst dieper in op de door hem beschreven verschuivingen. Ik richt me hier vooral op de tweede axiale verschuiving: de opkomst van een netwerksamenleving. Dit doe ik aan de hand van twee invloedrijke auteurs met betrekking tot dit onderwerp: M. Castells (2010/2013) en J. van Dijk (2012). Hoewel de bovenstaande drie axiale verschuivingen sterk met elkaar samenhangen en onderling verbonden zijn (Scharmer, 2010), meen ik dat een nadere uitwerking van de ontwikkeling van een netwerksamenleving, door Scharmer de

²³ In de tekst van Scharmer wordt echter niet duidelijk of deze drie vormen van armoede rechtstreeks het gevolg zijn van de drie axiale verschuivingen zoals genoemd.

‘relationele verschuiving’ genoemd, de consequenties voor leiderschap in deze tijd het best inzichtelijk maakt.

M. Castells, een Spaanse socioloog aan de University of California, schreef de bekende trilogie ‘The Information Age: Economy, Society and Culture’, waarin hij de contouren van de huidige samenleving schetst. Dit is volgens Castells een zogenoemde netwerksamenleving die zich uitstrekt over de gehele wereld²⁴ (Castells, 2010, xviii). Hoewel sociale netwerken tussen mensen al veel langere tijd bestaan, wordt er met deze vorm een netwerk bedoeld waarin sociale structuren en activiteiten georganiseerd worden met behulp van informatie en kennis die op micro-elektronisch gebaseerde technologieën worden verspreid (Ibid.). De drijvende kracht achter het ontstaan van de netwerksamenleving is de opkomst van informatietechnologie en de daarmee samengaande toenemende toegankelijkheid van kennis via het ‘wereld wijde web’ (Castells, 2010; Van Dijk; 2012; Scharmer, 2010). In minder dan dertig jaar tijd is het internet uitgegroeid tot een systeem waarin miljarden mensen over de hele wereld met elkaar verbonden zijn (Scharmer, 2010, 119).

Van Dijk zet de netwerksamenleving af tegen twee andere typen samenlevingen en licht de voornaamste verschillen toe. Allereerst de *massamaatschappij*, die bestaat uit de optelsom van specifieke homogene groepen mensen (familie, gemeenschap of een specifieke organisatie) waarin communicatie voornamelijk face-to-face- en via massamedia (eenrichtingsverkeer) verloopt. Ten tweede een *informatiesamenleving*, waarin informatie en kennis de bron is van de macht, productiviteit en werkgelegenheid. Als derde noemt hij de *netwerksamenleving*, die primair bestaat uit heterogene individuen die met elkaar verbonden zijn via sociale en interactieve netwerken, bijvoorbeeld via telefoons en internet²⁵ (Van Dijk, 2012, 43). Volgens van Dijk vormden wij in het Westen, tot een aantal decennia geleden, een massamaatschappij en bevinden wij ons nu in een mengvorm van een informatie- en netwerksamenleving (Ibid.).

De socioloog N. Elias (1996) schrijft dat het aantal netwerken waar mensen in onze tijd toe behoren zich steeds verder uitbreidt. Mensen zijn niet langer de rest van hun leven verbonden aan de plek waar ze geboren zijn. Net als Castells (2010) schrijft Elias (1996) dat de afstanden tussen verschillende plekken, of zogenaamde knooppunten in een netwerk, letterlijk en figuurlijk kleiner zijn geworden. Hierdoor is het mogelijk binnen een paar seconden kennis te hebben van de situatie aan de andere kant van de wereld en zijn we tevens in staat in direct contact te treden met mensen over de hele

²⁴ Hiermee concludeert hij niet dat alle landen over de wereld hier op eenzelfde wijze mee verbonden zijn. Een schaduwzijde van de mondiale netwerksamenleving is dan ook dat zij die niet over de juiste kennis, informatie of netwerken beschikken, worden buitengesloten en dergelijke verschillen worden gepolariseerd (Castells, 2010).

²⁵ Van Dijk zegt dat dit ideaaltypische vormen zijn en dat in de praktijk vaak mengvormen van deze verschillende typen voorkomen (Van Dijk, 2012).

wereld (Castells, 2010; Elias, 1996). Zo neemt het aantal netwerken -zowel nationaal als internationaal en offline als online- waar mensen zich in begeven in hoog tempo toe (Elias, 1996). Veenbaas en Weisfelt (1997) voegen aan de theorie van Elias toe dat deze netwerken grotere verbanden creëren en zorgen voor een grotere verbondenheid van alles met alles (Veenbaas & Weisfelt, 1997, 13).

2.2 Consequenties voor leiderschap

Zoals gezegd noemt Scharmer de overgang naar de mondiale netwerksamenleving een *relationele verschuiving*, omdat de relaties van mensen ten opzichte van elkaar veranderen (Scharmer, 2010, 121). De onderlinge verbondenheid en samenhang met anderen is groter dan ooit tevoren (Castells, 2010; Van Dijk, 2012; Scharmer; 2010). Dit heeft niet enkel consequenties voor het dagelijks leven van mensen en hun contacten met anderen, maar ook voor de sociale, politieke en economische structurering van de samenleving, inclusief de instituties en organisaties daarbinnen (Castells, 2010). Zoals eerder gezegd stelt Scharmer dat organisaties zich steeds meer ontwikkelen tot open en flexibele netwerksystemen en daarmee is de structuur van ondernemen en organiseren sterk gewijzigd (Scharmer, 2010, 122). In aanvulling hierop noemt W. Powell, een Amerikaanse socioloog, dat netwerken relaties van wederkerigheid en onderling ondersteunende acties impliceren, omdat de afhankelijkheid van anderen in een netwerk groot is (Powell, 1990). Deze onderlinge afhankelijkheid heeft gevolgen voor de manier waarop mensen binnen organisaties functioneren, omdat het niet langer wenselijk is om enkel op basis van eigenbelang, opportunisme of alleenheerschappij te handelen. Organisaties hebben goede relaties met andere partijen in het netwerk nodig om betrouwbaarheid en vertrouwen te genereren, op basis waarvan een goede samenwerking tot stand kan komen²⁶ (Ibid.). Hoewel Powell zich richt op de onderlinge verhoudingen en relaties *tussen* organisaties in een netwerk, hebben zijn conclusies, mijns inziens, tevens belangrijke implicaties voor leiderschap en de bijbehorende relaties *binnen* een organisatie. Wierdsma (2005) schrijft dat organisaties per definitie een verstrengeling van relaties inhouden en dat het binnen deze dynamische netwerken van toenemend belang is de kwaliteit van de onderlinge relaties te ontwikkelen (Wierdsma, 2005, 32).

Zoals ik schreef in de inleiding van deze scriptie, gaat leiderschap primair over een proces van macht en beïnvloeding van anderen (Yukl, 2006). Net als Scharmer (2010) noemt Castells (2013) in zijn boek 'Communication Power' dat het denken over macht momenteel aan verandering onderhevig is. Hij definieert macht (power) als: 'the relational capacity that enables a social actor to influence

²⁶ Het idee dat dit gedrag niet langer wenselijk is, wil overigens niet zeggen dat er in de praktijk niet meer op dergelijke wijze gehandeld wordt.

asymmetrically the decisions of other social actor(s) in ways that favour the empowered actor's will, interest and values' (Castells, 2013, 10). Met deze 'relationele capaciteit' bedoelt Castells dat macht niet gezien moet worden als eigenschap of kenmerk van één persoon, maar als een bewegend proces dat vorm krijgt in de relaties tussen mensen²⁷ (Ibid., 11). Castells noemt dat een mondiale netwerksamenleving vraagt om een meer relationele benadering van macht. We bevinden ons in toenemende mate in systemen en netwerken waarin macht vorm krijgt *tussen* verschillende actoren in een onderling verbonden netwerk (Ibid. 10-11). Kennis (als bron van macht) bevindt zich niet langer enkel bij degenen aan de top van de organisatie, maar is voor eenieder toegankelijk in een netwerksamenleving middels micro-elektronisch gebaseerde technologieën (Castells, 2013; Scharmer, 2010). Deze ontwikkelingen hebben consequenties voor het denken over leiderschap in deze tijd.

Hoewel vele organisaties de machtsverhoudingen nog op 'traditionele' wijze verticaal en hiërarchisch vormgeven en de mensen aan de top van de organisatie belangrijke beslissingen laten nemen, vragen de bovenstaande ontwikkelingen om een vorm van leiderschap die eerder relationeel en horizontaal wordt ingevuld (Scharmer, 2010). De macht bevindt zich hierin niet langer bij één leider, maar beweegt zich tussen verschillende knooppunten (actoren) in een netwerk (Ibid.). Volgens Scharmer vraagt onze tijd om deze nieuwe benadering van leiderschap en tevens om 'het vermogen om boven het concept van leiderschap uit te stijgen' (Ibid., 51). Het traditionele beeld van de hiërarchische leider (die de macht 'bezit') zou in deze benadering komen te vervallen en dit bekrachtigt de eerder genoemde stelling dat leiderschap zich niet per definitie aan de 'top' van de organisatie bevindt. Dit wil, nogmaals, niet zeggen dat dergelijke leiders niet bestaan in de praktijk van deze tijd. Scharmer schrijft: 'Hoewel niemand zal zeggen dat dit soort leiderschap verouderd en achterhaald is, is het toch steeds duidelijker geworden dat er iets meer nodig is om te slagen in onze complexe, dynamische en instabiele werkomgevingen' (Ibid., 107). De bovenstaande ontwikkelingen *vragen* om een andere benadering van leiderschap, wat niet impliceert dat het deze vorm ook *afdwingt*.

Als leiderschap ingevuld wordt op een relationele, horizontale wijze, is het wellicht vreemd nog steeds te spreken over 'leiders', omdat dit een hiërarchische positie suggereert binnen een institutionele structuur en daarnaast de indruk wekt dat een leider in *alle* situaties diezelfde leidinggevende positie heeft. Ik verwijs hierbij terug naar de inleiding (zie § III) waar ik noemde dat ik eerder spreek over leiderschap dan over leiders, omdat leiderschap als 'rol' binnen alle lagen van de organisatie kan voorkomen en grotendeels afhankelijk is van situationele factoren. Zo zou een persoon in een bepaalde

²⁷ Deze visie op macht ontleent hij onder andere aan het werk van de Franse filosoof M. Foucault (Castells, 2013, 11).

situatie een ‘leider’ kunnen zijn en in een andere situatie niet.²⁸ Deze visie op leiderschap heeft mijns inziens gevolgen voor de wijze waarop leiders (of mensen die in een bepaalde situatie de leidende rol op zich nemen) hun handelen zouden moeten vormgeven om te kunnen komen tot goed leiderschap. De term ‘goed’ verwijst hier enerzijds naar een vorm van leiderschap die passend is bij de ontwikkelingen in deze tijd²⁹ en anderzijds naar de ethische dimensie waar ik in hoofdstuk drie en vier uitgebreider op terugkom. Goed leiderschap zou als gevolg van de bovenstaande uiteenzetting meer gericht moeten zijn op deze relationele dimensie, waarin het bewustzijn van de onderlinge samenhang binnen het netwerk en de daarmee samengaande afhankelijkheid van groot belang is.

2.3 Scharmers visie op leiderschap in deze tijd: Theorie U

Scharmer formuleert met zijn ‘Theorie U’ een mogelijk antwoord op de vraag naar de omgang met de consequenties van de bovengenoemde maatschappelijke verschuivingen voor leiderschap in deze tijd. P. Senge (2010) schrijft in het voorwoord dat de huidige strategieën met betrekking tot het omgaan met de ‘crisis’ van onze tijd zijn gebaseerd op het verleden. Hij stelt dat deze gerichtheid geen perspectief biedt op een oplossing, omdat de toekomst sterk zal verschillen van het verleden. We stuiten op de grenzen van ons industriële model van ‘take, make, & waste’ en kunnen onmogelijk zo doorleven als we tot nu toe hebben gedaan (Senge in: Scharmer, 2010, 15). Daarom hebben we een andere focus nodig, die niet gebaseerd is op het verleden maar zich richt op de toekomst zoals deze zich in het nu aandient. Volgens Scharmer is dit de belangrijkste missie van leiders in deze tijd (Scharmer, 2010).

Theorie U biedt een strategie die laat zien dat we niet machteloos staan ten opzichte van de crisis van onze tijd, omdat deze is gecreëerd vanuit gewoonten van mensen. Dit impliceert dat het creëren van nieuwe gewoonten en sociale structuren mogelijk is als we anders leren kijken naar de wereld om ons heen (Ibid.). Deze nieuwe manier van kijken noemt Scharmer ‘presencing’ (een samenvoeging van ‘presence’ en ‘sensing’), wat neerkomt op: ‘Het aanvoelen van en ons met onze volle aanwezigheid afstemmen op het hoogst mogelijk toekomstige potentieel -een toekomst die voor de verwezenlijking ervan geheel van ons afhankelijk is’ (Ibid., 37). Theorie U gaat over ‘een sociale technologie van transformatie’, die leiders³⁰ in alle segmenten van de samenleving in staat stelt de turbulente

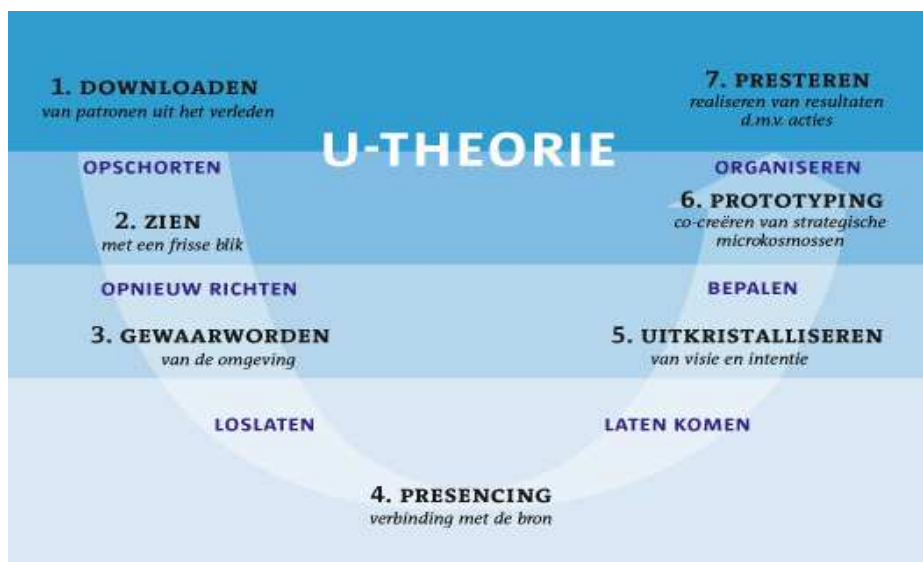
²⁸ Dit in het achterhoofd houdende, gebruik ik nog steeds het woord ‘leider’, maar hierbij veronderstel ik dus een andere betekenis dan oorspronkelijk het geval is. Hiermee bedoel ik dat het mij niet enkel gaat om mensen aan de top van de organisatie.

²⁹ Hiermee refereer ik naar de beschrijving van de ‘pragmatische’ opvatting van het attributieve adjectief ‘goed’ in de inleiding van deze scriptie.

³⁰ Waar Scharmer spreekt over ‘leiders’, heeft hij het nadrukkelijk niet alleen over mensen die zich binnen institutionele structuur aan de ‘top’ van organisaties bevinden, maar over alle mensen die zich richten op het bewerkstelligen van verandering en het vormgeven van hun toekomst (Scharmer, 2010, 34).

veranderingen en uitdagingen, die zich voordoen in onze tijd, het hoofd te bieden (Ibid., 19).

Volgens Scharmer zijn er boekenkasten vol geschreven over ‘wat’ leiders doen (resultaat) en ‘hoe’ ze te werk gaan (proces), maar is er nauwelijks gekeken naar ‘de bronnen van waaruit leiders functioneren’, terwijl nou juist de innerlijke gesteldheid van degene die processen binnen organisaties leidt het succes van dergelijke interventies bepaalt (Ibid., 36). Deze oorsprong van onze aandacht en intenties noemt Scharmer ‘de blinde vlek’: Het is een plek die onder ons doen, denken en zien verborgen ligt (Ibid., 39). De bewustwording van die bron en de bereidheid die voor onszelf ter discussie te stellen, is volgens Scharmer van cruciaal belang om een verandering in ons handelen en denken te kunnen bewerkstelligen (Ibid., 40). Alleen als we leren onze ‘veldstructuur van aandacht’ zowel individueel als collectief te zien, zijn we in staat aansluiting te vinden met wat de omgeving van ons vraagt. Met de ‘veldstructuur van aandacht’ doelt Scharmer op het gebied dat de verbinding vormt tussen het zichtbare en onzichtbare terrein (blinde vlek) van ons denken en doen. Wanneer we deze veldstructuur gezamenlijk onderzoeken, krijgen we zicht op de ‘collectieve blinde vlek’ van het systeem waarin we functioneren. Het zicht hierop biedt het enige hefboompunt waarmee we een verschuiving in het sociale veld in deze eeuw kunnen bewerkstelligen, omdat het volgens Scharmer het enige gedeelte van ons gemeenschappelijke bewustzijn is dat we zelf in de hand hebben (Ibid.). Kort samengevat is het ‘dieper doordringen tot de bron van onze aandacht’ nodig om het systeem, dat wij zelf momenteel in stand houden, te veranderen (Ibid.). Deze bron bevindt zich onder in de U (zie afbeelding 1).



Afbeelding 1

[Online afbeelding]. Gedownload op 24 maart 2014, van (http://www.changekitchen.nl/rea d/NB_Utheorie)

Dit klinkt tot zover wellicht tamelijk spiritueel en abstract, maar Scharmer maakt het concreter door de vele voorbeelden uit de praktijk die hij in zijn boek behandelt. Theorie U is niet enkel een theorie, maar

vooral een methodologie met praktische handvatten voor leiders in de praktijk. Zo koppelt hij concrete vaardigheden en oefeningen aan de fases die de route door de U toegankelijker maken. Deze beperkte samenvatting van het boek van meer dan vijfhonderd pagina's, doet vanzelfsprekend geen recht aan zijn theorie/methodologie. In het licht van mijn vraagstelling is de kern van Scharmers betoog relevant en deze heb ik er hier -hetzij in gereduceerde versie- uitgelicht.

Het idee van leiderschap waarin bevelen en (be)heersen de essentie vormden, zijn niet langer toereikend in de complexe, dynamische en instabiele werkomgevingen van onze tijd, zo stelt Scharmer (Ibid., 107). Onze tijd vraagt om een nieuw perspectief; een *houding* van waaruit er verbinding wordt gemaakt met het grotere geheel en de toekomst zoals die zich aandient (Ibid.). Om dit te bereiken, moeten leiders anders leren kijken en dus niet louter 'downloaden' en voortdurend bevestigen wat ze reeds kenden, maar afdalen naar de bron van hun handelen. Door deze beweging ontstaat de mogelijkheid contact te maken met wie ze ten diepste zijn en ontvouwt zich de ruimte om werkelijk contact te maken met de omgeving, de ander en de toekomst zoals deze zich aandient (Ibid.). Dit is volgens Scharmer van groot belang voor de ontwikkeling van goed leiderschap in onze tijd.

2.4 Resumé: Goed leiderschap in deze tijd

Ten behoeve van de overzichtelijkheid werp ik een blik op mijn centrale vraagstelling: *Wat kan normatieve professionalisering betekenen voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd?*

In dit hoofdstuk heb ik de context van deze tijd verkend en heb ik laten zien dat het denken over goed leiderschap, onder invloed van enkele maatschappelijke verschuivingen verandert³¹. Met name de door Scharmer (2010) benoemde relationele verschuiving naar een netwerksamenleving heeft belangrijke consequenties voor leiderschap in deze tijd. De onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid van mensen in netwerken, vraagt om wederzijds ondersteunende acties en om aandacht voor de kwaliteit van relaties, om te kunnen komen tot een goede en vruchtbare samenwerking. Ik heb beargumenteerd dat het traditionele beeld van de leider als individu aan de top van de organisatie, die de macht 'bezit' en zijn mensen topdown aanstuurt, controleert en beheerst, niet langer aansluit bij een netwerksamenleving waarin kennis en macht zich steeds meer bewegen tussen verschillende knooppunten in een netwerk. Deze uitspraak impliceert echter niet dat leiderschap niet langer op dergelijke hiërarchische wijze wordt vormgegeven in de praktijk, maar slechts dat een relationele, horizontale vorm beter zou aansluiten bij de context van deze tijd. Met dit punt wordt zichtbaar dat het relationele leiderschapspectief niet

³¹ Ik heb in dit hoofdstuk een antwoord getracht te geven op de tweede en derde deelvraag: 2. Hoe ziet de context van deze tijd eruit? En 3: Welke consequenties heeft de context van deze tijd voor (het denken over) leiderschap?

louter als een theoretische kritiek kan worden gezien met betrekking tot het gangbare denken over leiderschap als individueel product, maar tevens als kritiek op de manier waarop leiderschap in onze huidige tijd vaak wordt ingevuld³².

In hoofdstuk één beschreef ik twee argumenten voor mijn keuze voor het relationele leiderschapspectief, die in elkaars verlengde liggen, maar elkaar niet noodzakelijkerwijs veronderstellen: Allereerst een descriptief argument over hoe de werkelijkheid *is*, namelijk dat relationeel leiderschap een juistere weergave biedt van leiderschap in de praktijk dan een louter individueel perspectief.³³ En ten tweede een prescriptief argument over hoe de werkelijkheid *zou moeten zijn*, namelijk dat relationeel leiderschap een morele verantwoordelijkheid behelst die iets zegt over de wijze waarop leiders hun handelen zouden moeten vormgeven ten opzichte van anderen.³⁴ In de bovenstaande uiteenzetting over de consequenties van recente ontwikkelingen in deze tijd, treedt voornamelijk een argument van de tweede orde op de voorgrond: De ontwikkelingen in onze tijd *vragen* om een relationele benadering van leiderschap, waarbij leiders oog hebben voor de relaties met anderen en zich bewust zijn van de onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid. Omdat mijn centrale vraagstelling zich richt op goed leiderschap in de ethische zin van het woord, is dit prescriptieve argument belangrijk. In navolging van Scharmer (2010) zie ik goed leiderschap in deze tijd hierom als een horizontale, relationele aangelegenheid waarbij leiders een houding ontwikkelen waarin de verbinding met de omgeving en het grotere geheel centraal staan. Hier treedt de aandacht voor de relaties met anderen op de voorgrond als een onmisbaar element van goed leiderschap in deze tijd.

³² Zie 1.4.5 voor het verschil tussen mijn descriptieve en prescriptieve argument voor het relationele leiderschapspectief.

³³ Voor de nuancerings die ik hierin heb aangebracht verwijs ik terug naar voetnoot 19 en 1.4.4 en 1.4.5.

³⁴ Zie 1.4.5 voor de uitwerking van de redenering dat het tweede argument niet vanzelfsprekend volgt uit het eerste: Het gegeven dat leiderschap in werkelijkheid iets relationeels is, wil niet zeggen dat leiders daar altijd naar handelen in de praktijk.

Hoofdstuk 3: Normatieve professionalisering

Opbouw van dit hoofdstuk: In dit derde hoofdstuk zal ik ingaan op de theorie over normatieve professionalisering, die zich richt op goed werk van professionals. Een verdere uitwerking van dit begrip is op deze plek noodzakelijk, omdat ik in het volgende hoofdstuk (vier) in ga op de betekenis van normatieve professionalisering voor goed leiderschap in deze tijd. Een belangrijke kwestie in dit geheel is waarom ik een theorie die in eerste instantie is gericht op professionals, verbind met een thema als leiderschap. Deze categorie lijkt wellicht onlogisch, maar ik denk dat de *inhoud* van NP ook op leiderschap in deze tijd van toepassing zou kunnen zijn³⁵. Alvorens ik NP inhoudelijk kan verbinden met goed leiderschap in deze tijd, zal ik hier in hoofdstuk drie eerst het begrip introduceren en iets vertellen over de ontstaansgeschiedenis ervan. Dit doe ik op basis van de bundel ‘Goed werk’ onder redactie van Jacobs, Meij, Tenwolde & Zomer (2008), het boek ‘Waarden aan het werk’ van Van den Ende (2011) en de recent uitgekomen bundel ‘Praktijken van normatieve professionalisering’ onder redactie van Kunneman en Van Ewijk (2013). Deze drie werken kunnen gezien worden als de belangrijkste bronnen met betrekking tot NP. Als toevoeging zal ik daarnaast nog de oratie van Jacobs (2010) ‘Professionele waarden in kritische dialoog’ gebruiken. Deze uiteenzetting in hoofdstuk drie dient dus als opmaat naar hoofdstuk vier.

3.1 Het ontstaan van ‘normatieve professionaliteit’

Het begrip ‘normatieve professionaliteit’ werd in de jaren negentig geïntroduceerd als reactie op de toenemende nadruk op doelrationeel handelen binnen de context van de welzijnssector, de gezondheidszorg en het onderwijs (Jacobs et al., 2008, 7). Het begrip werd ontwikkeld door de Universiteit voor Humanistiek in samenwerking met enkele andere instellingen en sociale wetenschappers in Nederland. Zij werden hierbij geïnspireerd door kritische humanistische tradities waarin ethiek, maatschappelijke betrokkenheid en reflectief handelen belangrijk gevonden worden. Van Ewijk (2013) schrijft dat het begrip in de beginfase (grotendeels tussen 1990 en 2000) een sterk oppositionele betekenis had ten opzichte van meer technisch-instrumentele³⁶ opvattingen van professionaliteit. Volgens de ‘grondleggers’ van dit begrip had het opkomende doelrationele streven naar efficiëntie en meetbare resultaten een ondermijnende werking op de ethische en morele inzet van mensgerichte beroepen (Van Ewijk, 2013, 10). Met dit begrip werd getracht ruimte te maken voor de

³⁵ Voor een verdere uitwerking van deze ‘categoriekwestie’ zie § 4.1

³⁶ Dit wordt ook wel ‘technocratische, doelrationele of functionele’ professionaliteit genoemd (Van den Ende, 2011, 33).

intermenselijke, subjectieve en morele aspecten van het professionele handelen, die volgens de grondleggers de kern van het professioneel handelen uitmaken (Van den Ende, 2011, 33). ‘Zonder de ‘morele substantie’ wordt professioneel handelen louter geleid door economische en politieke belangen of door de vraag van de consument’ (Jacobs et al., 2008, 8).

Zoals ik in de inleiding van deze scriptie al kort benoemde, verwijst het adjectief ‘normatief’ naar de aanname dat al het professionele handelen onlosmakelijk verbonden is met normativiteit en morele en maatschappelijke aspecten (Van den Ende, 2011, 31). Van den Ende verwijst hierbij naar Baart: ‘Normativiteit wordt niet toegevoegd aan professionaliteit, maar is er een basiskenmerk van’ (Baart, 1996, 97). Dit basiskenmerk is van groot belang voor het doen van *goed* werk, waarbij het woord ‘goed’ een morele betekenis³⁷ behelst. Het zelfstandig naamwoord ‘professionaliteit’ verwijst naar een zekere vakkundigheid van de professional³⁸. Deze benaming suggereert te gaan over een bepaalde ‘toestand’ terwijl uit de onderstaande uiteenzetting zal blijken dat dit niet het geval is. Het is beter te spreken over normatieve professionalisering, omdat dit werkwoord de lading van het continue leerproces beter dekt (Jacobs et al., 2008, 11; Van den Ende, 2011, 36). Hoewel er verschillende definities gegeven worden in de literatuur over NP, meen ik dat de volgende de lading het beste dekt: ‘Normatieve professionalisering kan worden opgevat als ‘de bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijke, organisatorische, professionele en persoonlijke) [...] waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen, die per situatie kan verschillen en om een afweging (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt’ (Jacobs et al., 2008, 12).

3.2 Maatschappelijke achtergrond en relevantie

Van den Ende (2011) beschrijft in haar boek ‘Waarden aan het werk’ enkele recente maatschappelijke ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan een zekere complexiteitstoename in het werk van de professional, waardoor het organiseren van goed werk lastiger is geworden. Met deze ontwikkelingen illustreert Van den Ende de relevantie van het gedachtegoed van NP. Ik zal hier een korte samenvatting geven van deze ontwikkelingen en ik zal in de volgende paragraaf weergeven hoe deze maatschappelijke context betrekking heeft op NP. Volgens Van den Ende gaat het om de volgende maatschappelijke ontwikkelingen:

1. Allereerst de afname van de autoriteit van professionals. De beweging tegen de autoriteit van ‘gezagdragers’ (denk aan artsen, docenten, agenten etc.) in de jaren zestig en zeventig hebben nog steeds

³⁷ Over deze ‘morele betekenis’ en ethische dimensie kom ik verderop in mijn tekst uitgebreider te spreken.

³⁸ Wat er precies wordt bedoeld met ‘professional’ licht ik verderop in mijn tekst toe.

invloed op de verhouding tussen burger en professional. Daarnaast zijn burgers steeds mondiger, kritischer en veeleisender geworden en laten zich niet zomaar vertellen wat ze moeten doen (Van den Ende, 2011, 14-15).

2. Een tweede ontwikkeling is wat de 'democratisering van de moraal' genoemd wordt. Traditionele kaders van zingeving en overkoepelende tradities zijn onder invloed van de modernisering afgenomen. Mensen zijn zelf verantwoordelijk geworden voor het vormgeven van hun leven en mogen vinden wat ze zelf willen (Ibid., 16-17).

3. De derde ontwikkeling is een toename in het aantal belanghebbenden en de bijkomende diversiteit onder hen. Vaak wordt het eigen netwerk van de cliënt ingezet bij behandeling en worden professionals, collega's, belangengroeperingen en andere partijen hierbij betrokken (Ibid., 18).

4. Ten vierde noemt Van den Ende (2011) de technologische versnelling. Technologische vooruitgang ontwikkelt zich wereldwijd in hoog tempo en dit zorgt voor vele nieuwe mogelijkheden, mede door de toenemende toegankelijkheid van kennis (Ibid.).

5. De vijfde ontwikkeling is de opkomst van het marktgericht (of vraaggestuurd) werken. De doordringing van de marktwerking op vele terreinen zorgt voor een 'technische taal' waarin normatieve en morele aspecten in het werk van professionals lastig tot uitdrukking kunnen komen (Ibid., 20).

6. De zesde ontwikkeling die bijdraagt aan de complexiteitstoename van professionals is schaalvergroting. Door fusies beoogt men processen efficiënter te kunnen aansturen, maar het gevolg is dat management en bestuur steeds verder van het primaire proces af komen te staan. Als reactie hierop ontstaan er meer protocollen, ter controle en verantwoording, die de handelingsvrijheid van de professional inperken (Ibid., 21-22).

3.3 Twee oplossingsrichtingen met betrekking tot toenemende complexiteit

Deze bovenstaande maatschappelijke context zorgt voor een complexiteitstoename in het organiseren van goed werk, waarin normen (en achterliggende waarden) vaak onderling strijdig zijn en professionals voortdurend afwegingen moeten maken (Van den Ende, 2011, 33-34). Van den Ende beschrijft een tweetal mogelijke oplossingsrichtingen die volgens haar beide tekortschieten. De eerste betreft de veelvoorkomende strategie waarin gestreefd wordt de complexiteit te reduceren door nóg betere regelingen te treffen. Veel (nieuwe) regels, protocollen, voorschriften en toenemende bureaucratie zijn hiervan de bekende uitingsvormen. Deze eerste oplossingsrichting wordt door G. Mak, A. Verbrugge en M. Weggeman, in de bundel 'Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt' (2005) getypeerd als een marktgerichte benadering van professionaliteit waarin controle, maakbaarheid, topdown aansturing

door het management, centralisatie en winstvergroting centraal staan (Van den Ende, 2011, 25). Dit noemen zij het *Angelsaksische model*. Het streven de complexiteit beheersbaar te maken is begrijpelijk, maar miskent het gegeven dat in het leveren van goed werk complexe (normatieve) processen op elkaar inwerken. Hierin is beheersbaarheid een begrijpelijke, maar geenszins haalbare doelstelling (Ibid., 24).

Hiertegenover wordt het *Rijnlandse model* gepositioneerd, waarin ‘vakmanschap’ en een zorgvuldige uitvoering van de professie voorop staan. Het terugbrengen van de ‘discretionaire ruimte’ bij de professional wordt beschouwd als een belangrijk aspect. De eigen inschatting van de professional, op basis van diens kennis en ervaring is richtinggevend in tegenstelling tot de van bovenaf opgelegde regelgeving. Winst is geen doel op zich en vakdeskundigheid, met een groot vertrouwen in de professional, staat voorop. Het nadeel van deze Rijnlandse benadering is, volgens Van den Ende (2011), dat de professional in de positie wordt geplaatst van een weerloos slachtoffer van de regels en het ‘systeem’. Allereerst wordt hiermee de moraal van de professional overschat (het schept een wel erg rooskleurig beeld) en daarnaast worden initiatieven waarin er wél aandacht is voor morele waarden in het werk, in deze zienswijze niet gezien of erkend (Ibid., 26).

Daarnaast is de tegenstelling tussen het Angelsaksische- en het Rijnlandse model te simplistisch, aldus Van den Ende (2011), omdat vele professionele praktijken kenmerken van beide benaderingen in zich dragen en ook nodig hebben om te kunnen komen tot goed werk (Ibid., 26). Een zekere organisatorische ‘bedding en voedingsbodem’ is zeer belangrijk voor professionals om zich te kunnen verhouden tot de beschreven normatieve complexiteit (Ibid., 28). Daarnaast maakt een dergelijke tegenstelling de kloof tussen bestuurders (management, directie) enerzijds en professionals anderzijds groter. Dit correspondeert in veel gevallen niet met de werkelijkheid, omdat veel bestuurders afkomstig zijn uit de praktijk en zelf ook de spanning ervaren tussen regeldruk enerzijds en ruimte bieden aan onbeheersbare, waardevolle dimensies van het werk met mensen anderzijds (Ibid., 27).

3.4 Normatieve professionalisering als alternatief

Van den Ende stelt normatieve professionalisering voor als alternatieve oplossingsrichting. Om duidelijk te maken wat dit alternatief inhoudt, verwijst ze allereerst naar M. Polanyi (1966) die de notie van ‘tacit knowledge’ introduceerde en daarmee doelde op impliciete kennis die niet goed onder woorden gebracht kan worden (Van den Ende, 2011, 31). We weten in feite veel meer dan we kunnen zeggen, of anders verwoord: we weten veel zonder het te weten (Van Ewijk, 2013, 20). Deze impliciete kennis vormt een belangrijk onderdeel van het (professionele) handelen: Een professional reageert vaak op een manier die ‘klopt’, zonder dat deze werkwijze als zodanig is aangeleerd of is ingegeven door protocollen. D. Schön

werkt de notie van Polanyi verder uit met behulp van het concept van de ‘reflective practitioner’. Volgens Schön (1983) handelen professionals in complexe situaties, zonder beschikbaarheid van eenduidige toepassingen of antwoorden, op basis van impliciete kennis die berust op wat hij ‘knowing-in-action’ noemt (Jacobs et al., 2008, 27). De praktische wijsheid en ervaringskennis die professionals in hun werk vergaren, duidt hij aan als ‘practice-based-evidence’ (Van den Ende, 2011; Van Ewijk, 2013).

Van den Ende laat zien dat Polanyi en Schön de basis hebben gelegd voor een nieuwe benadering van professionaliteit, die voorbij gaat aan de technisch-instrumentele opvatting die de nadruk legt op methoden die ‘evidence-based’ (gebaseerd op geobjectiveerde kennis) zijn. In deze laatst genoemde benadering staan vooral meetbaarheid, doelmatigheid, protocollen, richtlijnen en regels centraal en wordt de indruk gewekt dat het professionele handelen geheel gebaseerd is op waardevrije, ‘objectieve’ kennis, terwijl Schön en Polanyi hebben laten zien dat dit geenszins het geval is (Van den Ende, 2011, 32).

Zoals eerder gezegd, ontstond het begrip normatieve professionalisering als tegenreactie op deze technisch-instrumentele opvatting van professionaliteit, mede doordat morele en normatieve aspecten in een louter instrumentele benadering onmogelijk tot uitdrukking kunnen komen. Dit vereist allereerst een andere ‘taal’ en daarnaast zijn de waarden die in normatieve afwegingen richtinggevend zijn niet zo gemakkelijk te benoemen, omdat ze onderdeel zijn van de ‘tacit knowledge’ van de professional (Ibid.). Daarnaast schrijft Jacobs (2008) dat professionals die gehoorzaam de regels van het systeem volgen, zich slechts richten op het toepassen van de juiste technieken (de dingen goed doen), zonder zich daarbij af te vragen of daarmee het goede gedaan wordt (Jacobs et al., 2008, 9). Zonder de geldigheid van de voorgaande uitspraken teniet te doen, is de scherpe oppositionele lading van NP na verloop van tijd wel wat afgezwakt (Jacobs et al., 2008; Kunneman & Van Ewijk, 2013; Van den Ende, 2011). De voornaamste reden hiervoor is dat ook doelrationele middelen (protocollen, checklists etc.) geënt zijn op bepaalde normen (en achterliggende waarden). Daarnaast maken veel professionals dankbaar gebruik van deze methoden en middelen in hun dagelijkse praktijk (Van den Ende, 2011, 33).

Als ik het bovenstaande in mijn eigen woorden samenvat, wordt NP gezien als alternatieve oplossingsrichting ten opzichte van de toenemende complexiteit in het organiseren van goed werk van professionals, omdat het aspecten van zowel het Rijnlandse- als het Angelsaksische model combineert: Het schept ruimte voor de inherente normatieve en morele dimensies van professioneel handelen, die behoren tot de ‘tacit knowledge’ van de professional en heeft tegelijkertijd oog voor de institutionele inbedding en context met bijbehorende protocollen, richtlijnen en regels. Het is een visie op professionaliteit die professionals aanzet zich (actief) te verhouden tot de gegeven normatieve complexiteit, te midden waarin zij hun professionele keuzes en normatieve afwegingen moeten maken

(Kunneman & Van Ewijk, 2013; Jacobs et al., 2008; Van den Ende, 2011).

3.5 De omgang met normativiteit en normatieve complexiteit

Als professioneel handelen inherent verbonden is met normativiteit, is vraag naar de omgang met deze normativiteit van groot belang (Van den Ende, 2011, 36). Uiteindelijk zijn professionals degenen die in situaties van grote normatieve complexiteit keuzes moeten maken tussen uiteenlopende, onderling strijdige normen en achterliggende waarden (Ibid., 33-34). Belangrijk om hierbij te benoemen, is dat waarden (bijvoorbeeld 'vrijheid' of 'rechtvaardigheid') verschillende invullingen kennen, afhankelijk van de context en het ingenomen gezichtspunt. De invulling van waarden zijn nooit eenduidig en in die zin altijd 'onderhandelbaar'. Jacobs (2008) verwijst naar Schön (1983), waar ze schrijft dat: 'waarden geen abstracte, objectieve gegevens zijn, maar vorm krijgen in dagelijkse activiteiten. Ze zitten veelal in het handelen verborgen en zijn vanzelfsprekend- totdat ze bijvoorbeeld botsen met andere waarden' (Jacobs et al., 2008, 11).

Uit een kwalitatief empirisch onderzoek dat Van den Ende (2003-2007) deed naar normatieve professionalisering, bleek dat de zoektocht naar de fijnafstemming tussen strijdige normen en waarden zich voltrekt op verschillende niveaus (Van den Ende, 2011, 36):

1. De persoonlijke normen en waarden van de *professional* zelf.
2. De normen en waarden van de *cliënt, patiënt, consument, student* etc (en diens netwerk).
3. De normen en waarden die samenhangen met het *beroep*.
4. De normen en waarden van de *organisatie* waarbinnen de professional werkzaam is.
5. De normen en waarden van de *samenleving* waarbinnen de professional werkt en leeft.

(Ibid., 36-37). Op al deze niveaus wordt spanning ervaren met betrekking tot het goede professionele handelen, evenals tussen de vijf niveaus onderling (Ibid., 37). Dit gegeven maakt het zeer ingewikkeld en vaak zelfs onmogelijk om tot een eenduidige, definitieve norm te komen op basis waarvan goed professioneel handelen kan worden gegarandeerd. Het gaat daarmee voortdurend om de *verhouding* die de professional inneemt ten opzichte van deze strijdigheid tussen normen en waarden (normatieve complexiteit) (Ibid.).

Van den Ende (2011) introduceert de term *kantelmoment* voor situaties waarin deze strijdigheid zich voordoet en de professional een appèl voelt op *dat* moment te handelen. Op dergelijke momenten is onduidelijk welke norm de professional laat prevaleren en staat normatieve professionalisering op het spel, omdat de professional er ook voor kan kiezen de normatieve complexiteit te negeren of ervan weg te kijken (Ibid., 39). Een kantelmoment is mede hierom slechts in potentie een kanteling. Leerprocessen

van normatieve professionalisering komen expliciet naar voren binnen deze momenten van potentiële kanteling, omdat daar de voorwaarden voor het doen van goed werk aan het licht komen (Ibid.).

Behulpzaam in de omgang met de normatieve complexiteit is de *dialogoog* binnen en tussen de verschillende niveaus zoals hierboven weergegeven. Het stellen van vragen over welke normen en waarden in een specifieke context strijdig zijn en op welke manier, kan verhelderend zijn (Van den Ende, 2011, 37). Toch kan NP onmogelijk een kant-en-klare beslisprocedure bieden, aangezien het allereerst vaak gaat over zaken die moeilijk te verwoorden zijn (tacit knowledge), ten tweede omdat normativiteit meestal een emotionele lading kent, waaraan rationele argumentatie geen recht doet en tot slot omdat de situatie vaak zo complex is, dat een goede oplossing voor *alle* betrokkenen bij voorbaat al uitgesloten is (Ibid., 38). Professionals zullen zich in dergelijke situaties moeten verhouden tot deze *plekken der moeite*³⁹, waarin ze stuiten op de grenzen van hun oplossingsvermogen en waar ze ‘onthand’ komen te staan (Ibid.).

3.6 Een continu reflectief leerproces

Als normatieve professionalisering geen kant-en-klare beslisprocedure biedt voor het maken van goede keuzes en om een *houding* vraagt waarin de professional zich binnen spanningsvolle situaties actief verhoudt tot de normatieve complexiteit op verschillende niveaus en deze vervolgens met elkaar in dialoog brengt, komt dit op mij over als een tamelijk ingewikkelde klus. Om die reden lijkt het mij passend dat Jacobs (2008) en Van den Ende (2011) spreken over een doorgaand *leerproces*, waarin de vraag naar goed handelen centraal staat (Jacobs et al., 2008, 12; Van den Ende, 2011, 36). Als ik dit interpreteer en vertaal naar mijn eigen woorden, gaat het hierin uitdrukkelijk *niet* om het aanleren van een ‘vaardigheid’ of ‘techniek’ die eenmaal aangeleerd (denk aan een vaardigheid als fietsen) in toekomstige situaties altijd tot goede uitkomsten leidt. Het gaat eerder om een ‘houding’ van waaruit nieuwe situaties tegemoet getreden worden en van waaruit er gehandeld wordt. Iedere complexe situatie vraagt namelijk om een nieuwe afweging en een nieuwe fijnafstemming tussen verschillende waarden en normen van alle betrokkenen op verschillende niveaus.

In het kader van dit continue leerproces waarin de verhouding tot de normatieve complexiteit centraal staat, is *reflectie* van essentieel belang (Smaling, 2008, 52). Smaling gaat in zijn artikel ‘Reflectie en normatieve professionaliteit’ dieper in op het specifieke karakter van reflectie binnen deze context. Hij definieert reflecteren als: ‘het analyseren, herinterpreteren, en evalueren van de eigen

³⁹ Dit begrip is afkomstig van A. Wierdsma en overgenomen door H. Kunneman (2005) in zijn boek ‘Voorbij het dikke-ik: bouwstenen van een kritisch humanisme’ (Van den Ende, 2011, 38) (Wierdsma, 2004, 130).

ervaringen, gevoelens, gedachten, bedoelingen en gedragingen, vanuit een open houding, rekening houdend met diverse contexten en met een gevoel van verantwoordelijkheid' (Ibid.,55). Reflectie beoogt in andere contexten vaak slechts een kwaliteitsverbetering op instrumenteel niveau: het is gericht op de verbetering van het professionele handelen ten einde -sneller of op effectievere wijze- een bepaald doel te bereiken (instrumentele professionaliteit). Bij NP gaat de reflectie een stapje verder en behoren ook (of juist) morele en normatieve aspecten tot de reflectie en heeft het tevens betrekking op de beoogde doelen van het handelen (Ibid., 62-63). Belangrijke aspecten van reflectie binnen NP zijn: kritische zelfreflectie, contextualiteit, dialogiciteit, normativiteit, openheid, persoonlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid (Ibid.).

Jacobs et al. (2008) positioneren het leerproces van NP binnen drie verschillende 'ordes' van leren, die corresponderen met drie 'ordes' van reflectie die Smaling in zijn artikel benoemt (Jacobs et al., 2008). Een leerproces van de 'eerste orde' gaat over de reflectie op het handelen via een technische of methodische vraag: hoe een bepaald doel te bereiken. Het doel zelf staat hierin niet ter discussie (Jacobs et al., 2008, 12). Leren van de tweede orde omvat een reflectie op het handelen, maar ook op de doelen die worden beoogd en de theorieën en aannames die daaraan ten grondslag liggen (Ibid.). De reflectie richt zich hiermee op de professional zelf en diens onderliggende overtuigingen en percepties (Van Ewijk, 2013, 36). Dit wordt ook wel 'doubleloop learning' genoemd, waarin 'frame reflection' plaatsvindt. Dit begrip is afkomstig van Schön en Rein (1994) en gaat over het ter discussie stellen van het eigen denkkader van waaruit het handelen wordt vormgegeven (Jacobs et al., 2008, 12). Normatieve professionaliteit omvat een leerproces van vooral de tweede en derde orde, waarin de derde wordt gekenmerkt door een meta-leren (Ibid., 13). Dit is een gezamenlijke reflectie op het leerproces zelf, met als doel een constructief leerklimaat te ontwikkelen voor normatieve professionalisering. Dit vereist volgens Jacobs (2008) een tweede spiegel, waarmee ze bedoelt dat we anderen nodig hebben om te reflecteren op de manier waarop we onszelf en ons eigen leerproces evalueren (Ibid., 12-13). De onderlinge dialoog met anderen is in deze derde orde van leren van essentieel belang (Ibid., 13).

3.7 Ethiek en de betekenis van het 'goede' bij normatieve professionalisering

Van Ewijk (2013) noemt dat NP zowel als descriptief- als prescriptief begrip wordt gehanteerd. Enerzijds verwijst het begrip naar de onvermijdelijke normatieve en morele geladenheid van professioneel handelen (descriptief) en anderzijds naar het ontwikkelen/in stand houden van een reflexieve en lerende verhouding van professionals ten opzichte van deze normativiteit (prescriptief) (Van Ewijk, 2013, 12). In die zin wijst het bijvoeglijk naamwoord 'normatief' mijns inziens enerzijds

naar de taak van professionals om die lerende houding aan te nemen met als doel, anderzijds, om normatief goed te handelen. Zoals ik in de bovenstaande tekst heb benoemd, gaat het bij NP namelijk om het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond van het handelen en is het gericht op het goede doen tegen een horizon van een meer rechtvaardige samenleving (Jacobs et al., 2008, 9; Van den Ende, 2011, 37; Van Ewijk, 2013, 10). Een vraag die mij hierbij relevant lijkt, is wat er met het goede binnen NP wordt bedoeld. Welke vooronderstellingen met betrekking tot deze ethische dimensie liggen aan dit concept ten grondslag?

Van den Ende en Kunneman (2008) maken in de bundel 'Goed Werk' (Jacobs et al., 2008) een conceptuele verdieping, gericht op de precisering van de morele inhoud van NP. De morele lading van NP is in eerste instantie afkomstig van de Habermassiaanse tegenstelling tussen systeem- en leefwereld (Jacobs et al., 2008, 69). Dit betreft een tegenstelling tussen een logica van eenzijdige, technisch-instrumentele vormen van professionaliteit enerzijds, waarin marktwerking, strategische belangen en bureaucratische vormen van rationaliteit bepalend zijn (systeemwereld) en een logica van aandacht, nabijheid, presentie, communicatieve openheid, betrokkenheid en onderlinge overeenstemming anderzijds (leefwereld) (Ibid., 69-70). Later werd deze tegenstelling genuanceerd omdat het een te eenzijdig beeld schetst van beide kanten. Zo kan er ook op leefwereldniveau sprake zijn van uitsluiting, geweld, onverschilligheid en onrechtvaardig gedrag (Ibid., 70-71). Hiermee wordt het morele primaat niet langer aan de kant van de 'leefwereld' gelegd, maar wordt er uitgegaan van de morele ambivalentie van beide vormen van handelingscoördinatie (Ibid., 71). NP gaat dan over de verhouding tot deze onophefbare spanning tussen deze twee vormen van handelingscoördinatie, die in professioneel handelen strijden om voorrang en gelijktijdig actief zijn (Ibid., 70). Daarnaast impliceert een dergelijke tegenstelling dat het vergroten van zorg en betrokkenheid slechts kan plaatsvinden aan de kant van de leefwereld, terwijl NP volgens Van den Ende en Kunneman ook *juist* gaat over het rechtvaardiger en menswaardiger maken van organisaties en instituties in de samenleving (systeemwereld) (Ibid.). Kunneman (1996) spreekt in dit kader van een 'culturalisering van het systeem' (in: Wierdsma, 2005, 4). Ik kom hier verderop in mijn tekst op terug (zie § 4.6).

Een tweede concept dat als inspiratiebron dient voor de ethische 'invulling' van normatieve professionalisering, is het idee van de 'hypergoods' zoals Taylor (1989) het beschrijft (In: Van Ewijk, 2013, 55). Dit zijn grote universele waarden (vrijheid, rechtvaardigheid, vrede, welzijn, zorg etc.) die standaarden representeren waar mensen in hun handelen naar streven. Er wordt uitgegaan van een 'hogere orde' die als het ware buiten het menselijke individu staat, maar wel als zodanig gekend kan worden (Ibid.). Hoewel er veel kritiek is geuit op dit concept (waarvan het te ver voert om er hier

uitvoerig op in te gaan) is het concept richtinggevend geweest in het denken over het goede binnen NP.

Ten derde zijn onder andere de ideeën over goede zorg (Tronto) en goed leven (Ricoeur) leidend geweest met betrekking tot de ethische betekenis van NP. ‘Het goede slaat hier steeds op wat goed is voor de betrokkenen en de omgeving. Het goede is ingebed in de hypergoods en wordt geassocieerd met aandacht, goed doen, goed zijn, betrokkenheid en onderlinge zorg’ (Van Ewijk, 2013, 55). De term ‘Sensus communis’ illustreert dat het goede binnen NP niet enkel betrekking heeft op het individuele- maar ook juist op het contextuele belang: Een juiste handeling houdt rekening met de ander. Dit kan slaan op mensen, maar ook op de natuur, dieren, het milieu, de fysieke omgeving (etc.). Het verwijst naar de (mede)verantwoordelijkheid tot de afstemming en verbinding met de context (Ibid., 56).

Het feit dat er binnen de theorie over NP geen ‘vaststaande’ ethische regels te vinden zijn, zegt naar mijn idee veel over het morele karakter van het concept. Ethiek in de professionele context wordt normaal gesproken geassocieerd met regels (normen) die een zekere ondergrens van het handelen bepalen (Kole & de Ruyter et al., 2007, 6). Het gaat vaak om gedragscodes die vanuit een deontologisch⁴⁰ gezichtspunt leunen tegen het juridische denken (Ibid.). NP lijkt uit te gaan van een meer situationele, dialogische opvatting van ethiek waarin het goede verschillende betekenissen kan krijgen en afhankelijk is van vele factoren zoals de gegeven situatie, de context, de aanwezige betrokkenen etc. Het woord ‘normatief’ heeft hiermee geen betrekking op een vorm van rigiditeit, waarin van tevoren vaststaat wat ‘goed’ dan wel ‘slecht’ is. Dit sluit tevens aan bij de ontwikkeling in onze tijd die Van den Ende (2011) de ‘democratisering van de moraal’ noemt; in postmoderne samenlevingen worden morele waarden steeds minder ontleend aan grote verhalen, tradities en religie, waardoor mensen zelf verantwoordelijk zijn voor de invulling van hun leven en wat daarbinnen als goed en waardevol wordt beschouwd (Van den Ende, 2011, 16). Dit situationele, dialogische karakter van de ethische dimensie binnen NP komt tot uiting in het voortdurende leerproces waarbij iedere situatie opnieuw vraagt om een afweging en een zoektocht naar een rechtvaardigingsgrond van het handelen (Van den Ende, 2011).

3.8 Resumé: Normatieve professionalisering

In dit hoofdstuk heb ik het begrip normatieve professionalisering nader uitgewerkt, om een verbinding met leiderschap mogelijk te maken in het volgende hoofdstuk. Belangrijk om hierbij te expliciteren is dat ik NP zie als *een* waardevolle invalshoek om naar de morele en normatieve aspecten te kijken, maar niet

⁴⁰ De deontologie is een tak van de ethiek waarin gezocht wordt naar algemeen geldende universele regels en plichten van mensen (Ten Kate, Bremmer & Warrink, 2007, 118)

als het *enige* perspectief dat daarop bestaat. Daarmee zouden andere theorieën die gaan over goed (ethisch) handelen in de organisatiecontext tekort worden gedaan.

Ik heb allereerst de ontstaansgeschiedenis geschetst van NP. Hierin heb ik laten zien dat het begrip, vooral in de beginfase, een sterk oppositionele betekenis had ten opzichte van een meer technisch-instrumentele benadering van professionaliteit. Er werd getracht uitdrukking te geven aan het idee dat professioneel handelen altijd normatief is en is verbonden met morele en maatschappelijke aspecten. NP is gericht op het vinden van een rechtvaardigingsgrond voor het goede handelen. De ethische betekenis van het goede is altijd ingebed in een context waarin de verbinding en afstemming met alle betrokkenen centraal staat. De (kritische) dialoog is van belang om te midden van de normatieve complexiteit, op verschillende niveaus, te zoeken naar wat in een gegeven situatie goed handelen is. Het betreft een voortdurend leerproces, dat om een houding vraagt die in elke situatie, zowel voor, tijdens als achteraf, om een kritische reflectie op het handelen vraagt.

Hoofdstuk 4: Normatieve professionalisering en goed leiderschap

Opbouw van dit hoofdstuk: In dit vierde hoofdstuk zal ik ingaan op de mogelijke betekenis van normatieve professionalisering voor de ontwikkeling van goed leiderschap in de context van deze tijd. Zoals ik bij eerdere onderdelen al expliciteerde, is het ook hier onmogelijk volledig te zijn, dus zal ik mij richten op de belangrijkste verbindingen. Ik zal hierbij tevens terugkomen op ‘Theorie U’ van Scharmer (2010), omdat zijn theorie -zowel in mijn scriptie als in de praktijk- grote invloed heeft op het denken over goed leiderschap in deze tijd.

4.1 De leider als (normatieve) professional?

De eerste stap, die naar mijn mening noodzakelijk is, is een toelichting van mijn overwegingen om over leiderschap te spreken in de context van een theorie die gericht is op professionals. Van den Ende (2011) noemt enkele kenmerken van de categorie ‘professionals’ zoals deze in de meeste literatuur gehanteerd wordt. Zo noemt zij onder andere dat het gaat om beroepsbeoefenaren met een specifiek gevolgde opleiding, een zekere maatschappelijke autoriteit, een beroepscode, een eigen jargon, etc. (Van den Ende, 2011, 35). Het moge duidelijk zijn dat, in lijn met de wijze waarop ik ‘leiderschap’ heb gedefinieerd en toegelicht, deze kenmerken niet opgaan voor deze groep. Als leiderschap binnen alle lagen van een organisatie voor kan komen en het niet gebonden is aan een specifieke positie, functiebeschrijving of beroepsgroep (Scharmer, 2010), is het lastig in te delen binnen een dergelijke categorie met specifieke vaststaande kenmerken. Anderzijds zou gesteld kunnen worden dat, als leiderschap binnen alle lagen van een organisatie voor kan komen, het óók de professionals in een organisatie (dus in een specifieke beroepsgroep) zijn, die in een bepaalde situatie leiderschap kunnen laten zien. Hiermee zou de categorie ‘professionals’ misschien toch niet zo onlogisch zijn als deze in eerste instantie lijkt.

Deze overwegingen daargelaten gaat het mij hoofdzakelijk om de inhoud van NP die, afgezien van de gerichtheid op een al dan niet andersoortige categorie, vermoedelijk relevant is voor het denken over goed leiderschap in deze tijd. Zoals ik al eerder schreef, veronderstelt de theorie over NP dat al het professionele handelen normatief is en dus bepaalde morele waarden veronderstelt. Gini (1997) doet vergelijkbare uitspraak over leiderschap: Volgens hem is leiderschap per definitie waardegeladen en normatief van aard, omdat het tot stand komt op grond van een zekere ideologie of filosofisch perspectief op wat goed leiderschap inhoudt (Gini, 1997, 325). Daarnaast is NP gericht op professionals

in mensgerichte beroepen waarbij het contact en de relaties met anderen een centrale plaats inneemt (Jacobs et al., 2008; Van den Ende, 2011). Zoals aan het einde van hoofdstuk twee (en de inleiding) naar voren kwam, zie ik leiderschap als een relationeel fenomeen waarin mensen elkaar beïnvloeden ten einde bepaalde doelen te bereiken (Yukl, 2006). Dit betekent dat leiders voortdurend in relatie zijn met de mensen om hen heen en hun rol in die zin ook ‘mensgericht’ genoemd zou kunnen worden. Deze overeenkomstige achtergrond maakt een inhoudelijke verbinding mijns inziens relevant, afgezien van het feit dat leiders wellicht niet in alle gevallen te categoriseren zijn als ‘professionals’.

4.2 Goed leiderschap en morele (mede)verantwoordelijkheid

In de inleiding van deze scriptie heb ik een onderscheid gemaakt tussen drie betekenissen van het attributieve adjectief ‘goed’. Dit onderscheid luidde: 1. Een instrumentele betekenis waarin goed gelijk wordt gesteld aan effectief of efficiënt leiderschap, zoals in vele leiderschapsstudies gebruikelijk is (Gini, 1997), 2. Een pragmatische opvatting: goed als ‘passend’ bij de huidige context - in aansluiting bij de huidige tijd - en 3. Een ethische opvatting, waarmee goed verwijst naar moreel gezien het goede doen. Zoals ik meerdere malen schreef in mijn tekst, gaat het mij voornamelijk om deze laatste ethische betekenis en ik zal in deze paragraaf ingaan op wat ik hier precies onder versta. Uit de onderstaande tekst zal blijken, dat ik de ethische betekenis van het adjectief ‘goed’ ontleen aan het gedachtegoed van NP.⁴¹

Zoals bekend is normatieve professionalisering erop gericht een lerende, reflectieve, kritische *houding* bij de professional te bewerkstelligen met betrekking tot de normatieve complexiteit waarbinnen hij opereert (Jacobs et al., 2008; Van den Ende, 2011; Van Ewijk, 2013). Een professional is per definitie in contact met verscheidene betrokkenen en deze relaties impliceren een morele verantwoordelijkheid, omdat belangrijke beslissingen vaak door de professional genomen worden (Ibid.). Ik heb in § 3.7 laten zien dat het goede binnen NP onlosmakelijk verbonden is met een morele (mede)verantwoordelijkheid ten opzichte van de ander, de betrokkenen en de omgeving (Van Ewijk, 2013, 55-56). Zoals ik aan het eind van hoofdstuk één liet zien, doen Cunliffe en Eriksen (2011) een soortgelijke uitspraak met betrekking tot relationeel leiderschap: ‘Relational leadership requires a way of engaging with the world in which the leader holds herself/himself as always in relation with, and therefore morally accountable to others [...]’ (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1425). Ik zou willen stellen dat leiders zich hiermee, net als normatieve professionals, bewegen binnen een context die, als gevolg van de relaties met vele anderen, gekenmerkt wordt door een hoge mate van diversiteit en hiermee

⁴¹ Dit is in lijn met mijn hoofdvraag wat normatieve professionalisering kan betekenen voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd.

samengaande normatieve complexiteit. In een dergelijke complexe context zijn beslissingen en oplossingen die aan *alle* mensen recht doen bij voorbaat uitgesloten (Van den Ende, 2011, 38). Zo zouden *goede* leiders zich, net als normatieve professionals, moeten verhouden tot deze ‘plekken der moeite’ door de complexiteit te erkennen en erop te reflecteren, in plaats van deze te reduceren of negeren (Jacobs et al., 2008). Hier kom ik op terug in hoofdstuk vijf.

Een eerste stap naar goed leiderschap, vanuit het gedachtegoed van NP, zou naar mijn mening kunnen zijn dat leiders het onvermijdelijk normatieve karakter van hun handelen erkennen en zien dat ‘objectief’ handelen onmogelijk is. Dit zou leiders bewust kunnen maken van het feit dat hun doen en laten gevolgen heeft voor de mensen om hen heen (Van Ewijk, 2013, 61). Ik meen hierom dat dit bewustzijn een noodzakelijke voorwaarde is voor een kritische reflectie op het handelen in relatie met de omgeving, van waaruit het bewustzijn van de morele verantwoordelijkheid voor de ander gestalte kan krijgen en leiderschap als horizontaal, relationeel proces, op een moreel juiste wijze, kan worden ingekleurd. In de volgende paragrafen zal ik deze voorgaande uitspraak nader preciseren.

4.3 Wederzijdse afhankelijkheid

In hoofdstuk twee heb ik de context van de huidige tijd uiteengezet en heb ik beargumenteerd dat het denken over goed leiderschap verandert, mede als gevolg van de relationele verschuiving naar een netwerksamenleving (Scharmer, 2010; Castells, 2010, Van Dijk, 2012). De voornaamste consequentie van deze verschuiving is dat de macht niet langer vanzelfsprekend bovenin bij één persoon geconcentreerd is, maar zich steeds meer beweegt tussen de onderling verbonden knooppunten van een netwerk (Ibid.). Ik heb beargumenteerd dat een goede leider oog heeft voor de onderlinge verbondenheid met anderen als gevolg van het toenemende aantal netwerken waarin we ons in deze tijd bevinden (Elias, 1996; Castells, 2010). Aangezien een netwerk wederzijds ondersteunende acties impliceert en vertrouwen een grote rol speelt om te kunnen komen tot goede samenwerking (Powell, 1990), zal een goede leider hier rekening mee moeten houden door zich voortdurend af te stemmen op zijn omgeving. Zoals ik eerder schreef noemt Wierdsma dat het in deze context van groot belang is de kwaliteit van de onderlinge relaties binnen organisaties te bevorderen (Wierdsma, 2005, 32). Een afstemming op de omgeving is, zoals ik liet zien, pas mogelijk als een leider zich allereerst bewust wordt van zijn eigen normativiteit en ten tweede van zijn morele (mede)verantwoordelijkheid⁴² ten opzichte van de omgeving.

⁴² Ik spreek hier bewust van *mede*-verantwoordelijkheid, omdat dit woord zonder deze toevoeging zou suggereren dat een leider in zijn eentje verantwoordelijk zou zijn voor zijn omgeving en dit is, in de lijn met een relationele benadering van leiderschap, in de context van een netwerksamenleving, logischerwijs geenszins het geval.

Zoals ik eerder benoemde (zie § 1.3.3), schrijven Van Muijen & Schaveling (2011) in hun overzichtsartikel dat er de laatste jaren een ontwikkeling gaande is waarbij er een roep ontstaat naar meer ‘normatieve vormen’ van leiderschap (Van Muijen & Schaveling, 2011, 6). Zo is er binnen veel leiderschapsstudies een toenemende aandacht voor: ethisch, moreel, dienend, authentiek (etc.) leiderschap, als gevolg van een afnemend vertrouwen in gezagdragers en onze financiële systemen en instituties (Boonstra, 2011, 116). Dit sluit aan bij de ‘crisis’ van onze tijd waar Scharmer (2010) over spreekt, waarin allerlei vormen van armoede ontstaan waar feitelijk niemand naar streeft (zie § 2.1). Er lijkt een roep te zijn naar richtlijnen voor goed handelen van leiders in onze tijd (Haijtema, 2005; Van Muijen & Schaveling, 2011; Scharmer, 2010)⁴³. In de huidige mengvorm van een informatie- met een netwerkmaatschappij (Van Dijk, 2012), is het niet langer mogelijk onwetend te zijn ten opzichte van de groeiende ongelijkheid op wereldschaal en de verscheidene vormen van armoede en fundamentalisme zoals Scharmer deze omschrijft (Scharmer, 2010, 116). Het inzicht dat we leven in een wereld waarin de verbondenheid met anderen groot is, impliceert dat we weten dat onze acties consequenties hebben voor anderen. Dit inzicht heeft gevolgen (of zou gevolgen moeten hebben) voor het handelen van mensen ten opzichte van elkaar en is hiermee ook van toepassing op leiders. Gedrag van leiders dat gebaseerd is op eigenbelang of eigen gewin is hiermee niet enkel moreel onwenselijk, maar ook onhoudbaar omdat het schade toebrengt aan het vertrouwen en de onderlinge verbindingen waar men wederzijds van afhankelijk is (Powell, 1990). Dit impliceert, nogmaals, niet dat er geen leiders bestaan die toch op deze manier handelen. Ik zeg hiermee slechts dat goed leiderschap in deze tijd oog zou moeten hebben voor dit relationele aspect. Op basis van de voorgaande uitspraak zou gesteld kunnen worden dat goed leiderschap (ethisch) aansluit bij wat deze tijd nodig heeft en dat hierbij twee betekenissen van het adjectief ‘goed’ (pragmatisch en ethisch) samenvallen.

Als ik het bovenstaande terugkoppel naar de betekenis van NP voor de ontwikkeling van goed leiderschap, veronderstel ik dat de invulling van het goede binnen NP van waarde zou kunnen zijn. Zoals gezegd heeft het goede binnen NP betrekking op handelingen die rekening houden met de ander, de omgeving en de context. Dit sluit, mijns inziens, aan bij de context van onze tijd zoals hierboven weergegeven. Dit vraagt om een houding van de leider waarin hij voortdurend bereid is zich af te stemmen, te reflecteren op zijn eigen handelen en in dialoog te treden met zijn omgeving over wat goed handelen in een gegeven situatie inhoudt. De betekenis van NP zou er dus uit kunnen bestaan, dat het

⁴³ Deze roep brengt tevens opnieuw de overschatte invloed van de leider naar voren, waar ik in hoofdstuk één kritiek op heb geuit (zie § 1.2.2). Het impliceert namelijk dat een leider (als individu) in staat zou zijn een dergelijke crisis op te lossen (Spoelstra & Ten Bos, 2011, 182-183).

uitdrukking geeft aan de morele dimensie die in mijn argumentatie⁴⁴ verbonden is met een relationele benadering van leiderschap in de praktijk (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1425), die aansluiting vindt bij deze tijd. Hoe deze relationele dimensie voor goed leiderschap vorm zou kunnen krijgen vanuit het gedachtegoed van NP, werk ik uit in de volgende paragraaf.

4.4 Relationale ‘agency’ en wederzijdse beïnvloeding

Zoals aan bod kwam in § 3.5 noemt Van den Ende vijf niveaus waarop de strijdigheid met betrekking tot normen en waarden zich voltrekken. Dit waren: 1. de normen en waarden van de professional zelf, 2. die van de cliënt, consument, patiënt (etc.), 3. de normen en waarden die passen bij het betreffende beroep, 4. de organisatie en 5. de samenleving. (Van den Ende, 2011, 36-37). De gelaagdheid waarbinnen de normatieve complexiteit optreedt, ziet er voor leiders in de organisatiecontext, mijns inziens, grotendeels hetzelfde uit.⁴⁵ Dus goed leiderschap veronderstelt dat er in dergelijke spanningsvolle contexten gezocht moet worden naar goed handelen waarin rekening gehouden wordt met de betrokkenen op deze verschillende niveaus. Een oplossing of keuze die aan alle betrokkenen recht doet, is op deze *plekken der moeite* zoals gezegd, bij voorbaat uitgesloten (Van Ewijk, 2013). ‘De professional zal dus moeten ontdekken wat in deze context op dit moment gerechtvaardigd, zinvol en nuttig is door ruimte te geven aan verschillende perspectieven en conflicterende normen, smaken en opvattingen’ (Ibid., 61). De reflectie en *dialogoog* hierover zijn zeer belangrijk en dit vergt *moed* van een leider, omdat het de complexiteit niet reduceert, zoals een snelle oplossing zou doen, maar deze juist vergroot (Van Ewijk, 2013). Het is in zulke gevallen makkelijker om van de complexiteit weg te kijken en in deze context de leidinggevende rol aan een ander over te laten (Van den Ende, 2011, 39).

Zoals al eerder genoemd, is de betekenis van waarden niet eenduidig, maar is de invulling per definitie onderhandelbaar.⁴⁶ Dit betekent dat een *dialogoog* tussen de verschillende niveaus noodzakelijk is om rekening te kunnen houden met de verschillende betekenissen die aan een waarde wordt toegekend. NP gaat in feite om het hanteren van meerdere spiegels tegelijkertijd: De leider reflecteert op het eigen handelen door naar zichzelf (en diens eigen waarden) te kijken, maar ook door te kijken hoe anderen reageren op zijn acties en daarnaast te onderzoeken hoe deze acties van invloed zijn op de onderlinge

⁴⁴ Zie mijn positionering met betrekking tot dit morele aspect (prescriptief) dat niet noodzakelijkerwijs volgt uit het relationele leiderschapstheorie in descriptieve zin (zie § 1.4.5). Kort samengevat stel ik daar dat leiderschap een relationeel proces is, maar dat er pas sprake kan zijn van goed leiderschap als er aandacht wordt geschonken aan die relaties.

⁴⁵ Hierbij moet wellicht de derde worden uitgezonderd, omdat ik ‘leiderschap’ niet per definitie koppel aan een specifiek beroep of toebedeelde functie binnen de organisatiecontext. Anderzijds zou gesteld kunnen worden dat de leidinggevende rol ook binnen een bepaalde beroepscontext voorkomt en dit niveau dus toch een rol speelt.

⁴⁶ Zo zullen er maar weinig mensen tegen de waarde ‘betrokkenheid’ zijn, alhoewel de invulling van deze waarde in een specifieke situatie zeer verschillend en zelfs conflicterend kan zijn.

relaties (Jacobs et al., 2008, 12-13). Dit is naar mijn mening een manier om het ‘relationele aspect’ vanuit NP te beschouwen, omdat het contact met de ander in het leerproces expliciet op de voorgrond treedt.⁴⁷ Op dit punt kom ik terug in § 5.2 waar ik schrijf over de rol van de (kritische) dialoog.

Daarnaast spreekt Jacobs (2010) over ‘relationele agency’⁴⁸, als belangrijke peiler voor normatieve professionalisering (Jacobs, 2010, 25). Deze relationele agency (als achterliggend mensbeeld) is gebaseerd op een constructionistisch perspectief dat veronderstelt dat betekenissen zich ontwikkelen in de dynamiek van alledaagse interacties (Jacobs, 2010, 25). Dit betekent dat betekenissen worden gecreëerd in de ontmoetingen van mensen met anderen en dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat los van deze sociale en gemeenschappelijke betekenisconstructie (Ibid.). Het belang van de relaties met anderen treedt hierbij dus expliciet op de voorgrond: De relaties met anderen vormen in feite de basis van waaruit het (professionele) handelen tot stand komt. Het besef dat mensen elkaar voortdurend wederzijds beïnvloeden, bewegen en veranderen is hierbij leidend. ‘Bijgevolg staan in deze visie niet de individuele professional of diens capaciteiten centraal, maar de relaties en omgevingen waarin persoonlijke en morele leerprocessen plaatsvinden’ (Ibid., 26). Met deze relationele agency benadrukt Jacobs de noodzaak van de (kritische) dialoog als middel om betekenissen uit te wisselen en in relatie te zijn met anderen, waardoor een wederzijdse beïnvloeding tot stand kan komen (Jacobs, 2010). Hier kom ik in hoofdstuk vijf uitgebreid op terug (zie § 5.2).

4.4.1 Opnieuw het gevaar van een individueel en heroïsch beeld van leiderschap?

Alvorens ik verder ga met de vertaling van de theorie over NP naar goed leiderschap in deze tijd, is een explicitering van mijn eigen perspectief belangrijk. In het eerste hoofdstuk van deze scriptie heb ik, in navolging van enkele kritische leiderschapsstudies, kritiek geuit op de individuele, heroïsche benadering van leiderschap, waarin de invloed van de leider doorgaans sterk overschat wordt (zie § 1.2.2). Het aansluiten bij deze kritiek levert een paradoxale verhouding op, ten opzichte van het spreken over een ‘leider’ en wat deze persoon zou moeten *doen en laten* om een goede leider te kunnen zijn. Denk hierbij aan de zojuist genoemde morele (mede)verantwoordelijkheid, bewustzijn van de eigen normativiteit, het oog hebben voor de wederzijdse afhankelijkheid in een netwerksamenleving, het afstemmen op verschillende niveaus etc. Het wekt wellicht de indruk dat ik me, ondanks mijn kritiek, zelf ook schuldig maak aan een dergelijke individuele benadering van de leider als ‘held’ die in staat zou zijn moreel

⁴⁷ Dit relationele aspect komt niet als uitgewerkt of afgerond concept terug in de literatuur over NP, maar is hierbinnen naar mijn idee steeds impliciet aanwezig. Vandaar dat ik schrijf ‘een’ manier om het relationele aspect te beschouwen, omdat dit mijn interpretatie is van de theorie over NP.

⁴⁸ Voor de term agency is het lastig een correcte vertaling te vinden. Hierom gebruik ik dit woord in het Engels. Wat mijns inziens het dichtst in de buurt komt is: handelingsbekwaamheid of actorschap.

‘perfect’ te handelen. Hoewel ik niet in staat ben dit spanningsveld volledig op te heffen, vind ik het belangrijk te expliciteren dat ik mij hiervan, tijdens het schrijven, voortdurend bewust ben.

Een eerste nuancering die ik hier wil aanbrengen, heeft te maken met de notie van ‘relationele agency’ zoals zojuist weergegeven. In navolging van Jacobs (2010) veronderstel ik dat een dergelijk relationeel mensbeeld - en perspectief op het handelen van professionals - zorgt voor een zienswijze waarin niet de individuele professional (of in dit geval de leider) en zijn capaciteiten centraal staat, maar eerder de relaties en omgevingen waarin persoonlijke en morele leerprocessen tot stand komen (Jacobs, 2010, 26). Dit betekent dat ik uitga van een relationeel perspectief op leiderschap waarin ik veronderstel dat het denken en doen van leiders altijd ingebed is in relaties met anderen, waardoor ik erken dat er continu sprake is van wederzijdse beïnvloeding.⁴⁹ Het focussen op slechts één persoon (de leider als individu) zou dit gegeven ontkennen. Het is echter onmogelijk om over leiderschap te spreken zonder het, in elk geval in onze taal, aan een individueel persoon - een leider - te koppelen. Hier kan ook ik in mijn onderzoek niet aan ontsnappen. Hiermee lijkt het wellicht alsof ik nog steeds over één individu spreek, maar dat is niet het geval.

Een tweede nuancering van mijn - schijnbare - individuele focus, komt voort uit het gegeven dat ik mij niet richt op één leider, maar veronderstel dat leiderschap voor kan komen bij vele verschillende mensen binnen alle lagen van de organisatie. Daarnaast is het wel of niet zijn van de leider afhankelijk van vele situationele factoren, om te beginnen met het (relationele) gegeven dat een leider pas leidt als hij gevolgd wordt (hiervoor zijn relaties met anderen dus noodzakelijk) (Linstead & Fulop, 2009; Western, 2007; Grint, 2010). Zoals ik heb toegelicht in hoofdstuk twee, bevinden we ons in een overgangperiode naar een netwerksamenleving, waarin de macht niet langer vanzelfsprekend hiërarchisch en vanuit een centrum is opgebouwd (Scharmer, 2010; Castells, 2010). Hoewel deze ontwikkeling niet impliceert dat er geen hiërarchische leiders meer bestaan, heb ik laten zien dat het vraagt om een andere (meer relationele, horizontale) benadering van leiderschap die erkent dat leiderschap als ‘rol’ kan voorkomen bij alle mensen in de organisatie: Van de directeur tot de administratief medewerker. Hiermee wordt duidelijk dat het mij niet gaat om één individuele leider en daarmee wordt de (schijnbare) individuele gerichtheid van mijn betoog genuanceerd: Het gaat niet om één persoon, maar om alle mensen in de organisatiecontext.

Tot slot is het niet mijn intentie een pleidooi te houden over de ‘perfecte, moreel handelende’ leider. In navolging van de kritiek op het heroïsche beeld van de leider (zie § 1.4.1), ben ik van mening

⁴⁹ Zie ook mijn argumentatie voor het relationele leiderschapspectief in § 1.4.5.

dat er geen perfecte leiders bestaan, net zoals een professional niet in alle gevallen moreel juist kan handelen en per definitie geen recht kan doen aan alle betrokkenen (Van den Ende, 2011). Ancona et al. (2007) stellen in hun artikel ‘In praise of the incomplete leader’ dat het streven van leiders naar perfectie slechts mislukking in de hand werkt (Ancona et al., 2007, 94). Het gaat er naar mijn idee om dat mensen met een leidinggevende rol in een specifieke situatie (leiders) zich inspannen om, in relatie en dialoog met anderen, te reflecteren op het mogelijke handelen en de bijbehorende morele aspecten, om te komen tot een keuze die *zoveel mogelijk* recht doet aan de betrokkenen. Dit vraagt uitdrukkelijk *niet* om vaste set met vaardigheden⁵⁰ (zoals bij een trait approach), of om een repertoire met gestandaardiseerde reactiemogelijkheden (zoals bij een stijl- of contingentiebenadering), maar om een reflectieve *houding* waarbij er in iedere situatie opnieuw wordt gezocht naar een oplossing die, onder die specifieke omstandigheden, zo goed mogelijk is.

4.5 Kritische reflectie binnen NP en Theorie U

Alvorens ik verder ga met de verbinding van NP naar goed leiderschap, doe ik eerst een stap terug in mijn verhaal. In hoofdstuk twee ben ik ingegaan op het antwoord dat Scharmer formuleert op de zogenoemde crisis van onze tijd (zie § 2.3). Theorie U is gebaseerd op het idee dat er een fundamenteel andere manier van kijken wordt gevraagd van leiders, om de uitdagingen van onze tijd het hoofd te bieden en een verbinding met het grotere geheel tot stand te brengen (Scharmer, 2010, 19). De kern van zijn betoog draait om deze manier van kijken, ‘presencing’, waarin we ons verbinden met de bron van ons handelen; het perspectief vanuit het zogenaamde ‘blanco doek’ van een kunstenaar (Ibid., 205). Dit perspectief is volgens Scharmer noodzakelijk om zicht te kunnen krijgen op de *blinde vlek*: de oorsprong van onze aandacht en bedoelingen (Ibid., 19). De bereidheid de waarheden en aannames in ons denkkader aan een kritisch onderzoek te onderwerpen en waar nodig, bij te stellen of te verwerpen, is van groot belang voor de ontwikkeling van goed leiderschap (Scharmer, 2010, 40). Het blootleggen van deze blinde vlek vormt zagezegd de opening waardoor de verbinding met de omgeving tot stand kan komen (Ibid.).

Enkele aspecten in de theorie van Scharmer lijken raakvlak te hebben met de theorie over NP. Met name het idee van de kritische reflectie en het blootleggen van de blinde vlek lijkt sterk op de ‘frame reflection’ beschreven door Schön en Rein (1994) die aan de theorie van NP ten grondslag ligt. Bij deze ‘frame reflection’ gaat het om het ter discussie stellen van het eigen denkkader van waaruit het

⁵⁰ Zie ook § 3.6 waar ik stel dat NP niet gaat om het aanleren van een vaardigheid als ‘fietsen’ die, eenmaal aangeleerd, altijd leidt tot de juiste uitkomst.

handelen voortkomt (Jacobs et al., 2008, 12). In deze kritische reflectie gaat het niet enkel om een instrumentele reflectie op het handelen ter bevordering de (functionele) kwaliteit daarvan, maar tevens om de reflectie op het *doel* van de handeling en de impliciete aannames (en waarden) die daaraan ten grondslag liggen. De reflectie gaat hiermee een stap verder dan een reflectie op methoden of instrumenten: het is een reflectie op jezelf en je eigen normativiteit (Van Ewijk, 2013). Deze reflectie beperkt zich volgens Jacobs (2010) dan niet tot de vraag *wat is*, of tot de vraag *wat er mogelijk of nodig is* vanuit een doelmatig streven, maar gaat het om de vraag wat vanuit morele waarden *wenselijk of waardevol* is (Jacobs, 2010, 28). Hierbij spelen bij NP de mogelijke effecten op anderen en de maatschappelijke omgeving een grote rol (Jacobs et al., 2008, 12). Het blootleggen van de blinde vlek (als bron van het handelen) van Scharmer lijkt in deze vergelijking overeen te komen met de bewustwording en explicitering van de *waarden* (als bron van het handelen) van NP.

Ondanks dit overeenkomstige aspect, zou ik willen stellen dat het *lijkt* alsof Scharmer (in enkele passages van zijn boek) de verbinding met de omgeving en de relaties met anderen onderbelicht laat. Hoewel hij spreekt over het blootleggen van de ‘*collectieve* blinde vlek’ en over ‘het kijken en handelen vanuit het geheel’ (Scharmer, 2010, 40), lijkt de relatie met dit geheel in de kern van zijn theorie (onderin de U, zie afbeelding 1 bij § 2.2.1) nog niet naar voren te komen. Hij spreekt over het contact met *het ware, authentieke zelf* en over het afdalen naar *de individuele bron van aandacht*. Hij stelt: ‘Het belangrijkste instrument in zo’n nieuwe leiderschapstheorie is dus het zelf van de leider – jouw Zelf’ (Ibid., 75). M. Hoonhout uit in zijn artikel ‘Enkele kritische vragen bij Theorie U’ een gelijksoortige kritiek. Hij noemt dat in de gehele linkerhelft van de U een sterk actorgerichte beweging te zien is: ‘Met zoveel naar binnen gerichte aandacht dreigt de verbondenheid met anderen en met de wereld buiten beeld te raken - daar is het Theory U toch ook om te doen?’ (Hoonhout, 2013, 35). Het is lastig te bepalen in hoeverre deze kritiek echt op Scharmer (2010) van toepassing is, omdat Scharmers theoretische achtergrond strijdig lijkt te zijn met een individuele gerichtheid zoals in de bovenstaande passages naar voren komt. Scharmer behoort tot een groep denkers die ‘systeemdenkers’ worden genoemd. Een fundamenteel uitgangspunt van het systeemdenken is dat er een complexe dynamiek bestaat tussen verschillende delen, die niet lineair, eenduidig of causaal met elkaar te verbinden zijn (Bryan, Goodman & Schaveling, 2006). Het systeem kent vele patronen die zich, onder de oppervlakte van het zichtbare, voortdurend manifesteren en die verschillende delen van het geheel met elkaar in verbinding brengen. De onderlinge delen beïnvloeden elkaar feitelijk altijd (Ibid., 15). Een zojuist genoemde individuele actorgerichtheid in de linkerhelft van de U lijkt in strijd te zijn met deze theoretische fundering van Scharmers (2010) betoog, omdat daarmee vergeten lijkt te worden dat

anderen altijd onderdeel uitmaken van het denken en doen van het individu. Een tweede mogelijke nuancering van de kritiek is dat Scharmer in de tweede helft van de U wel expliciet aandacht heeft voor de verbinding met de omgeving. Hij benoemt daar namelijk enkele methodieken en werkvormen om dit te faciliteren.

Los van of dit punt van kritiek op Theorie U geheel terecht is of niet, maakt deze kwestie opnieuw duidelijk dat een louter individuele gerichtheid met betrekking tot de kritische reflectie op het eigen handelen niet volstaat. De verbinding met het geheel (relaties met andere mensen, de maatschappij, de fysieke omgeving etc.) is van groot belang voor de ontwikkeling van goed leiderschap. Zo gaat goed leiderschap niet enkel over het investeren in goede relaties met de mensen binnen de organisatie zelf, maar tevens over de relaties met de mensen en de omgeving buiten de grenzen van de eigen organisatie, het eigen land of continent. Dit vraagt mijns inziens om een sociaal-politieke dimensie in goed leiderschap die onderdeel uitmaakt van de kern van de kritische reflectie.

4.6 Een sociaal-politieke dimensie in goed leiderschap

Ik meen dat er ook bij NP het gevaar bestaat van een individuele gerichtheid, indien de reflectie van leiders zich slechts richt op de bewustwording van de eigen normativiteit en de waarden die ten grondslag liggen aan het handelen. Als NP beperkt blijft tot deze bewustwording en individuele reflectie is de mogelijke kritiek op Theorie U ook op NP van toepassing. Maar Jacobs stelt (terecht) dat een individuele reflectie niet volstaat om een antwoord te vinden op vele complexe eisen in hedendaagse praktijken. Ze pleit voor een perspectief waarin niet de persoon en diens waarden centraal staan, maar dit verbreed wordt tot concrete praktijken en de dialoog over waarden tussen betrokkenen (Jacobs, 2010, 21-22). Met deze verbreding schept NP mijns inziens ruimte voor een politiek-sociale dimensie in de reflectie zelf. De afstemming van de leider ten opzichte van de verschillende niveaus zoals benoemd door Van den Ende (zie § 3.5 en § 4.4), zorgt voor een relationele, morele gerichtheid in de *kern* van de reflectie omdat deze niet beperkt blijft tot het eerste niveau zoals genoemd door van den Ende (2011): de persoon *zelf*⁵¹ (Van den Ende, 2011, 36-37). De vraag naar de morele juistheid van een handeling, ten opzichte van de ander of de omgeving, maakt hiermee steeds het *onderwerp* en middelpunt van de reflectie uit (Jacobs et al., 2008, 12). Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar door de term ‘sensus communis’ waarmee wordt uitdrukt dat het goede zich altijd bevindt in een context met andere betrokkenen en

⁵¹ Voor alle duidelijkheid beweer ik hiermee niet dat Theorie U (in tegenstelling tot NP) wel beperkt blijft tot deze individuele reflectie, maar slechts dat dit risico bij zowel NP als Theorie U bestaat. Daarnaast heb ik in deze scriptie reeds geschreven dat een zekere individuele ‘afdaling’ nodig is voor het erkennen van de eigen normativiteit, dat dient als een eerste stap (en als voorwaarde) voor een kritische reflectie op het handelen. Dit sluit tevens aan bij mijn standpunt dat leiderschap een relationeel fenomeen is, maar dat dit niet betekent dat leiders in hun handelen volledig bepaald worden door de relaties met anderen (zie ook § 1.4.4)

belanghebbenden (Van Ewijk, 2012, 56).

De redeneringen van Kunneman in zijn Paul Cremers Lezing (2012a) en in het artikel ‘Bohmen met Dohmen’ (2012b) zijn mijns inziens behulpzaam in het verder doortrekken van deze relationele, morele dimensie van NP naar een politiek-sociale context. Kunneman stelt dat onze samenleving ‘moreel kapitaal⁵²’ nodig heeft om menswaardige antwoorden te ontwikkelen op de grote sociale, economische en ecologische uitdagingen van onze tijd (Kunneman, 2012a, 8-9). Kunneman beargumenteert dat een individuele focus op mensen in organisaties, de politieke vraag naar de morele kwaliteit van institutionele kaders, economische en technologische organisatievormen naar de achtergrond verdrijft, terwijl het kritisch reflecteren op deze vraag organisaties nou juist in staat stelt ‘moreel kapitaal’ van binnenuit te ontwikkelen (Kunneman, 2012b, 83; Jacobs et al., 2008, 70). Deze sociaal-politieke omgeving is dus meer dan slechts een externe ‘context’ ten opzichte waarvan organisaties zoeken naar nieuwe strategieën om daar ‘effectief’ mee om te gaan. Organisaties (en de mensen daarbinnen) maken juist onderdeel uit van deze omgeving en zijn in staat daar invloed op uit te oefenen (Kunneman, 2012a). Dit komt overeen met wat ik eerder schreef (zie: § 3.7): NP richt zich niet enkel op leefwereldaspecten maar ook op het rechtvaardiger en menswaardiger maken van organisaties en instituties in de samenleving door wat Kunneman de ‘cultivering van het systeem’ noemt (Jacobs et al., 2008, 70; Wierdsma, 2005, 4). In toevoeging hierop spreekt M. Hetebrij over een ‘politiek vermogen’ dat volgens hem nodig is voor een leerproces van NP. Middels dit vermogen zijn mensen in staat actief invloed uit te oefenen op besluitvormingsprocessen (Hetebrij, 2008).

Mijns inziens is deze sociaal-politieke dimensie, in de kern van de reflectie op het handelen, noodzakelijk om de morele kwaliteit van het goede handelen van leiders te verbinden met een bredere maatschappelijke en politieke betekenis van hetgeen die organisatie in de wereld bewerkstelligt (Kunneman, 2012, 84). Zo gaat goed relationeel leiderschap in deze tijd niet alleen om het goede handelen binnen de organisatie en de mensen om de leider heen, maar ook om de relatie van de organisatie ten opzichte van het grotere geheel: de (mondiale) maatschappij. De kritische reflectie op het doel of de functie van de organisatie, zou hier vanuit NP onderdeel van uit kunnen maken. Zoals ik eerder heb beargumenteerd, is dit van groot belang in deze tijd, waarin we leven in een mondiale netwerksamenleving, met een grote samenhang, wederzijdse beïnvloeding en onderlinge afhankelijkheid. In mijn ogen bieden zowel Theorie U als NP een opening om de kritische reflectie op het handelen van leiders te stimuleren, wat mijns inziens een voorwaarde is om te kunnen komen tot

⁵² Kunneman gebruikt deze term tegenover de gangbare betekenis van ‘kapitaal’ namelijk in financiële zin. Het gaat hem hierbij om het verwerven van een ander soort rijkdom van morele kwaliteit (Kunneman, 2012).

goed leiderschap in deze tijd. Een belangrijke voorwaarde is echter dat de reflectie niet beperkt blijft tot het individu (van de leider) zelf, maar zich tevens richt op morele en sociaal-politieke aspecten in de afstemming op de omgeving. Op deze manier gaat het niet enkel om de vraag *wat is*, of tot de vraag *wat er mogelijk of nodig is* (vanuit een doelmatig streven), maar om de vraag wat vanuit morele waarden *wenselijk of waardevol* is (Jacobs, 2010, 28).

4.7 Ruimte scheppen voor een collectief leerproces

Tot slot een laatste mogelijke verbinding met betrekking tot NP als leerproces, die mij in het licht van mijn hoofdvraag relevant lijkt.

Zoals ik in § 3.6 heb geëxpliciteerd, kent NP verschillende ‘ordes’ van leren, waarbij de tweede orde zojuist aan bod is gekomen: zowel de kritische reflectie op het eigen handelen en de doelen daarvan, als op de eigen onderliggende aannames en waarden (Jacobs et al., 2008, 12). Smaling schrijft dat de kwaliteit van de reflectie op het handelen aanzienlijk kan worden verbeterd, door over dit handelen en de eigen reflecties te praten met anderen (Smaling, 2008, 59). Dit sluit aan bij het leren van de derde orde (meta-leren): Een gezamenlijke reflectie op het leerproces zelf, met als doel een constructief leerklimaat te ontwikkelen, waarin NP gestimuleerd wordt (Ibid.). Leiders zouden in lijn hiermee het leerproces van anderen kunnen ondersteunen en stimuleren, door hier in de organisatie voorwaarden voor te scheppen. Wat hier naar mijn idee echter aan vooraf moet gaan, is dat zij *zelf* bereid zijn het leerproces aan te gaan en de plekken der moeite te betreden die hiermee samengaan. Leiders maken, net als alle andere mensen (die in andere gevallen ‘leider’ genoemd kunnen worden), onderdeel uit van de netwerken waarin wederzijdse beïnvloeding plaatsvindt en het gezamenlijke leerproces tot stand komt. Zonder een kritisch, reflectieve en lerende houding van leiders zelf, zou een gezamenlijk leerproces niet ontstaan omdat de leider buiten schot zou blijven en zich hiermee in feite ‘verticaal’ tot de relatie zou verhouden, in plaats van ‘horizontaal’ *in* de relatie.

Dit bovenstaande vraagt mijns inziens erg veel van een persoon: De voortdurende reflectie op het handelen moet dus worden opgevolgd door een gezamenlijke reflectie op het reflecteren zelf (Jacobs et al., 2008, 59). Wierdsma spreekt in zijn boek ‘Co-creatie van verandering’ over het gevaar van ‘reflexieve fixatie’ (Wierdsma, 2005, 155-156). Het gevaar van een te grote nadruk op reflectie is dat mensen blijven ‘hangen’ in het nadenken over de handeling, zonder daadwerkelijk in beweging te komen (Ibid.). Het *doel* van het reflecteren binnen NP is het goede *doen* en zonder de handeling zelf heeft de reflectie vooraf, naar mijn idee, weinig zin. Met Wierdsma’s beschrijving van ‘reflexieve fixatie’ breng ik dan ook een (mogelijk) punt van kritiek naar voren met betrekking tot NP, voor daar waar het beperkt

blijft tot slechts de reflectie op het handelen.⁵³ Vertaald naar goed leiderschap, kan een leider zich bewust zijn van de eigen normativiteit, de relationele en morele, politieke en sociale dimensies van het leidinggeven, maar dit bewustzijn garandeert nog niet in alle gevallen morele juistheid, als het reflecteren op dergelijke zaken belangrijker wordt dan ernaar handelen. Het voordeel van het faciliteren en ontwikkelen van een constructief leerklimaat in de organisatie, lijkt mij dat men elkaar, bij een geval van reflexieve fixatie, kan stimuleren in actie te komen.

Een constructief leerklimaat veronderstelt de bereidheid van betrokkenen om zelfkritisch te zijn en open te staan voor andere perspectieven (Jacobs, 2010, 23). Al vaker heb ik gesproken over ‘de kritische dialoog’ als belangrijk element van NP en ik veronderstel dat dit binnen een (relationeel) leerproces van NP voor goed leiderschap in deze tijd van groot belang is om de bestaande praktijken ter discussie te stellen, en te kunnen komen tot een collectief leerproces waarbinnen er gestreefd wordt naar het goede handelen tegen een horizon van een meer rechtvaardige samenleving (Jacobs et al., 2008; Jacobs, 2010, 16).

4.8 Resumé: Normatieve professionalisering en goed leiderschap

In dit hoofdstuk heb ik mijn analyse weergegeven van de mogelijke betekenis van NP voor goed leiderschap in de context van de huidige tijd. Kort samengevat heb ik hierin allereerst mijn motieven geëxpliciteerd met betrekking tot het zien van de leider als normatieve professional. Daarna ben ik ingegaan op de ethische betekenis van het attributieve adjectief ‘goed’. De betekenis van het goede binnen NP toegepast op leiderschap, slaat op een morele (mede)verantwoordelijkheid van leiders ten opzichte van de ander en de omgeving op verschillende niveaus. Het erkennen van de eigen normativiteit in het handelen is hierin een eerste stap als voorwaarde voor een kritische reflectie op het handelen, dat binnen NP centraal staat en voor de ontwikkeling van goed leiderschap van betekenis kan zijn. Deze reflectie en morele (mede)verantwoordelijkheid sluit nauw aan bij waar onze tijd om vraagt: In een mondiale netwerksamenleving waarin de afhankelijkheid en verbondenheid met anderen groot is, wordt het rekening houden met anderen steeds belangrijker.⁵⁴ NP zou hierin van betekenis kunnen zijn omdat het uitdrukking geeft aan deze relationele, morele dimensie van goed leiderschap: het zoekt naar de rechtvaardigingsgrond voor het goede handelen in *relatie* met de omgeving. Ik heb beargumenteerd dat de kritische reflectie binnen NP oog heeft voor politieke en sociale aspecten in de reflectie, die naar mijn

⁵³ Ik zeg hiermee niet dat de theorie over NP dit beoogt of aanmoedigt, maar slechts dat het *gevaar* van reflexieve fixatie bestaat bij een theorie waarin de reflectie een dergelijke centrale plaats inneemt. De titel van het boek van Van den Ende (2011) ‘Waarden aan het werk’ waarin er veel wordt gesproken over het ‘doen’ van waarden, laat mijns inziens zien dat het *doel* van NP juist bestaat in het goede *handelen* zelf en niet in enkel de reflectie hierop (Van den Ende, 2011).

⁵⁴ Dit wil, nogmaals, niet zeggen dat dit ook overal op dergelijke wijze gebeurt.

mening van groot belang zijn voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd. NP zou leiders hiermee een kader kunnen bieden om de kritische reflectie te bevorderen en het biedt hen tevens een ‘taal’ om over morele en normatieve aspecten met elkaar in dialoog te treden, met als doel een constructief leerklimaat te ontwikkelen waarin een collectief leerproces kan ontstaan. Dit alles met het doel om het goede handelen te bevorderen in de context van het huidige tijdsgewricht.

Hoofdstuk 5: Normatieve professionalisering, meerstemmigheid en co-creatie

Opbouw van het hoofdstuk: In dit laatste hoofdstuk zal ik ingaan op enkele theorieën die in mijn ogen een toevoeging zouden kunnen bieden op de zojuist uitgewerkte mogelijke betekenis van normatieve professionalisering voor goed leiderschap. Ik poog hiermee een verdieping aan te brengen met betrekking tot de theorie over NP, in een context van het denken over goed leiderschap in deze tijd. Ik zal ingaan op de kritische dialoog zoals deze naar voren komt in de theorie over NP en zal hierbij dieper ingaan op de aspecten van ‘verschil’ en ‘meerstemmigheid’. Ik zal gebruikmaken van het werk van de Russische filosoof Bakhtin (1875-1975), die met zijn werk een belangrijke bijdrage heeft geleverd in het denken over dit thema. Vervolgens ga ik in op het idee van ‘co-creatie’ van Wierdsma (2005/2006), een auteur waarnaar binnen de theorie over NP meerdere malen wordt verwezen en wiens theorie, in mijn optiek, zeer relevant is bij het denken over NP en goed leiderschap in deze tijd⁵⁵. In verband met de beperkte omvang van deze scriptie zal ik geen complete omschrijving van deze theorieën kunnen weergeven.

5.1 Korte terugblik: leiderschap in deze tijd

Om de verdiepingsslag te kunnen maken die ik in dit hoofdstuk beoog, blik ik kort terug op wat ik eerder heb geschreven. Zoals ik in hoofdstuk twee uiteenzette, leven we momenteel in een mondiale netwerksamenleving, waarin de afstanden die mensen tot elkaar hebben steeds kleiner worden (Castells, 2010; Elias, 1996; Scharmer, 2010). Door de vele technologische ontwikkelingen is informatie/kennis vrij toegankelijk en zijn we in staat in contact te treden met mensen over de hele wereld (Scharmer, 2010). Ik heb laten zien dat deze toenemende onderlinge verbondenheid consequenties heeft voor (het denken over) leiderschap, omdat de macht niet langer vanzelfsprekend verticaal en hiërarchisch gestructureerd is, maar zich als gevolg van vele ontwikkelingen steeds meer beweegt tussen verschillende knooppunten - in de relaties - van een netwerk (Scharmer, 2010; Castells, 2009). Dit betekent dat beslissingen niet alleen door (de traditionele) leiders aan de top van de organisatie kunnen worden genomen, maar ook door andere mensen die in dergelijke situaties ook ‘leider’ genoemd zouden kunnen worden. Ik heb laten zien dat deze situatie *vraagt* om een nieuwe, meer relationele en horizontale visie op leiderschap. De toename van contacten en netwerken van relaties waarin mensen zich begeven,

⁵⁵ Denk bijvoorbeeld aan de term ‘plek der moeite’ (Van den Ende, 2011, 38).

veroorzaakt een pluralistisch en gefragmenteerd geheel aan opvattingen, meningen, standpunten, betekenissen en belangen waarmee mensen binnen de organisatiecontext geconfronteerd worden (Wierdsma, 2005). Omdat een grotere verbondenheid ook een zekere wederzijdse afhankelijkheid creëert en goede relaties met andere partijen in het netwerk noodzakelijk zijn om een vruchtbare samenwerking tot stand te brengen (Powell, 1990), is rekening houden met de ander en het investeren in de kwaliteit van onderlinge relaties van groot belang (Wierdsma, 2005, 32).

Zoals ik in hoofdstuk vier beschreef zou een van de mogelijke betekenissen van NP voor goed leiderschap in deze tijd kunnen zijn, dat het uitdrukking geeft aan een morele (mede)verantwoordelijkheid voor de ander. Het goede handelen houdt rekening met de context, de omgeving en de betrokkenen (Van Ewijk, 2013, 56). Ik heb beargumenteerd dat de afstemming op die omgeving de *kern* uitmaakt van het reflectieve leerproces van NP (zie § 4.6). Om de morele (mede)verantwoordelijkheid te kunnen nemen ten opzichte van de omgeving en de ander, is het volgens mij, in een netwerksamenleving met een toename van pluralisme en verschil, noodzakelijk te weten *wat* de belangen en wensen van de betrokkenen precies zijn en *hoe* hun perspectief op de werkelijkheid eruit ziet. Ik veronderstel dat de kritische dialoog hiertoe een ingang biedt in de praktijk.⁵⁶

5.2 De (kritische) dialoog

Zoals ik al enkele keren heb benoemd, is de kritische dialoog een belangrijk element binnen de theorie over NP. Zoals ik in § 4.4 noemde, geeft het een uitdrukking aan het relationele aspect binnen NP, omdat het belang van de relatie met de ander hierbij expliciet op de voorgrond treedt. De (kritische) dialoog kan vermoedelijk van betekenis zijn voor goed leiderschap, omdat de dialoog *het* middel is waarmee mensen verschillende betekenissen met elkaar uitwisselen en met elkaar in relatie treden (Jacobs, 2010, 16). Als goed leiderschap in deze tijd een relationeel karakter veronderstelt (als manier van omgaan met de ander), is de dialoog als wijze van interactie met die ander een onmisbaar element (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1434). In feite is de interactie (communicatie) tussen leiders en volgers⁵⁷ dus de *essentie* van relationeel leiderschap, omdat het middels deze interactie vorm krijgt in de praktijk (Ibid). Dit gegeven maakt het mijns inziens relevant nader in te zoomen op deze ‘vorm’ van interactie.

Wat wordt er verstaan onder de kritische dialoog? Jacobs (2010) baseert zich hierbij op de zeer invloedrijke Amerikaanse denker en fysicus D. Bohm. In zijn boek ‘On Dialogue’ (1996) biedt Bohm

⁵⁶ Met het oog op mijn laatste deelvraag naar ‘handvatten’ voor leiders in de praktijk, zou deze nadere beschouwing van de kritische dialoog wellicht van meerwaarde kunnen zijn.

⁵⁷ Deze ‘volgers’ zouden in een relationele opvatting van leiderschap zoals uiteengezet, in een andere situatie ook ‘leiders’ kunnen zijn.

een nieuw perspectief op de dialoog. Hij beschrijft dat deze term een samenvoeging is van 'dia' (doorheen) en 'logos' (woord). De dialoog is een stroom van betekenissen die door en tussen mensen beweegt en waaruit nieuwe, gezamenlijke betekenissen ontstaan (Bohm, 1996, 6). De gezamenlijke betekenis vormt als het ware het cement dat mensen in de dialoog met elkaar verbindt (Ibid., 7). Vaak gebruiken mensen het woord 'dialoog' om te verwijzen naar een gesprek waaraan twee of meerdere personen participeren, maar volgens Bohm is een dialoog meer dan dat. In een 'normale' conversatie of een discussie houden mensen zich vast aan de eigen opinies, ideeën en betekenissen, die als het ware pingpongend heen en weer schieten. Er ontstaan geen nieuwe betekenissen zolang men niet bereid is de eigen vooronderstellingen en basisaannames te onderzoeken. Er wordt dan slechts geluisterd naar de ander door een 'scherm van de eigen gedachten', waardoor een ontmoeting feitelijk onmogelijk wordt (Ibid., 3). In de dialoog staat de *gezamenlijke creatie* van betekenissen centraal. Bohm maakt dit inzichtelijk door het volgende voorbeeld: Persoon A vertelt iets aan persoon B, die over het algemeen niet met exact dezelfde betekenis reageert zoals die door A werd gegeven. De betekenis die wordt uitgewisseld is gelijksoortig ('similar') maar niet identiek ('identical'). A reageert vervolgens op dit verschil in betekenissen tussen wat hij probeerde te zeggen en wat B daarin verstond en dit creëert in feite weer een nieuwe betekenis, die relevant kan zijn voor zowel A als B. Dit is een continu proces dat plaatsvindt in de dialoog en waarbij een gezamenlijke betekenis wordt geconstrueerd, die van tevoren bij zowel A als B onbekend was (Ibid., 3).

Jacobs (2010) werkt dit perspectief van Bohm verder uit door toe te voegen dat het volgens haar van belang is om in de dialoog niet te streven naar consensus, unanimiteit of universalisme. Het is volgens Jacobs belangrijk actief te zoeken naar het verschil, de diversiteit en de 'andersheid' van de ander en vervolgens bereid te zijn de eigen aannames en standpunten op grond van het perspectief van de ander te herzien (Jacobs, 2010, 30-31). Het kritische van de dialoog bestaat er dus enerzijds in dat men elkaar stimuleert kritisch te reflecteren op zekerheden en vooronderstellingen (door elkaar vragen te stellen en te confronteren met een ander perspectief). Anderzijds heeft het 'kritische' betrekking op het bewustzijn van de mogelijke werking van in- en uitsluitingsprocessen in de dialoog (Ibid., 29-30). Hiermee wordt bedoeld dat er op reflectieve wijze wordt gekeken naar de machtsprocessen die aanwezig zijn in sociale relaties, zodat er ruimte kan worden gemaakt voor de diversiteit en de verschillen in betekennissen (Ibid.). Hier voegt Jacobs (2010) aan toe dat het niet alleen gaat om een externe dialoog met de ander, maar ook om een interne dialoog, waarin het gesprek met het 'andere' in zichzelf wordt aangegaan. Dit vraagt om kritische zelfreflectie, waarin eigen uitsluitingen en paradoxen worden bevraagd (Ibid., 31). Tot slot behelst het kritische van de dialoog het besef dat een volledig begrijpen van

de ander onmogelijk is: 'Een dialoog die gebaseerd is op het uitgangspunt dat een volledig wederzijds verstaan mogelijk is, sluit de onzekerheid, onenigheid en breuken die kenmerkend zijn voor menselijke relaties uit' (Ibid., 30).

5.3 Meerstemmigheid en dialoog

Het werk van de invloedrijke Russische filosoof M. Bakhtin (1875-1975) zou naar mijn mening een verdieping teweeg kunnen brengen met betrekking tot de bovenstaande uitwerking van de kritische dialoog, zoals beschouwd vanuit de theorie van NP. Het kan mijns inziens helpen bij een verduidelijking van het belang van de kritische dialoog voor goed leiderschap in deze tijd. Voordat ik het denken van Bakhtin toepas op (goed) leiderschap, zal ik eerst in een algemenere context schrijven over zijn werk. Ik zal mij hierin beperken tot slechts een klein fragment van zijn complexe en omvangrijke theorie.

Bakhtin richtte zich in aanvankelijk op het becommentariëren van literaire werken zoals: Dostojevski, Goethe en Rabelais (Janssens & Steyaert, 2001, 151). Zijn analyses waren gericht op alledaagse taal en betekenisgeving van mensen en zijn werk heeft een grote invloed gehad op uiteenlopende wetenschapsdisciplines, zoals: de literaire wetenschappen, sociale wetenschappen, antropologie, linguïstiek en filosofie (Holquist, 2002). Bakhtin ziet taal als een levend proces ('living conversation') en hiermee bedoelt hij dat het zich voortdurend ontwikkelt door de betekenissen die mensen met woorden uitwisselen (Janssens & Steyaert, 2001, 155). Een stem die spreekt kunnen we volgens hem niet zien als een 'autonoom' op zichzelf staande stem, omdat in het spreken van iemand altijd andere stemmen doorklinken (Ibid.). Volgens Bakhtin maken we in een geschreven of gesproken taaluiting ('utterance') altijd onderdeel uit van een specifieke sociale context, met daarin opgenomen andere personen die hun betekenissen reeds gaven aan de woorden die we gebruiken (Bakhtin, 1986, 87). Bakhtin spreekt hier van 'heteroglossia': het idee dat anderen meespreken in het individuele spreken. Hierom is communicatie tussen mensen per definitie meerstemmig ('polyphonic'), omdat het doordrongen is van meerdere stemmen, stijlen en assumpties (Janssens & Steyaert, 2001, 157). Al deze 'zelfstandige' stemmen krijgen pas betekenis in relatie tot andere stemmen, die een ander geluid laten horen (Ibid., 159).

Deze relatie tot andere stemmen komt tot stand in de uitwisseling van betekenissen. Een 'dialoog' is volgens Bakhtin een onophoudelijk bewegend netwerk van standpunten, reacties en herhalingen waarin nieuwe betekenissen tussen mensen ontstaan, die reageren op oudere standpunten en anticiperen op toekomstige reacties (Bakhtin, 1992, 279-280). Deze opvatting komt grotendeels overeen met de definitie van Bohm (1996) die Jacobs (2010) hanteert met betrekking tot de kritische dialoog in

NP. Het gaat om een stroom van betekenissen die tussen en door mensen heen beweegt en waaruit weer nieuwe betekenissen ontstaan (Bohm 1996; 6; Jacobs, 2010, 29). Volgens Bakhtin krijgen woorden in een dialoog pas betekenis in de *tussenruimte* van sprekers en ontvangers, die beide verschillende betekenissen toekennen aan dat wat er gezegd wordt (Janssens & Steyaert, 2001, 159). Het idee van een betekenis als eenduidig, vaststaand en afgerond geheel komt hiermee te vervallen (Ibid.). Bakhtin construeert dit ‘dialogische principe’ aan de hand van een analyse van het werk van Dostojevski, waarin vele stemmen (personages) een eigen perspectief laten horen die in de roman samenkomen, zonder te worden ‘samengevoegd’ als een eenduidig perspectief en zonder te worden onderworpen aan de alomvattende ‘waarheid’ van de auteur. De auteur plaatst zichzelf hiermee op gelijk niveau met de personages en dit veroorzaakt een zekere gelijkwaardigheid van de stemmen. Dit in tegenstelling tot een ‘monologische’ wijze van spreken, waarin de verschillende stemmen worden gereduceerd tot enkelvoudige, rationalistische en reductionistische perspectieven, waarin voor de uitwisseling van betekenissen geen ruimte is (Janssens & Steyaert, 2001).

5.4 Meerstemmigheid en relationeel leiderschap

Cunliffe en Eriksen (2011) schrijven over de betekenis van Bakhtins denken voor de theorie en praktijk van relationeel leiderschap. Aan de hand van Bakhtins concept van de ‘levende conversatie’ werken ze het idee uit dat relationele leiders communicatie niet zien (of niet zouden moeten zien) als een uitdrukking van iets dat vooraf vaststaat, maar als iets dat open is voor verschillende betekenissen en is bedoeld om uit te werken wat betekenisvol en/of mogelijk is (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1434). De auteurs zetten zich af tegen heroïsche, individuele visies van leiderschap die gebaseerd zijn op wat Bakhtin beschrijft als ‘monologisme’. Hierin wordt een vaststaande visie van de leider gepresenteerd zonder daarbij ruimte te laten voor andere betekenissen en perspectieven. De onderdrukkende werking van dit monologische discours zorgt ervoor dat vele betekenissen en stemmen worden uitgesloten en gemarginaliseerd (Ibid.). Hier tegenover veronderstelt Bakhtins idee van ‘dialogisme’ dat er *met* mensen wordt gepraat in plaats van *tegen* mensen, en dat er hierin oog is voor verschillende betekenissen die, pas in wisselwerking met andere betekenissen tot stand komen. Alles wat wordt gezegd, is in relatie tot anderen: andere mensen, andere ideeën, andere conversaties (Ibid.). Het meerstemmige karakter van de dialoog is hiermee onvermijdelijk en plaatst de leider (net als de auteur in de roman) en zijn ‘stem’ en inbreng op gelijke voet met de andere stemmen (Ibid.). ‘Conversations are therefore – not with the aim of bringing *you* round *my* viewpoint, but of valuing juxtaposing and pluralistic viewpoints in creating

new meanings and possibilities' (Ibid., 1436). Met deze uitspraak treedt het aspect van de 'wederzijdse beïnvloeding' van relationeel leiderschap expliciet op de voorgrond (Ibid.).

Janssen en Steyaert (2001) bieden hierop een toevoeging, door het Bakhtiniaanse denken te vertalen naar de rol van communicatie (de dialoog) in de organisatiecontext (Janssen & Steyart, 2001, 159). Een belangrijke implicatie van het Bakhtiniaanse perspectief is dat het aloude idee van een zender (die een boodschap zendt) en een ontvanger (die dezelfde boodschap ontvangt) moet worden verworpen. Hierin ligt namelijk de vooronderstelling vervat dat informatie en betekenissen 'constant' en onveranderlijk zijn en tevens één op één overdraagbaar (Ibid., 160). Bakhtin heeft, net als Bohm (1996), laten zien dat communicatie een dynamisch geheel is waarin betekenissen pas ontstaan via het verschil dat door de andere partijen wordt ingebracht. Daarnaast zijn betekenissen niet rechtstreeks herleidbaar tot individuen, omdat er altijd andere stemmen meeklinken in het spreken van een individu (Ibid.).

De toegevoegde waarde van het denken van Bakhtin, op de uitwerking van de kritische dialoog door Jacobs (2010) in de context van goed leiderschap is, naar mijn idee, dat het leiders van een nieuw - meerstemmig - perspectief op de dialoog kan voorzien. Het meerstemmige, unieke, fluïde karakter van de dialoog waarin betekenissen continu aan verandering onderhevig zijn, maakt mijns inziens duidelijk dat de voortdurende kritische dialoog van essentieel belang is voor een relationeel goed leiderschap om recht te kunnen doen aan de ander. Dit verduidelijkt het belang van de uitspraak van Jacobs (2010) dat er in de kritische dialoog niet gestreefd moet worden naar consensus, unanimititeit of universalisme (Jacobs, 2010, 30-31). Daarnaast maakt het werk van Bakhtin de noodzaak van 'de ander' inzichtelijk: Pas door de betekenissen van anderen komen de eigen betekenissen tot stand. Dit versterkt tevens het argument voor relationeel leiderschap dat 'dialogisch' van aard is, ten opzichte van (traditioneel) hiërarchisch leiderschap dat eerder een 'monologisch' karakter kent en waarin vele stemmen worden uitgesloten en gemarginaliseerd (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Op dit laatste punt wil ik een kritische nuancering aanbrengen die in mijn ogen belangrijk is. Cunliffe en Eriksen (2011) presenteren een scherpe oppositie met betrekking tot de 'monologische' en 'dialogische' wijzen van spreken en koppelen deze aan twee typen leiders (heroïsche en relationele leiders). Hoewel dit in lijn ligt met hun (en mijn) prescriptieve en morele argumentatie voor relationeel leiderschap in de praktijk⁵⁸, zou ik deze tegenstelling toch enigszins willen nuanceren. In mijn optiek zijn leiders niet óf relationeel óf heroïsch, maar bestaan er mengvormen waarbij de leider in meer of mindere mate rekening houdt met de inherente relaties die zij hebben met anderen⁵⁹. Hoewel ik begrijp

⁵⁸ Een argument dat niet gaat over hoe de werkelijkheid is, maar hoe deze zou moeten zijn (zie § 1.5).

⁵⁹ Hiermee ontkracht ik mijn descriptieve argument dat leiderschap een relationeel fenomeen is niet (zie ook § 1.5).

dat Cunliffe en Erikson deze tegenstelling op dergelijke oppositionele wijze presenteren om het belang van het relationele perspectief (dialogisme) te duiden, vind ik deze nuancering belangrijk.

5.5 Ruimte maken voor verschil

Na deze zijsprong over het denken van Bakhtin, keer ik terug naar de theorie over normatieve professionalisering en de rol van de kritische dialoog, als een *manier* om goed (relationeel) leiderschap in de praktijk te brengen. Zoals beschreven stelt Jacobs (2010) dat het maken van ruimte voor verschil belangrijk is in de kritische dialoog. Ook Van Ewijk (2013) stelt dat dit één van de voorwaarden is om een gezamenlijk leerproces van NP te bevorderen: Ruimte maken voor verschil in perspectieven, botsende normen en waarden en conflicterende belangen van de betrokkenen (Van Ewijk, 2013, 60-61). Deze voorgaande stelling vraagt om een antwoord op de vraag *waarom* deze ruimte voor verschil zo belangrijk is. Wat heeft dit te maken met het goede handelen dat in het leerproces van NP centraal staat?

Dit heeft, naar mijn idee, te maken met wat ik in § 3.7 heb beschreven over de opvatting over het goede binnen NP. Zoals ik zojuist kort herhaalde in § 5.1, houdt het goede handelen rekening met de context, de omgeving en de betrokkenen (Van Ewijk, 2013, 56). Het werk van Bakhtin maakt duidelijk, dat het rekening houden met de ander een zeer complexe bezigheid betreft. Doordat betekenissen voortdurend in beweging zijn en ontstaan in de ‘tussenruimtes’ tussen mensen en boodschappen niet één op één overdraagbaar zijn, is het lastig te achterhalen op welke manier er recht kan worden gedaan aan de ander ‘als ander’. Dit gezegd hebbende, is het weinig behulpzaam af te gaan op het ‘dominante verhaal’ of de stemmen die het hardst klinken, omdat hiermee de stemmen van vele andere betrokkenen worden uitgesloten en gemarginaliseerd. Dit is waar Jacobs (2010) naar verwijst als zij spreekt over in- en uitsluitingsprocessen in de dialoog. Om deze reden veronderstel ik dat een zekere sensitiviteit voor verschil in de kritische dialoog ook van belang is voor de ethische betekenis van goed leiderschap in deze tijd, zodat er in elk geval in de intentie recht kan worden gedaan aan alle betrokkenen⁶⁰.

Om mijn voorgaande beredenering met betrekking tot de ethische betekenis nader te onderbouwen, verwijs ik naar de kerngedachte van een artikel geschreven door D. M. Boje en K. Mølbjerg Jørgensen over de betekenis van narratieven (narratives) en verhalen (stories) in de organisatiecontext (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 3). Hoewel hun artikel zich niet direct richt op de dialoog maar eerder op de geschreven tekst van verhalen, veronderstel ik dat hun beredenering daarvoor wel degelijk relevant is, omdat het beide vormen van interactie zijn waarin de uitwisseling van

⁶⁰ Zoals ik eerder heb benoemd in het kader van NP, is een keuze of oplossing die recht doet aan alle betrokkenen, vaak bij voorbaat uitgesloten.

betekenissen tussen mensen centraal staat (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008; Jacobs, 2010). De auteurs stellen dat een narratief ('narrative') een aanspraak doet op een eenduidige, reductionistische *waarheid*, terwijl een verhaal ('story') een aanspraak doet op *ethiek*, omdat het oog heeft voor verschillende opvattingen en betekenissen van verschillende actoren die in een web van menselijke relaties onderling strijdig kunnen zijn. Hiermee wordt de ander 'als ander' erkend en deze andersheid doet een appèl op mijn verantwoordelijkheid om rekening met hem te houden. Een verhaal (story) vraagt hiermee om reflexiviteit, waarin een voortdurend kritische reflectie op het eigen denken, in relatie tot anderen, mogelijk wordt gemaakt. Het nauwlettend zoeken naar verborgen of verdeckte stemmen en onderliggende betekenissen, behoort tot de ethische verantwoordelijkheid van de 'lezer', om zo te kunnen komen tot oplossingen en handelingen die rekening houden met meer stemmen (betrokkenen) dan slechts van een klein aantal die het meeste geluid produceren (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 3-4).

5.6 Co-creatie

In lijn met de laatste deelvraag van mijn scriptie naar 'handvatten voor leiders in de praktijk' biedt de bovenstaande uiteenzetting met betrekking tot de kritische dialoog een opening. Toch blijft het, zowel in de literatuur over NP als in mijn analyse van het gedachtegoed van Bakhtin, vrij theoretisch. Mijn keuze voor de theorie over co-creatie van A. Wiersma (2005/2006) komt voort uit mijn vermoeden dat het de vertaling (van de bovenstaande tekst) naar de praktijk toegankelijker maakt. Wierdsma, hoogleraar 'Organiseren en Co-creëren' aan de Nyenrode Business Universiteit, beschrijft co-creatie als een mogelijkheid om met variëteit om te gaan (Wierdsma, 2005, 21). Hij ziet co-creatie als 'strategie die recht doet aan het perspectief van meervoudigheid' (Wierdsma, 2004, 2). Om de relevantie van zijn theorie ten opzichte van de betekenis van NP voor goed leiderschap in deze tijd te verduidelijken, zal ik eerst een globale schets van zijn theorie weergeven.

Wierdsma stelt dat organiseren op grond van beheersbaarheid, externe controle en (be)sturing niet langer toereikend is in een wereld waarin variëteit en pluriformiteit steeds verder toeneemt (Wierdsma, 2005). Het reduceren van variëteit is een mechanisme dat in organisaties, bij zowel de inrichting als en het functioneren ervan, van groot belang wordt geacht (Wierdsma, 2004, 5). Pas als 'alle neuzen dezelfde kant op staan', zou een organisatie effectief kunnen functioneren. Het is gebaseerd op een modernistisch denken over organiseren, waarin het beeld van een maakbare wereld centraal staat. Binnen dit perspectief ligt er een grote nadruk op: doelmiddel rationaliteit, strategisch handelen, planning, controle en voorspelbaarheid (Ibid.). Wierdsma (2004) stelt dat de werkelijkheid fundamenteel meervoudig is en dat het hierom niet reëel is te koersen op een dergelijke enkelvoudige rationaliteit,

omdat nieuwe ontwikkelingen en oplossingen daarmee slechts voor enkele betrokkenen betekenisvol zullen zijn (Ibid., 10).

In zijn artikel ‘Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid: Co-creatie van verandering’ (2004) beschrijft hij de kenmerken van twee strategieën voor verandering⁶¹. De eerste betreft het ‘implementatieproces’ waarvoor hij de metafoor van ‘de verzorgde reis’ introduceert. Het implementatieproces sluit aan bij het moderne denken over organiseren, waarin planning, controle, externe sturing, voorspelbaarheid, stappenplannen en enkelvoudige rationaliteit doorslaggevend zijn. Hierbij is de deskundigheid van enkelen bepalend voor de realiteit van velen en is het geënt op een enkelvoudige blik op de werkelijkheid (Wierdsma, 2004, 1). De tweede strategie is een proces van ‘co-creatie’ met als metafoor ‘de trektocht’. In een proces van co-creatie is het eindresultaat, in tegenstelling tot bij een implementatieproces, niet vooraf bekend. ‘Het pad van de trektocht ontwikkelt zich tijdens het trekken’ (Ibid., 2). In co-creatie ligt de nadruk op het creëren van voorwaarden om een gezamenlijk leerproces te starten, waarin er ruimte wordt gemaakt voor diversiteit en verschil, omdat het een platform voor *alle* betrokkenen biedt om hun stem te laten horen (Ibid.). Bij co-creatie wordt er volgens Wierdsma (2004) meer recht gedaan aan het perspectief van meervoudigheid. Het voordeel hiervan is dat een verandering voor vele betrokkenen betekenisvol (en werkbaar) wordt, omdat zij in het proces actief hebben kunnen deelnemen aan het construeren van een eindresultaat. Naast dit praktische voordeel onderstreept Wierdsma ook een ethisch belang: ‘Het is een ethische kwestie dat elke actor deel kan blijven uitmaken van interactieprocessen die uiteindelijk resulteren in geaccepteerde feiten of waarden. [...] De basis voor de ethiek is het veiligstellen van de *interactieve condities* die een proces mogelijk maken waaruit inhoudelijke keuzes voortkomen’ (Wierdsma, 2005, 134). Het uitsluiten van de betekenissen van anderen zou een ‘ontkenning’ van de ander impliceren (Ibid.). Dit standpunt komt overeen met de ethische verantwoordelijkheid die Boje en Mølbjerg Jørgensen (2008) beschrijven. Tevens sluit het nauw aan bij de vertaling van het werk van Bakhtin door Janssens en Steyaert (2001), waar ze schrijven over het ‘dialogische principe’ waarin verschillende stemmen een gelijkwaardige inbreng kunnen (mogen) leveren in plaats van dat ze ondergeschikt zijn aan één waarheid.

Als ik het idee van co-creatie interpreteer in de context van goed leiderschap in deze tijd, zie ik het implementatieproces, zoals genoemd door Wierdsma (2004/2005), als behorend tot een meer traditionele visie op leiderschap waarin één of meerdere leiders verticaal, en top-down sturing geven aan de mensen in de organisatie. In lijn met mijn verhaal, past een proces als co-creatie vele malen beter bij

⁶¹ Hoewel Wierdsma zich richt op ‘veranderingsprocessen’ en ik mij daar, in het kader van leiderschap, niet expliciet op richt, veronderstel ik dat zijn beredenering ook van toepassing is op het denken over goed leiderschap in deze tijd.

een relationele visie op goed leiderschap, waarbij in een gezamenlijk, horizontaal proces gezocht wordt naar resultaten die voor *alle* betrokkenen betekenisvol (kunnen) zijn. In dit dialogische proces laat de leider zich ook actief beïnvloeden door anderen *binnen* de relatie, in plaats van dat dit een (monologisch) eenrichtingsverkeer betreft, waarin de leider zichzelf *buiten* de relatie plaatst (Wierdsma, 2004/2005).

5.7 Complexiteit, moed en plekken der moeite

Wat betekent dit voorgaande (§ 5.1 t/m § 5.6) voor goed leiderschap in de praktijk? Om recht te kunnen doen aan *alle* betrokkenen, zal een leider open moeten staan voor de meerstemmigheid en onderling strijdige betekenissen (Wierdsma, 2004). Een logisch gevolg hiervan is een toename van complexiteit. Een goede leider zal zich voortdurend moeten verhouden tot ‘plekken der moeite’ waarin de complexiteit zich opdringt en onduidelijk is wat in een gegeven situatie goed handelen is. Dit is exact waar een leerproces van NP over gaat. Wierdsma beschrijft deze plek der moeite, in navolging van Kooistra (1988), als ‘het spanningsveld tussen ordeningsbehoefte en ordeningsresultaat’ (Wierdsma, 2004, 130). Alleen als het verlangen naar ordening en controle wordt uitgesteld, krijgen verschillende betekenissen de kans zich te ontfouwen. Met het uitstellen van dit verlangen wordt het risico van de ‘verdunding’ van de dialoog verkleind (Ibid., 131). Uit de uiteenzetting van Wiersma blijkt dat de plek der moeite een plek is waar een ‘open dialoog’ tussen verschillende betrokkenen vorm krijgt. Hij noemt de plek der moeite verderop in zijn boek ‘een conversatieruimte’ (Ibid., 137). In deze conversatieruimte worden eenduidige waarheden en snelle oplossingen vermeden, waardoor de complexiteit fors kan toenemen (Wierdsma, 2004). Volgens Van Ewijk (2013) verwijst het woord complexiteit naar een ‘dagelijks veranderende realiteit die veel verschillende, ieder op zich zinvolle perspectieven op die realiteit toelaat’ (Van Ewijk, 2013, 54).

Het aangaan van deze complexiteit vergt *moed* van een leider. R. Kaulingfreks, universitair hoofddocent organisatietheorie aan de Universiteit voor Humanistiek, spreekt over *moed* als deugd. Hierin is het van belang de strijd aan te gaan met de twijfel, in plaats van ervoor weg te vluchten door de twijfel direct op te heffen (Kaulingfreks, 2008, 156-157). Het gaat om het loslaten van de controle en het aangaan van de onzekerheid (Ibid.). Dit vergt moed, omdat een leider zichzelf (of zijn positie) hiermee op het spel zet: De kans bestaat dat zijn stem/betekenis niet overeenkomt met dat van anderen en het bijstellen van de eigen betekenis kan een verlies van zijn ‘invloed’ impliceren. Toch is deze deugd, mijns inziens, noodzakelijk om te kunnen komen tot goed handelen. J. Melse voegt hier in zijn artikel over NP bij een kennisinstituut het volgende aan toe: ‘Het gaat ook om [...] de moed om te spreken over wat normaliter buiten boord valt, buiten zicht is en gehouden wordt [...] te spreken over recht doen aan

ongehoorde stemmen, over het bevorderen van rechtvaardigheid [...] Normatieve professional zijn [...] past kortom niet zomaar in het bestaande systeem van een organisatie' (Melse, 2013, 391). Het gaat op deze plekken der moeite dus over het uitstellen van de ordeningsbehoefte ten behoeve van het goede handelen.

Toch zullen er in de organisatiecontext, op enig moment, beslissingen genomen moeten worden, waarmee de variëteit gereduceerd wordt en er een zekere ordening plaatsvindt. Er zullen, zoals Wierdsma noemt 'tijdelijk werkbare overeenkomsten' moeten worden bereikt (Wierdsma, 2005, 135-136). Zo niet, dreigt o.a. het gevaar van een 'reflexieve fixatie', waarin het uiteindelijke handelen ondergeschikt wordt aan de kritische reflectie en het collectieve leren blokkeert (Ibid., 155-156). Ook zijn externe omstandigheden vanuit de organisatie zoals beleid, beperkte tijd en middelen redenen om op een bepaald moment knopen door te hakken (Van den Ende & Jacobs, 2005). Een leerproces van NP zou, in lijn met het bovenstaande, van betekenis kunnen zijn, doordat het leiders uitdaagt de ordeningsbehoefte *zo lang mogelijk* uit te stellen en hiermee te zorgen voor de ruimte voor verschil. Het actief opzoeken van deze plekken der moeite, waarin de complexiteit en meerstemmigheid zich manifesteert, en het aangaan van de kritische dialoog met anderen, is hiervoor van groot belang. Het balanceren tussen de ordeningsbehoefte enerzijds en de ethische (mede)verantwoordelijkheid tot goed handelen anderzijds, treedt hierin op de voorgrond.

5.8 Resumé: handvatten voor leiders in de praktijk

Ik heb in dit hoofdstuk middels het werk van Bakhtin (1986/1992) en Wierdsma (2004/2005) een verdieping willen aanbrenge, ten aanzien van de betekenis van de theorie over NP voor goed leiderschap in deze tijd. Dit heb ik gedaan door in te gaan op het idee van de kritische dialoog, zoals benoemd door Jacobs (2010) die zich baseert op Bohm (1996), en door middel van het gedachtegoed van Bakhtin aan te vullen met de notie van meerstemmigheid en verschil. Ik heb hiermee getracht een opening te creëren met betrekking tot de handvatten voor leiders in de praktijk. Daarnaast heb ik met de theorie over co-creatie willen illustreren hoe dit er in de organisatiecontext uit zou kunnen zien.

Conclusie: Normatieve professionalisering en goed leiderschap

In dit laatste deel van mijn scriptie zal ik een antwoord formuleren op mijn onderzoeksvraag⁶²: *Wat kan normatieve professionalisering betekenen voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd?*

Om te beginnen heb ik, vanuit een kritisch-filosofische invalshoek, laten zien dat goed leiderschap tot nu toe vooral werd opgevat als effectief leiderschap. In het ‘gangbare’ leiderschapsdenken wordt een leider gezien als een zeer belangrijk en invloedrijk persoon, die aan de top van de organisatie staat en zelfstandig de organisatie bestuurt en controleert. Ik heb met behulp van enkele kritische bronnen geïllustreerd dat deze opvatting van leiderschap niet correspondeert met de sociale realiteit, waarin leiderschap niet als eigenschap van een individu kan worden beschouwd, omdat het in feite pas ontstaat in de relaties tussen mensen. Ik heb hierbij beargumenteerd dat ik kies voor het relationele leiderschapsperspectief. Enerzijds omdat een louter individuele benadering van leiderschap niet overeenkomt met de werkelijkheid (descriptief argument)⁶³ en anderzijds omdat ik veronderstel dat een relationeel perspectief van betekenis zou kunnen zijn voor de ontwikkeling van goed leiderschap in de praktijk: Omdat de manier van denken over leiderschap veel invloed heeft op het denken en doen van leiders in de praktijk, zou het besef dat men altijd in relatie staat tot anderen kunnen bijdragen aan een zekere morele verantwoordelijkheid ten opzichte van die anderen (prescriptief argument). Bij dit morele argument komt de aandacht voor de relaties met anderen naar voren als een essentieel *element* van goed leiderschap. Ik heb hierbij toegelicht dat ik niet claim dat het tweede standpunt noodzakelijkerwijs volgt uit de eerste. Wel veronderstel ik dat deze benadering aansluit bij waar de ontwikkelingen in onze tijd om vragen.

In hoofdstuk twee ben ik ingegaan op de ontwikkelingen in deze tijd, waarbij ik heb toegelicht dat we ons momenteel begeven in een overgangperiode, waarin de relationele verschuiving naar een mondiale netwerksamenleving belangrijke consequenties heeft voor (het denken over) goed leiderschap. Als gevolg van de toenemende onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid in de verstrengelingen van vele netwerken, zijn ‘macht’ en kennis niet langer vanzelfsprekend gecentreerd bij één persoon, maar bevinden die zich steeds meer in de relaties *tussen* mensen. Een consequentie hiervan is dat leiderschap als ‘rol’ binnen alle lagen van de organisatie voor kan komen en beslissingen niet langer alleen door één

⁶² Ik zal bij de beantwoording van mijn onderzoeksvraag de volgorde van de antwoorden op mijn deelvragen volgen.

⁶³ Hierbij heb ik de nuancering aangebracht dat ook een louter relationele benadering van leiderschap niet correspondeert met de werkelijkheid. Hiermee bedoel ik dat leiders in hun denken en doen altijd beïnvloed worden door de relaties met anderen, maar daardoor niet volledig worden bepaald. Zie voor een uitwerking hiervan § 1.4.4.

persoon genomen kunnen worden. Zo kan het per situatie verschillen wie ‘de leider’ is, afhankelijk van of diegene door anderen gevolgd wordt. De hiërarchische leider die in zijn eentje van bovenaf regeert en bestuurt, is onder deze nieuwe omstandigheden niet langer toereikend, zo wordt gesteld. Dit voorgaande wil echter niet zeggen dat de hiërarchische leider niet meer bestaat. In tegendeel: Deze ontwikkelingen vragen om een dergelijke nieuwe benadering van leiderschap, wat niet wil zeggen dat het deze *afdwingt*. De aandacht voor het ‘relationele’ wordt met deze verschuiving belangrijk, omdat de onderlinge afhankelijkheid van mensen in een netwerk vraagt om wederzijds ondersteunende acties als voorwaarden voor goede samenwerking. Daarnaast vraagt de ‘crisis van onze tijd’ om een benadering van leiderschap die zich richt op de afstemming met de omgeving en het grotere geheel. Hier komt opnieuw het morele argument voor relationeel leiderschap naar voren: Het veronderstelt een morele (mede)verantwoordelijkheid van de leider ten opzichte van anderen, waarmee de relevantie van NP als leerproces dat zich richt op goed handelen duidelijk wordt.

Omdat NP geen vaststaande theorie is, maar bestaat uit een verzameling literatuur vanuit diverse beroepspraktijken, zijn de mogelijke betekenissen ervan voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd ingegeven door de selectie die ik (als onderzoeker) heb gemaakt. Hierbij heb ik onherroepelijk potentiële betekenissen laten liggen en uitgesloten van mijn tekst. In deze conclusie zal ik echter pogen de in mijn ogen belangrijkste verbindingen vanuit mijn analyse te presenteren.

De mogelijke betekenis van NP voor de ontwikkeling van goed leiderschap in deze tijd, bevindt zich mijns inziens op verschillende gebieden. Allereerst heb ik beoogd te laten zien dat NP ruimte schept voor morele en normatieve aspecten die inherent verbonden zijn met ‘mensgericht’ werk. De bewustwording en erkenning van de eigen normativiteit in het handelen, maakt een kritische reflectie op dat handelen mogelijk. NP kan gezien worden als een precisering van relationeel leiderschap, omdat het expliciet uitdrukking geeft aan de ethische en normatieve grondslag van het handelen van leiders in relatie tot anderen. Het betreft in eerste instantie een reflectie op ‘de oorsprong’ van waaruit leiderschap in de praktijk wordt gebracht: de zogenoemde ‘blinde vlek’. Het inzicht dat al het handelen gebaseerd is op bepaalde waarden en normen, zou leiders bewust kunnen maken van het feit dat hun acties gevolgen hebben voor anderen. Dit plaatst de morele (mede)verantwoordelijkheid voor de ander op de voorgrond: Een aspect dat voor een relationele visie op goed leiderschap van groot belang is. De ethische betekenis

van het goede binnen NP slaat op een contextueel belang. Dat wil zeggen dat de mogelijke effecten van het handelen op de betrokkenen en de maatschappelijke omgeving worden afgewogen.⁶⁴ Ik heb laten zien dat deze afstemming op verschillende niveaus plaats kan vinden: Op het niveau van de strijdige normen/waarden: 1. in de leider zelf, 2. bij de betrokken partijen: cliënten, klanten, collega's etc. 3. in het specifieke beroepsveld waarbinnen een leider opereert, 4. in de organisatie, en 5. in de samenleving als geheel. De specifieke invulling van het goede staat hierin niet vast, maar is afhankelijk van situationele factoren op en tussen de verschillende niveaus.

NP zou daarnaast van betekenis kunnen zijn voor goed leiderschap, omdat het vraagt om een *houding* waarin voortdurend - in elke situatie opnieuw - zelfkritisch gereflecteerd wordt op het handelen. Dit heeft niet zozeer betrekking op instrumentele doeleinden (efficiëntie bevorderen o.i.d.), maar met name op een reflectie op het eigen denkkader van waaruit het handelen voortkomt (leren van de tweede orde) en daarnaast op de ethische wenselijkheid van de beoogde *doelen* van het handelen. Dit zou van betekenis kunnen zijn, omdat hiermee het 'relationele' van leiderschap in een bredere context op de voorgrond treedt. Hiermee heeft het niet enkel betrekking op de directe betrokkenen en collega's in de organisatiecontext (niveau 1 t/m 4 zoals hierboven weergegeven), maar ook op het niveau van de samenleving als geheel. Leaders zouden hierin kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van 'moreel kapitaal', door oog te hebben voor een bredere maatschappelijke, sociale en politieke context die zich bij NP in de *kern* van de reflectie bevindt. Ik heb gesteld dat dit van groot belang is om de economische, sociale en ecologische uitdagingen van onze tijd het hoofd te bieden.

Zoals ik heb laten zien, impliceert leiderschap in deze tijd een complexe verstrengeling van relaties in onderling verbonden netwerken. Hierin bestaat er een grote diversiteit aan betekenissen, meningen en opvattingen en bijbehorende strijdige normen en waarden. In een dergelijke normatieve complexiteit, biedt NP een 'taal' om hierover te spreken en zet het aan tot een kritische reflectie in dialoog met de betrokkenen, om op deze wijze te kunnen bepalen wat in de gegeven situatie een goede handeling is. Ik heb toegelicht dat de kritische dialoog vanuit NP van betekenis kan zijn voor goed leiderschap in deze tijd, omdat het ruimte schept voor de diversiteit in betekenissen die de vele relaties met anderen teweegbrengt. Om in een netwerksamenleving goede samenwerking tot stand te laten komen, is de investering in de kwaliteit van onderlinge relaties van essentieel belang. Ik heb in lijn hiermee beargumenteerd dat de (kritische) dialoog gezien zou kunnen worden als hét middel waarmee mensen met elkaar in relatie treden. Als een relationele, horizontale benadering van leiderschap aansluit

⁶⁴ Zoals ik in mijn scriptie meerdere keren heb benoemd, is het vinden van een oplossing die echt recht doet aan alle betrokkenen bij voorbaat uitgesloten.

bij de ontwikkelingen in onze tijd en dit een morele verantwoordelijkheid voor de ander impliceert, is het bewustzijn van het meerstemmige en fluïde karakter van de verschillende stemmen in de dialoog belangrijk. Dit om ervoor te zorgen dat er zo min mogelijk betekenissen gemarginaliseerd of uitgesloten worden. Pas dan kan er een poging worden gedaan recht te doen aan alle betrokkenen. Leaders zijn dan niet degenen die op ‘monologische’ wijze - van bovenaf - bepalen wat er gebeurt, maar zijn onderdeel van een proces van co-creatie, waarin zij niet enkel anderen beïnvloeden, maar zelf ook actief beïnvloed worden (en zich dus ook *laten* beïnvloeden). Als gevolg van deze wederzijdse beïnvloeding zijn de uitspraken die ik hier doe over de betekenis van NP voor goed leiderschap, niet enkel van toepassing op (formele) leiders, maar op alle mensen in de organisatiecontext. Ik heb gesteld dat deze wederzijdse beïnvloeding *moed* vergt, omdat de ordeningsbehoefte op deze plekken der moeite uitgesteld wordt en de complexiteit toeneemt. De betekenis van NP hierin is dat het leiders uitdaagt niet weg te kijken van de meerstemmige complexiteit, maar zich daar actief toe te verhouden door continu de kritische dialoog aan te gaan en bereid te zijn de eigen betekenissen bij te stellen. Dit om de reductie van de variëteit zo lang mogelijk uit te stellen, ten behoeve van het goede handelen en dus van goed leiderschap.

Tot slot vind ik het van belang te noemen dat NP geen alomvattende oplossing biedt, die in alle gevallen de ontwikkeling van goed leiderschap garandeert. Het zou in mijn ogen slechts gezien kunnen worden als een mogelijke *aanzet* tot het ontwikkelen van een visie op goed leiderschap die past bij deze tijd: Leiderschap als relationele aangelegenheid waarin goed handelen, in verbinding met het geheel, wordt nagestreefd.

Ik zou willen eindigen met de (enigszins gewaagde) toekomstschets dat wanneer de netwerksamenleving zich doorontwikkelt op de manier waarop Scharmer (2010) dit beschrijft, dit gevolgen zou kunnen hebben voor de organisatievormen daarbinnen. Op dit moment zijn er al enkele organisaties die de formele ‘leiders’ schrappen en groeien naar een zogenaamde netwerkorganisatie, waarbij de (georganiseerde) hiërarchie tussen mensen vervalst. Als dit doorzet zou het thema *leiderschap* op termijn wellicht zelfs irrelevant worden, omdat het dan niet langer gaat over de verantwoordelijkheid van (een al dan niet wisselende rol bij) individuele personen, maar over de verantwoordelijkheid van een netwerk als geheel. In dergelijke organisatievormen draait het om een gedeelde (morele) verantwoordelijkheid van alle mensen die onderdeel uitmaken van het netwerk. Hierbij zou NP als theorie die zich richt op goed handelen op alle mensen binnen de organisatiecontext van toepassing en van betekenis kunnen zijn.

Na- en dankwoord

In dit na- en dankwoord wil ik van de gelegenheid gebruikmaken om de mensen te bedanken die van grote betekenis zijn geweest in mijn scriptieproces. Hoewel het achteraf gezien vooral een leerzaam proces is geweest, heb ik ook moeilijke momenten gekend met betrekking tot het niet-weten, de onzekerheid en het aangaan van de complexiteit. Het gevoel de grip op de inhoud te verliezen heeft me angstige momenten opgeleverd, maar het heeft me ook geleerd vol te houden en het niet-weten op zulke momenten ‘uit te houden’. Dit is een thema dat binnen de studie Humanistiek vaak aan bod is gekomen (ook met betrekking tot het thema normatieve professionalisering), maar dat ik zelf zelden in deze mate had ervaren. Ik ben dankbaar voor het feit dat ik heb doorgezet, alsook voor de hulp en steun die ik van vele mensen om mij heen heb gekregen. Daar wil ik hier kort bij stilstaan.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Ruud Kaulingfreks bedanken: Dank voor je kritische blik, je vertrouwen, je geduld (bij mijn honderddertigduizend vragen na ieder feedbackmoment) en je bemoedigende woorden bij mijn koudwatervrees in de beginfase. Daarnaast wil ik mijn meelezers Jantine Maaskant bedanken, voor je scherpe blik aan het einde van het proces: Ik denk dat het mijn scriptie heel wat scherper heeft gemaakt. Ook wil ik je bedanken voor je betrokkenheid ten aanzien van mijn persoonlijk welbevinden in de eerste periode toen ik door de bomen het bos niet meer zag. Ook dank ik afstudeercoördinator Wander van de Vaart voor de mogelijkheid bij je binnen te lopen en je snelle reacties op mijn vragen. Ook gaat mijn dank uit naar Matthijs van der Ven voor het taaltechnisch nalopen van mijn verhaal.

Verder wil ik mijn vriend Bram bedanken: Je bent mijn held. Dank voor je luisterend oor, het meelesen, je nuchtere opmerkingen en de manier waarop je me (meestal) weer aan het lachen kreeg (heeft Mees zijn scriptie over naakte lokkatten en kattenoversteekplaatsen al af?! ;)). Fijn dat je altijd naar me wilde luisteren, zelfs als ik je mijn veel te ingewikkelde filosofische en conceptuele gedachtekronkels wilde uitleggen. Sophie, mijn studiemaatje en grootste lieverd aller tijden. Dankjewel voor de vele sparringsmomenten die we samen hebben gehad, voor de hilarische pauzeacties in de letterenbieb, voor je kritische vragen als ik mezelf klem praatte en vooral voor je aanwezigheid tijdens het hele proces. Dan nog heel veel andere belangrijke mensen die er voor me zijn geweest: Mama, dankjewel dat ik je altijd kon bellen en je altijd tijd voor me had. Papa, dankjewel voor je eindeloze vertrouwen in mij. Verder wil ik mijn zus Tara en mijn vriendinnen Marleen, Mala, en Ellen bedanken voor de nodige afleiding tussendoor en jullie rotsvaste vertrouwen ‘dat alles uiteindelijk helemaal goed

zou komen'. Dankjewel Mac, voor je motiverende berichtjes en deadlinecontroles. Verder nog dank aan al mijn lieve en slimme studievrienden die me hebben geholpen en last but not least: mijn lieve collega's van Simon Lévelt.

Zonder jullie allen was het me niet gelukt!

Referenties

Ancona, D., Malone T.W., Orlikowski, W.J. & P.M. Senge (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92-100.

Avolio, B., Walumbwa, F. & T. Weber (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bakhtin, M. M. (1986). *Speech genres and other late essays*. Austin: University of Texas Press.

Bakhtin, M. M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press.

Baart, A. (1996). Wat heet professioneel? Naar een sterke opvatting van professionaliteit. *Tijdschrift voor Sociale Interventie*, 3, 113-124.

Banning, H. & M. Banning (2005). *Narratieve begeleidingskunde*. Soest: Uitgeverij Nelissen

Bass, B. M. & R. M. Stogdill (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Free Press.

Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.

Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London: Routledge.

Boje, D. M. & K. Mølbjerg Jørgensen (2008). *Deconstructing the narrative story duality – constructing a space for ethics*. Paper prepared for the symposium: Derrida, Business, Ethics. Leicester: University of Leicester.

Boonstra, J. J. (2011). Leiderschap in crisis: Op zoek naar nieuwe wegen. *Management & Organisatie*, 65(4), 116-133.

Bolden, R., Hawkins B., Gosling, J. & S. Taylor (2011). *Exploring leadership: Individual, organizational and societal perspectives*. Oxford: University Press.

Bolle, E. (2011). *Filosofie en leiderschap* (2e druk). Brussel: VUBPRESS.

Bryan, B., Goodman, M. & J. Schaveling (2006). *Systeemdenken: Ontdekken van onze organisatiepatronen*. Schoonhoven: Academic Service.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Castells, M. (2010). *The Rise of the network society* (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.

Castells, M. (2013). *Communication power* (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.

Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In: Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. London: Sage Publications Ltd.

Cunliffe, A. L. & M. Eriksen (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64, 1425-1449.

Delanty, G. & P. Strydom (Eds.) (2003). *Philosophies of social science: The classic and contemporary readings*. Berkshire: McGraw- Hill Educations.

Dijk, J. A. G. M. van (2012). *The network society* (3th ed.). London: Sage Publications Ltd.

Elias, N. & J. L. Scotson (1965). *The established and the outsiders: A sociological enquiry into community problems*. Londen: Cass.

Ende, T. van den (2011). *Waarden aan het werk*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Ende, T. van den & H. Kunneman (2008). *Normatieve professionaliteit en normatieve*

professionalisering. In Jacobs, G. et al. (Eds.). *Goed werk: Verkenningen van normatieve professionalisering* (7-14). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Ende, T. van den & G. Jacobs (2005). Waarde(n)vol onderzoek. Onderzoekers en hun dilemma's in een participatief onderzoeksproject. *Tijdschrift voor Humanistiek*, 6(22), 29-45.

Ewijk, H. van (2013). Conceptuele inleiding: Ontvouwing van normatieve professionalisering. In Gini, A. (1997). *Moral leadership: An overview. Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.

Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford: University Press.

Haijtema, D. (2005). *Leiderschap in de 21^{ste} eeuw*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Hetebrij, M. (2008). De politieke dimensie van normatieve professionalisering. In Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer (Eds.), *Goed werk: Verkenningen van normatieve professionalisering* (268-279). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Holquist, M. (2002). *Dialogism: Bakhtin and his world* (2nd ed.). London: Routledge.

Hoonhout, M. (2013). Enkele kritische vragen bij Theory U. *Tijdschrift voor begeleidingskunde*, 2(3), 30-37.

Jacobs, G. (2010). *Professionele waarden in kritische dialoog: Omgaan met onzekerheden in educatieve praktijken*. Tilburg Fontys Hogescholen: oratie.

Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer (Eds.) (2008). *Goed werk: Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer (2008). Normatieve professionalisering: Over het 'doen van waarden', 'messy business' en het gebruik van spiegels. In Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer (Eds.), *Goed werk: Verkenningen van normatieve professionalisering* (7-14). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Janssens, M. & C. Steyaert (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers.

Kate, L. ten, Bremmer, R. & E. Warrink (2007). *Encyclopedie van de filosofie: van de Oudheid tot vandaag*. Amsterdam: Boom.

Kaulingfreks, R. G. A. (2008). Over schrijven in weerwil van twijfel. In Duyndam, J., Alma, H. & I. Maso (Eds.), *Deugden van de Humanistiek. Kwaliteiten en valkuilen van wetenschap met een menselijk gezicht* (35-48). Amsterdam: Humanistics University Press.

Kole, J. J. & D. J. de Ruyter (Eds.) (2007). *Werkzame idealen: ethische reflecties op professionaliteit*. Assen: Van Gorcum.

Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht*. Culemborg: Biordano Bruno.

Kunneman, H. (1996). *Van theemutsencultuur naar walkman-ego: Contouren van postmoderne individualiteit*. Amsterdam: Boom.

Kunneman, H. (2012a). Het belang van moreel kapitaal in zorg en welzijn. *Paul Cremers Lezing 25 april 2012 Rotterdam*.

Kunneman, H. (2012b). Bomen met Dohmen. *Tijdschrift voor Humanistiek*, 13, 78-85.

Kunneman, H. & H. van Ewijk (Eds.) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Humanistic University Press.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.

Linstead, S., Fulop, L. & S. Lilley (Eds.) (2009). *Management & organisation: A critical text* (2nd ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan.

- Lunenberg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction - at least in theory. *International Journal of Management, Business and Administration*, 14(1). 1-4.
- Maso, I. & A. Smaling (2004). *Kwalitatief onderzoek: Praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Melse, J. (2013). Ruimte voor belang? Over normatieve professionalisering in een kennisinstituut. In Kunneman & Van Ewijk (Eds.), *Praktijken van normatieve professionalisering* (391-406). Amsterdam: Humanistic University Press.
- Min, C. (2013). *The humanizing turn: Leidinggeven aan de nieuwe tijd*. Naarden: ResetManagement.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organisations*. New York, NY: The Free Press.
- Muijen, J. van, & J. Schaveling (2011). Leiderschap: een theoretisch overzicht. *Management & Organisatie*, 65(4), 6-26.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). London: Sage Publications Ltd
- Perrow, C. (1973). The short and glorious history of organizational theory. *Organizational Dynamics*, 2(1), 2-15.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organisation. *Research in Organisational Behaviour*, 12, 295-336.
- Quinn, R. E. (1997). *Diepgaande verandering: Ontdek de leider in jezelf*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century* (2nd ed.). Westport, CN: Praeger Publishers.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How Professionals think in action*. Aldershot: Ashgate.

- Schön, D. & M. Rein (1994). *Frame reflection: Towards the resolution of intractable policy controversies*. New York: Basic Books.
- Scharmer, C. O. (2010). *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Smaling, A. (2008). Reflectie en normatieve professionaliteit. In Jacobs, G. et al. (Eds.), *Goed werk: Verkenningen van normatieve professionalisering* (52-67). Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Spoelstra, S. & R. ten Bos (2011). Leadership. In Painter-Morland, M. & R. Ten Bos (Eds.). *Business Ethics and Continental Philosophy*. Cambridge: University Press.
- Talsma, S. J. (2006). *Leiderschap: De extra dimensie*. Almere: Uitgeverij Uitgelezen.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the self. The making of the modern identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654 – 676.
- Verschuren, P. (2010). *Probleemstelling voor een onderzoek*. Houten: Het Spectrum.
- Western, S. (2007). *Leadership: A critical text*. London: Sage Publications Ltd
- Wierdsma, A. F. M. (2005) *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Wierdsma, A. F. M. (2004). Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid: Co-creatie van verandering. *Filosofie in Bedrijf*, 3(15), 1-12.
- Yukl, G.A. (2006) *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Bijlagen

Bijlage 1:	Discussie en aanbevelingen vervolgonderzoek	88
Bijlage 2:	Samenvatting	90
Bijlage 3:	Methodologische verantwoording	92
	1. Wetenschapdisciplines en type onderzoek	92
	2. Literatuur en afbakeningen	93

Bijlage 1: Discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ik zal hier kritisch reflecteren op enkele beperkingen van mijn onderzoek en suggesties doen voor mogelijk vervolgonderzoek. Hoewel er vele mogelijke aanbevelingen gedaan zouden kunnen worden met betrekking tot vervolgonderzoek, zal ik mij hier beperken tot de, in mijn ogen, belangrijkste punten.

- Allereerst vind ik het belangrijk te benoemen dat deze scriptie slechts gezien kan worden als een eerste aanzet tot het verbinden van ‘normatieve professionalisering’ met het thema ‘leiderschap in deze tijd’. Er kunnen op basis van dit onderzoek geen verregaande conclusies getrokken worden, omdat het slechts een eerste verkenning is van deze verbinding.
- In dit onderzoek heb ik een afbakening gemaakt tot leiderschap in de organisatiecontext, hoewel dit thema vanzelfsprekend veel verder strekt dan enkel dit kader. Voor een vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn te onderzoeken in hoeverre de uitkomsten van toepassing zouden kunnen zijn op leiderschap in bijvoorbeeld een politieke context. Daarnaast zou er met betrekking tot de leiderschapstheorie gekozen kunnen worden voor een focus waarin niet enkel Westerse bronnen en visies op leiderschap de revue passeren, maar ook meer Oosterse benaderingen geïntegreerd worden.
- Daarnaast heb ik in mijn scriptie gekozen voor een relationele visie op leiderschap, waarbij ik me vooral heb gefocust op de stroming van de *relationele leiderschapstheorie*. Naast deze benadering zijn er enkele andere benaderingen te noemen die wellicht ook relevant en van toepassing zouden kunnen zijn geweest, omdat ze in hoge mate overeenkomen met de basisaannames die in de relationele leiderschapsbenadering gangbaar zijn. Hierbij denk ik bijvoorbeeld aan: distributief, gedeeld, horizontaal, democratisch, collectief, en verspreid leiderschap. Het zou in een vervolgonderzoek interessant kunnen zijn te onderzoeken in hoeverre deze benaderingen corresponderen met de relationele leiderschapstheorie en op welke manier normatieve professionalisering van toepassing zou kunnen zijn op dergelijke visies op leiderschap in deze tijd.
- In mijn beschrijving van de context van deze tijd heb ik mij voornamelijk gericht op de analyse zoals beschreven door Scharmer (2010) in zijn boek ‘Theorie U’. Omdat zijn theorie deze

maatschappelijke context verbindt met leiderschap, leek me dit aanvankelijk een juiste beslissing. Achteraf denk ik dat deze afbakening wellicht een te smalle beschrijving geeft voor een dergelijk groot thema. Dit zou uitgebreid kunnen worden door zijn analyse van deze tijd naast analyses van andere auteurs te leggen en te zoeken naar overeenkomstige aspecten. Tevens heb ik mij beperkt tot één ontwikkeling die de consequenties van de maatschappelijke context voor leiderschap in deze tijd goed weergeeft, namelijk de verschuiving naar een netwerksamenleving. Een mogelijke aanbeveling voor een vervolgonderzoek zou kunnen zijn om ook de andere ontwikkelingen, zoals beschreven door Scharmer, mee te nemen in het onderzoek. In verband met de beperkte reikwijdte van deze scriptie heb ik daar echter niet voor gekozen, maar dit sluit niet uit dat deze ontwikkelingen ook van invloed zouden kunnen zijn op leiderschap in deze tijd.

- Tot slot betref dit een literatuuronderzoek en daarmee is een vertaling naar de praktijk van leiders lastig te bewerkstelligen. Een aanbeveling voor een vervolgonderzoek zou kunnen zijn om de betekenis van normatieve professionalisering voor leiderschap in de praktijk te onderzoeken. Een mogelijkheid hiervoor zou een ‘action research’ methode kunnen zijn waarin er bij een groep mensen (leiders) een nulmeting wordt gedaan, waarna zij in aanraking worden gebracht met normatieve professionalisering (in de vorm van een training/workshop/intervisietraject o.i.d.). Een vervolgstap zou kunnen zijn om hen na een bepaalde periode te interviewen over de mogelijke betekenis van deze interventie op de manier waarop zij invulling geven aan hun leiderschapsrol. Een dergelijk empirisch onderzoek zou de praktische waarde en toepasbaarheid van de verbinding kunnen vergroten.

Bijlage 2: Samenvatting

In deze scriptie staat de vraag naar goed (ethisch) leiderschap in de organisatiecontext centraal. Hoewel leiderschap over het algemeen wordt beschouwd (en ingevuld) als een hiërarchische positie van een individu aan de top van de organisatie, wordt er gesteld dat deze ‘traditionele’ benadering van leiderschap (hiërarchisch en top-down) in onze tijd niet langer voldoet. We bevinden ons in een overgang naar een mondiale netwerksamenleving, waarin de afstanden die mensen tot elkaar hebben steeds kleiner worden: Men is in staat in contact te treden met mensen over de hele wereld. Door vele technologische ontwikkelingen is veel kennis en informatie vrij toegankelijk. Dit heeft consequenties voor het denken over goed leiderschap, omdat de macht - met deze toegankelijkheid van kennis - niet langer vanzelfsprekend verticaal gestructureerd is, maar zich steeds meer beweegt tussen verschillende knooppunten in onderling verbonden netwerken van mensen. Dit betekent dat leiderschap (als rol) voor kan komen binnen alle lagen van de organisatie. Daarnaast zorgt een grotere verbondenheid ook voor een groeiende afhankelijkheid, waarbij de effecten van het handelen van mensen direct van invloed zijn op het netwerk als geheel.

Omdat de manier van denken over leiderschap een grote invloed heeft op het handelen van leiders binnen organisaties en de samenleving, vragen deze ontwikkelingen om een meer relationele en horizontale benadering van leiderschap. In de meeste gangbare leiderschapstheorieën komt echter een ‘leader-centric’ paradigma voor, waarin wordt verondersteld dat een leider als krachtig individu aan de top van de organisatie verantwoordelijk is voor het slagen of falen van het geheel. Als gevolg van dit denken wordt leiderschap in veel gevallen ook op dergelijke wijze ingericht binnen organisaties. In deze scriptie wordt duidelijk dat deze individuele benadering allereerst een foutieve representatie biedt van de werkelijkheid: Leiderschap komt pas tot stand *in de relaties* tussen mensen en kan hiermee niet langer worden gezien als eigenschap van één individu. Dit descriptieve argument impliceert echter niet dat alle leiders ook zorg dragen voor die relaties met anderen. Dit aspect treedt pas op de voorgrond bij het tweede (prescriptieve) argument voor een relationeel leiderschapspectief. Daarin wordt beargumenteerd dat een relationele visie op leiderschap zou kunnen bijdragen aan het besef van leiders dat hun acties gevolgen hebben voor anderen en dat het hierom van belang is aandacht te hebben voor de relaties en onderlinge verbondenheid.

Om uitdrukking te geven aan deze relationele, morele visie op goed leiderschap wordt een verbinding gemaakt met *normatieve professionalisering*. In deze scriptie wordt onderzocht op welke

manier normatieve professionalisering van betekenis kan zijn voor de ontwikkeling van goed leiderschap in de context van deze tijd. Normatieve professionalisering is een concept dat zich richt op goed handelen, waarin de betrokkenheid op de omgeving en de relaties met anderen op de voorgrond treedt. Het kan gezien worden als een precisering van relationeel leiderschap omdat het uitdrukking geeft aan de ethische en normatieve grondslag van het handelen van leiders in relatie tot anderen. Enkele centrale elementen (voortkomend uit deze verkenning) zijn: kritische reflectie, dialoog, wederzijdse beïnvloeding, co-creatie, meerstemmigheid, ruimte voor verschil en gezamenlijk leren.

Bijlage 3: Methodologische verantwoording

1. Wetenschapdisciplines en type onderzoek

Dit afstudeeronderzoek betreft een literatuuronderzoek naar de betekenis van de theorie ‘normatieve professionalisering’ voor goed leiderschap in deze tijd. Er is bewust gekozen voor deze vorm van onderzoek omdat deze twee thema’s nog niet eerder (theoretisch) met elkaar verbonden zijn. Met dit onderwerp begeef ik me, zoals kenmerkend voor het onderzoek van de Humanistiek, binnen verschillende terreinen van de wetenschap (interdisciplinair) (<http://www.uvh.nl/onderzoek/over-onderzoek>). Allereerst bevindt dit literatuuronderzoek zich in de context van de organisatiewetenschappen, namelijk met betrekking tot de leiderschapstheorie die vooral in het eerste en tweede hoofdstuk naar voren komt. Bovendien begeef ik me met dit onderwerp op het terrein van de filosofie: De vraag naar *goed* leiderschap staat centraal. Hierbij heb ik geëxpliciteerd dat het mij gaat om een ethische betekenis van het attributieve adjectief *goed*. Hiermee begeef ik mij dus tevens op het terrein van de ethiek. Daarnaast beschrijf ik de gangbare leiderschapstheorie vanuit een kritisch-filosofische invalshoek. Hierbij verhoud ik mij kritisch tot de gebruikelijke betekenissen die worden verleend aan het begrip *leiderschap*. Daarbij heb ik geëxpliciteerd dat ik kies voor een *relationeel perspectief* op leiderschap, een stroming die zich tevens positioneert op het snijvlak van de filosofie en de organisatiewetenschappen. Tot slot maak ik gebruik van enkele bronnen die zich eveneens bevinden op een grensgebied tussen verschillende disciplines. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ‘Theorie U’ van O. Scharmer (2010) die onder andere put uit bronnen vanuit de filosofie, organisatiewetenschappen, sociologie, geschiedenis en psychologie.

Naast dat dit onderzoek zich kenmerkt door een interdisciplinair karakter, dat past binnen het onderzoek van de Humanistiek, is het tevens ‘normatief’ te noemen. Humanistiek richt zich op de bevordering van *zingeving en humanisering*, twee thema’s die een zeker waardegeladen (normatief) karakter doen doorschemeren.⁶⁵ Humanistiek kan gezien worden als een wetenschap met idealen. Dit normatieve karakter is ook terug te zien in mijn onderzoeksvraag naar *goed* leiderschap.⁶⁶ Hoewel dit onderzoek in eerste instantie is gericht op een kennis/theoretisch doel (zie de doelstelling in de inleiding), is deze kennisontwikkeling geen doel op zich. Kennis wordt binnen Humanistiek gezien als een middel om de kwaliteit van de praktijk te kunnen verbeteren, of anders gezegd: om zingeving en humanisering in uiteenlopende contexten te bevorderen (<http://www.uvh.nl/onderzoek/over-onderzoek>).

⁶⁵ Zie ook Inleiding § VIII ‘Humanistische relevantie’

⁶⁶ Voor een verdere uitwerking van de methodische afwegingen en keuzes met betrekking tot het gebruik van de term ‘goed’ zie de Inleiding §VII (punt 1).

Hoewel dit normatieve karakter wellicht tegenstrijdig voorkomt bij de term *wetenschap*, waarbinnen de objectiviteit van het onderzoek hoog in het vaandel staat, sluiten deze twee zaken elkaar niet uit. Omdat deze normatieve lading mijns inziens betrekking heeft op de (secundaire) *doelstelling* van het onderzoek en niet op de *methode* van onderzoek, wordt in dit laatste nog altijd gestreefd naar een methodologische kwaliteit waarbinnen navolgbaarheid, betrouwbaarheid en (zowel interne als externe) validiteit belangrijke criteria zijn. Daarnaast veronderstel ik, dat *volledige objectiviteit* binnen de wetenschap (zeker in de sociale wetenschappen) een onhaalbaar streven is.⁶⁷ Onderzoekers maken altijd bepaalde keuzes in de gehanteerde literatuur en maken daarbinnen ook weer selecties met betrekking tot (wel of niet relevant zijnde) passages. Hierdoor zal er altijd een zekere inmenging zijn van de onderzoeker met diens eigen referentiekader van waaruit die keuzes genomen worden. Daarnaast vindt er een proces van interpretatie plaats, die mogelijkwijs nieuwe betekenissen toevoegt aan (of oude betekenissen elimineert van) datgene wat een andere auteur/onderzoeker schreef. In die zin denk ik dat een onderzoeker nooit geheel ‘buiten de realiteit’ staat die hij/zij onderzoekt. Dit geldt mijns inziens zowel voor een empirisch als een theoretisch onderzoek als deze. Ik meen dat een zelfkritische en reflectieve houding van de onderzoeker hierin van groot belang is. Om de navolgbaarheid en betrouwbaarheid te kunnen waarborgen heb ik geprobeerd zo transparant mogelijk te zijn met betrekking tot mijn keuzes en afbakeningen in de inhoud van deze literatuurstudie. Daarnaast heb ik gepoogd continu kritisch te zijn ten aanzien van mijn eigen positie en referentiekader van waaruit ik literatuur heb geselecteerd en verwerkt.

2. Literatuur en afbakeningen

In het belang van de navolgbaarheid en intersubjectieve controleerbaarheid waar ik hierboven reeds over schreef, zal ik hier enkele keuzes expliciteren met betrekking tot de gehanteerde literatuur en de afbakeningen die ik daarin heb gemaakt.

Hoewel de omvangrijke literatuur over leiderschap veel verder reikt dan slechts de organisatiewetenschappen, heb ik mij tot deze organisatiecontext beperkt. Ik heb me gericht op recente overzichtsartikelen aangaande de leiderschapstheorie in deze context. Ook heb ik gebruikgemaakt van teksten van ‘grote namen’ die veel invloed hebben (gehad) met betrekking tot dit populaire thema (o.a. Avolio et al., 2009; Bolden et al., 2011; Burns, 1978; Northouse, 2013; Quinn, 1997; Yukl, 2006).

Daarnaast heb ik enkele recente kritische (organisatiefilosofische) bronnen geraadpleegd ten aanzien van

⁶⁷ Met deze wetenschapsopvatting positioneer ik mij in feite binnen een antipositivistisch of interpretatieve opvatting van de wetenschap, waarin ik veronderstel dat een objectieve werkelijkheid als zodanig niet bestaat of gekend kan worden, omdat er altijd sprake is van een zekere inmenging van degene die de werkelijkheid onderzoekt (Delanty & Strydom, 2003).

het gangbare denken over leiderschap. Deze kritische invalshoek heb ik allereerst vrij algemeen weergegeven aan de hand van een overzichtswerk van Linstead, Fulop, & Lilley (Eds.): 'Management & organisation: A critical text' (2009). Waar nodig heb ik deze bron aangevuld met theorie uit andere kritische bronnen (o.a. Western, 2007; Grint, 2010; Ciulla, 2004). Ik heb de keuze voor deze kritische bronnen gaandeweg steeds verder gespecificeerd met het oog op een specifiek punt van kritiek, waar ik mij in deze scriptie bij aansluit.⁶⁸ Dit is het zogenaamde 'fuiikprincipe', waarbij er wordt gekozen voor een bepaalde inperking waarbinnen steeds verdergaande verbijzonderingen worden aangebracht (Verschuren, 2010). Deze verbijzondering betrof in dit geval de 'relationele leiderschapstheorie'. Om dit adequaat te kunnen weergeven heb ik gebruik gemaakt van een recent overzichtsartikel van Uhl-Bien (2006) en daarnaast heb ik een artikel van Cunliffe en Eriksen (2011) gebruikt om het nader te specificeren. Wat betreft 'goed leiderschap in deze tijd' heb ik het bekende en invloedrijke boek 'Theory U' van O. Scharmer (2010) gebruikt. De reden hiervoor is dat zijn boek zeer invloedrijk is in de organisatiecontext en bij veel grote organisaties als autoriteit wordt beschouwd. Scharmers perspectief kon in het licht van mijn vraagstelling daarom niet ontbreken. Tot slot heb ik mij ten aanzien van de literatuur over 'normatieve professionalisering' enkel gericht op Nederlandse wetenschappelijke literatuur. De reden daarvoor is dat het een Nederlands 'concept' is, dat vooral binnen deze nationale context wordt beschreven en onderzocht. Ik heb me gebaseerd op de belangrijkste boeken die hierover geschreven zijn: De bundel 'Goed Werk' van Jacobs et al. (2008), 'Waarden aan het werk' van Van den Ende (2011), en de meest recente bundel 'Praktijken van normatieve professionalisering' van Ewijk & Kunneman et al. (2013).

Ik heb gestreefd naar een goede balans tussen nationale en internationale (peer reviewed) publicaties van artikelen in wetenschappelijke tijdschriften, om een zo breed en betrouwbaar mogelijk beeld neer te kunnen zetten. Bij de selectie van de literatuur heb ik steeds gezocht naar de meest recente artikelen en boeken die beschikbaar waren, zodat de kennis die ik presenteer zoveel mogelijk up-to-date is. Daarnaast heb ik aan het begin van het onderzoek een zoekplan opgesteld, dat ik heb gebruikt als leidraad om systematisch te zoeken naar literatuur. Ik heb de meeste literatuur gevonden middels de volgende zoeksystemen: De catalogus van de Universiteit Utrecht, Picarta, Omega, Scopus, Google Scholar, en de catalogus van de Universiteit voor Humanistiek. Ook ben ik lid geworden van o.a. Academia.edu om toegang te verkrijgen tot enkele relevante artikelen. Daarnaast heb ik voor ieder gedeelte van mijn scriptie gezocht met zoveel mogelijk zoektermen (en variaties daarop) die ik zowel in

⁶⁸ De motivatie voor deze keuze licht ik uitgebreid toe in hoofdstuk twee.

het Nederlands als in het Engels formuleerde, om de kans op geschikte literatuur te vergroten. Enkele voorbeelden van zoektermen die ik heb gebruikt (in willekeurige volgorde): ‘leadership review’; ‘developments leadership theory’; ‘relational leadership’; ‘leadership twenty-first century’; ‘relationeel leiderschap’; ‘relaties leiderschap’; ‘relations leadership’; ‘leadership and relations’; ‘moral leadership’; ‘ethics leadership’; ‘Good leadership’; ‘today leadership’ (etc.). Veel literatuur heb ik overigens gevonden door het toepassen van de zogenaamde ‘sneeuwbalmethode’: via literatuurverwijzingen van relevante bronnen heb ik vele andere geschikte documenten gevonden (Maso & Smaling, 2004).

