



Interview met:

Rens van Loon

Els de Boom-Voorhorst

Over Rens van Loon

Prof. Dr. Rens van Loon (1955) is hoogleraar Dialogical Leadership aan Tilburg University, School of Humanities. Hij studeerde filosofie aan de Radboud Universiteit (cum laude), promoveerde in de sociale wetenschappen aan dezelfde universiteit met het proefschrift *Symbolen in het zelfverhaal* (1996). Hij is psycholoog NIP, geregistreerd A&O psycholoog en ZKM-consultant®. Tot 1996 was hij opleider in de Waarderingsstheorie en Zelfconfrontatiemethode. Hij heeft – na de Radboud Universiteit - gewerkt als partner bij het psychologisch adviesbureau ADC, later Right Management. Sinds 2009 werkt hij bij Deloitte Consulting Nederland als Leadership Expert. Daarnaast is hij Boardmember van de International Leadership Association en Ambassador van de Dialogical Self Academy.

In zijn werk begeleidt Rens van Loon individuele leiders, hun teams en organisaties bij het opzetten en in praktijk brengen van ambities op gebied van leiderschap en verandering in (internationale) projecten. Hij benadert leiderschap en volgerschap als een fenomeen dat in dialoog onderzocht kan worden vanuit meerdere perspectieven: filosofie, psychologie, organisatieleer. Bij zijn interventies gebruikt hij - naast andere instrumenten - de dialoog als primaire onderzoeks- en interventie methode. Hij combineert in zijn praktijk en onderzoek de theoretische invalshoeken van de Dialogical Self Theory (Hermans), Wicked Issues (Grint, Heifetz), Sociaal Constructivisme (Gergen) en Comparatieve Wetenschapsfilosofie (Libbrecht). Hij heeft meerdere boeken en artikelen geschreven, waaronder *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie* (2006), en *Dialogical leadership. Dialogue as Condition Zero* (met Gerda van Dijk, 2015). Zijn belangstelling gaat uit naar het dynamische samenspel van rationeel denken, intuïtief begrijpen en lichamelijk 'aanwezig-zijn'(presence) bij de ontwikkeling van mensen (leiders, medewerkers) in hun meervoudige identiteit, zowel in hun werk als privé. Hierbij wordt hij zowel door de westerse als de oosterse filosofie en psychologie geïnspireerd.



De rol van de ZKM

Voor het ZKM magazine wil ik beginnen met de rol die deze benadering in je leven en in je werk gespeeld heeft.

“Wat ik geleerd heb door de ZKM is te luisteren naar de eigen taal van mensen, niet te interpreteren en diagnosticeren, maar proberen echt te luisteren. Tevens heb ik door de honderden onderzoeken die ik heb gedaan, geleerd dat mensen zich uitdrukken in woorden en de diepte van hun eigen woorden pas beter gaan begrijpen in de samenhang van hun zelf-verhaal, die door de modaliteits-analyse werd verschaft. Sommige zaken kun je pas verwoorden als je de onderliggende (gevoels) patronen bent gaan zien.”

Begin

Tijdens zijn studie filosofie in Nijmegen was Rens van Loon tai chi-leraar aan het Han Fortmann Centrum in Nijmegen en tevens medewerker voor het behartigen van de relaties tussen de Radboud universiteit en het Centrum. In een gesprek met Ad Peperzak (hoogleraar wijsgerige ethiek) en Frans Andriessen (pastoraal therapeut) kwam de vraag naar boven:

‘Hoe kan het dat we de allegorie van de grot in de Politeia van Plato lezen en dat we eigenlijk niet begrijpen wat daar gezegd wordt. We kunnen de tekst wel analyseren, maar toch blijft het gevoel bestaan het niet echt begrepen te hebben.’

Ze organiseerden aan het Han Fortmann Centrum een ervaringsgerichte workshop met de symboliek van de grot als uitgangspunt. Met een groep van 25 deelnemers daalden zij af in de – imaginaire – grot van Plato om te ervaren wat dit betekent. Daarbij had Frans Andriessen de rol dit te begeleiden vanuit de pastoraal-therapeutische invalshoek, Ad Peperzak om verbindingen te leggen met filosofische, theologische en spirituele tradities. Rens begeleidde de workshop. Tevens had hij voorafgaand aan de workshop onderzoek gedaan naar de literatuur over de betekenis van het symbool van

de grot in verschillende culturen. De workshop had een zeer grote impact op de deelnemers, zozeer dat de begeleiders zich achteraf afvroegen wat er eigenlijk gebeurt in zo’n ervaringsgericht proces van je afstemmen op een symbool. De deelnemers hadden unaniem het gevoel dat ze meer begrip hadden gekregen en ervaren van de diepere betekenis van het symbool van de grot.¹

In de periode na de workshop kwam Rens in contact met Hubert Hermans (hoogleraar Persoonlijkheidsleer aan de Radboud Universiteit), die in de raad van Toezicht zat van het Han Fortmann Centrum. Zo ontstond het idee om met behulp van de ZKM als methodiek te onderzoeken welke plaats een symbool inneemt in het zelfverhaal van mensen, die hebben deelgenomen aan zo’n ervaringsgerichte workshop. De ZKM werd uitgevoerd, voorafgaand aan driedaagse workshops, onmiddellijk erna en een aantal maanden later. In het promotieonderzoek *Symbolen in het zelfverhaal*² heeft Rens dit onderzocht voor de symbolen boom en water, beide belangrijke symbolen in de traditie.

“Hubert Hermans was toen bezig met droomonderzoek. Dat werkt eigenlijk hetzelfde: je pakt een beeld uit de droom en brengt dat in je zelfverhaal, je bekijkt de modaliteitsanalyse en kijkt hoe het droombeeld correleert met andere delen van het systeem, en wat voor (nieuwe) betekenis dat oproept.”

De modaliteitsanalyse is in de ZKM een belangrijke basis voor de dialoog met de cliënt. In het tweede gesprek worden de overeenkomsten en verschillen tussen patronen van gevoelens gebruikt om de gesprekspartner nieuwe inzichten in die verbanden te laten verwoorden.

“En dat is hoe ik nog steeds werk: ik luister en ben bezig de taal van de ander op te laten lichten, naar voren te halen. Vragen stellen over wat er tussen de regels wordt gezegd, of in een tussenzin, dingen die eruit springen omdat het bijzonder is in iemands verhaal, en doorvragen: luisteren naar de diepere

¹Symboliek en ervaring. Een methode om de traditie levend te maken. 1986. Interne publicatie Han Fortmann Centrum.

²Een Interpretatiemodel met behulp van de Zelfkonfrontatiemethode (Van Gorcum 1996).



lagen van de taal. Ook de non-verbale taal: iemand roept een beeld op en dan onthoud ik dat om er later op terug te komen.”

Hij haalt fragmenten uit de tekst die opvallen in het verhaal en helpt cliënten om die in taal te structureren: om te ontdekken hoe ze met elkaar verbonden zijn.³

De modaliteitsanalyse is in de ZKM een belangrijke basis voor de dialoog met de cliënt

Met Trix Rijks verzorgde hij een opleiding ZKM en Waarderingstheorie aan de Radboud-universiteit, waar hij vier weken aaneen tweetallen van studenten begeleidde, waarbij één student cliënt en de ander helper was. Alles werd opgenomen en als waarnemer van de interactie tussen die rollen heeft hij zelf veel geleerd:

“Ik hoorde precies wat er gezegd werd, waar iemand een verbale of non-verbale hint over het hoofd zag, niet doorvroeg, wat er dan gebeurde, het non-verbale gedrag, hoe men op elkaar reageerde: alles was zo zichtbaar en helder. Daar heb ik veel van geleerd, ook over hoe ik dat zelf doe”.

Hoewel hij nu in zijn werk geen waardegebieden meer laat maken die gescoord worden, zoals in een klassiek ZKM-zelfonderzoek, gaat het in zijn benadering nog steeds om de eigen unieke taal van de persoon. Tevens is de dimensie verleden, heden, toekomst nog altijd de rode draad om te onderzoeken hoe iemand omgaat met de verbinding van waarden (“Wat drijft jou ten diepste in je leven?”)

en (hoger) doel (“waar sta je voor in het leven?”). Dit helder te verwoorden in een dialoog is de kern van de benadering van Rens van Loon, nog steeds als een uitvloeisel van de uitgangspunten van de Waarderingstheorie en ZKM.

Eigen weg

Later is hij de ZKM gaan toepassen binnen bedrijven in relatie tot leiderschap en teamontwikkeling en heeft daarin een geheel eigen benadering ontwikkeld.

“Mijn werkwijze nu is die van de generatieve dialoog, door als in de ZKM dicht bij de taal van de ander te blijven maar met de meerwaarde van de wederkerigheid. Het gaat niet om mij maar ik ben wel duidelijk aanwezig, en ik deel ook eigen ervaringen, zonder dat ik het verhaal overneem.”

Dat betekent een relatie die voor alle gesprekspartners nieuwe betekenis kan produceren, vandaar de term: generatieve dialoog.

“Het vestigen van de dialogische relatie, in de oorspronkelijke zin van het woord, is iets wat ik vooral geleerd heb na de ZKM. Ik heb me sindsdien intensief met de dialoog bezig gehouden, wat de condities zijn, zowel voor de interne als voor de externe dialoog.”

Ook past hij het scoren met gevoelslijsten in zijn eigen werkwijze niet meer toe.

“Via je hoofd ga je naar je gevoel. Dat is eigenlijk een vreemde beweging. Veel cliënten vragen ook, waarom moet ik dat scoren.”

Toch ziet hij de mogelijkheden van het werken met gevoelslijsten en constateert dat er uit de scores patronen naar voren kunnen komen die bijzonder betekenisvol zijn. Inzichten, die iemand zonder een modaliteitsanalyse niet zou kunnen formuleren. Iemand benoemt een bepaalde ik-positie of stem, bijvoorbeeld: ‘Ik als imker’. Deze persoon kan

³Hermans, H.J.M., & E. (Rens) J.P. van Loon, (1991). The Personal Meaning of Symbols: a Method of Investigation. *Journal of Religion and Health*, 30, 3, p. 241-260. Van Loon, E. (Rens) J.P., (1990). Symbolen als wegen naar persoonlijke integratie. *Speling*, 42, p. 13-18.



nauwkeuriger vertellen wat dat betekent als hij het gevoelsakkoord dat ontstaat door het scoren van de gevoelens, voor zich ziet en naar aanleiding daarvan associeert. En dan kan hij er ook woorden aan geven.

Dialogical Self Theory

Uitgangspunt voor Rens van Loon is de Dialogical Self Theory, die ook aan de ZKM ten grondslag ligt.⁴

“Het zichtbaar maken en samen brengen van verschillende aspecten, verschillende ik-posities, kan al voldoende kan zijn om een significante verandering in iemands manier van denken, voelen en handelen teweeg te brengen. Bijvoorbeeld: ‘Ik als medicus’ kun je verbinden met een heel andere ik-positie, zoals ‘ik als kunstenaar’. En als ‘coach van de afdeling’ heb ik te maken met mensen die op een vervelende manier op mij reageren. Hoe combineer ik dat met ‘ik als kunstenaar, die houdt van schoonheid en perfectie’?”

Om te illustreren welke rol verschillende ik-posities kunnen spelen vertelt hij hoe in zijn eigen leven drie belangrijke elementen een rol spelen, die in verschillende fasen naar voren zijn gekomen en die je als drie ik-posities zou kunnen beschouwen:

- ‘Ik als rationeel’. Rens beschrijft dat zijn rationaliteit op de middelbare school zeer sterk ontwikkeld is, iets wat daarna aan de universiteit door de studie filosofie verder versterkt is.
- ‘Ik als intuïtief’. De intuïtieve gevoelskant, die volgens Rens meer uit de lijn van zijn moeder komt, is sterk onderbelicht, onder meer doordat hij vanaf zijn twaalfde jaar op een internaat heeft gezeten, waar rationaliteit en competitie een belangrijke plaats innamen.
- ‘Ik als embodied self’. Het bewustzijn en belang van de non-verbale kant van de interactie tussen mensen is bij Rens vooral gevoed en ontwikkeld doordat hij vanaf zijn achttiende tai chi is gaan beoefenen. *“Ik was een goede student in de studie filosofie, maar ik reali-*

seerde me al te vaak dat ik niet echt wezenlijk begreep wat er bedoeld werd (bijvoorbeeld met de tegenstelling transcendent – immanent). Door de tai chi is mijn bewustzijn van ‘embodied self’ ontwikkeld, ik realiseer me dat de relatie tussen lichaam en geest een wederkerige en noodzakelijke is. Ik druk dit wel eens als: door de tai chi ben ik gaan inzien dat denken niet alleen in het hoofd plaatsvindt, maar vanuit mijn voeten.”

In zijn volgende boek over Dialogical Leadership, dat in 2017 zal uitkomen, werkt hij dit verder uit aan de hand van het comparatieve wetenschapstheoretische model van professor Ulrich Libbrecht.⁵ Alle mensen zijn lichamelijke wezens. Het lichaam is de basis, *“de natuur die in zichzelf rust, zoals bij het dier of het pasgeboren kind.”* Er is nog geen vrije energie om af te wijken van de eigen natuur. Maar als mens ga je energie vrijmaken in de loop van je leven, je gaat leren je te onttrekken aan instinctieve patronen, en op een rationele, op beheersing gerichte wijze naar de wereld te kijken. Libbrecht noemt dit de weg van de ratio, van de wetenschap, waarbij we proberen de wetmatigheden van de wereld te ontdekken en toe te passen. De andere manier van vrij maken van energie, die Libbrecht beschrijft is die van de ervaring of intuïtie. Je streeft ernaar één te worden met de jou omgevende wereld, waarbij je bewustzijn intact blijft. Libbrecht noemt dit de weg van de mystiek.

De grote vraag is nu hoe je als mens deze drie dimensies met elkaar kunt verzoenen: ‘hoe kun je in het hier en nu leven als embodied self, je rationaliteit gebruiken om de wereld te begrijpen (en beheersen) en het mysterie van de wereld en jezelf ervaren in volledige eenheid, maar met behoud van bewustzijn?’ Hoe kunnen wij voorkomen dat we in een van drie uitersten radicaliseren, dat wil zeggen dat die ik-positie monologisch wordt: dogmatische wetenschapper, dogmatische gelovige of dogmatisch natuur-beleever. Rens is van mening dat we zouden kunnen proberen alle drie te ontwikkelen

⁴In de Dialogical Self Academy wordt deze visie ook uitgewerkt en uitgedragen: <http://www.dialogical-self.nl/>

⁵Libbrechtgenootschap - www.libbrechtgenootschap.org



in een dialogische relatie. Immers alle drie zijn legitiem als bronnen van kennis.

Intuïtie

Rens vertelt dat zijn intuïtie pas later in zijn leven echt tot bloei is gekomen, na zijn veertigste. Intuïtieve inzichten zijn bijzondere ervaringen, je weet iets niet omdat je het analyseert, maar omdat je het onmiddellijk weet, als je wakker wordt, als je ergens binnenkomt. En je weet niet waarom en hoe je het weet. Libbrecht plaatst intuïtie aan de kant van het ervaren, van de mystiek, van kunst. Hij vertelt dat veel hoogopgeleide mensen zich ongemakkelijk voelen bij het verwoorden van die intuïtieve gevoelskant. Ze hebben er niet de woorden voor, zijn niet gewend hun intuïtie onder woorden te brengen. Volgens Rens begint het met "het eenvoudig te zeggen." Door doorvragen, door scherper te formuleren, breng je het samen stapje voor stapje naar een ander niveau van helderheid. En het duurt soms lang, dagen, soms jaren, voor je kunt zeggen: "Nu heb ik de juiste formulering". Dit proces van zorgvuldig leren formuleren, het approximatieproces, "dat heb ik in het werken met de ZKM geleerd."

Taal

Het werken met taal is een rode draad in het leven en werken van Rens van Loon. Volgens hem is het belangrijk dat mensen, en zeker leiders, leren zich zorgvuldig en goed uit te drukken, en zich terdege bewust te worden van de invloed die ze daarmee uitoefenen op andere mensen in hun omgeving. Dat is een belangrijk deel van zijn taak bij het begeleiden van leiders en hun teams. Leiders die te maken hebben met complexe problemen en die moeten omgaan met grote tegenstellingen, moeten in staat zijn hun assumpties met betrekking tot waarden en (hoger) doel in dialoog te onderzoeken. Niet onmiddellijk een antwoord te willen geven, maar op dialogische wijze onderzoeken

wat de grondslagen van het denken, voelen en handelen zijn, met betrekking tot het 'wicked issue' of 'adaptive challenge'. Voorbeelden van dit soort problemen zijn de migratiestromen over de wereld, radicalisering van religies, het veranderen van een cultuur in een organisatie/land. Ook het in dialoog brengen van ik-posities in jezelf kan een 'wicked issue' zijn. Rens geeft aan dit in zijn laatste artikelen geïllustreerd te hebben.⁶

"Ma"

In dit verband speelt het Japanse begrip 'ma', van de Japanse psycholoog Masayoshi Morioka, een belangrijke rol:

"Om in een dialogische relatie met een ander en jezelf te komen, om goed te kunnen luisteren is stilte essentieel. 'Ma' verenigt vier betekenissen die samenkomen in een dialoog: fysieke ruimte, ruimte in de tijd, relatie en stilte. In deze ruimte kunnen wij een grens overgaan, in onszelf, van onszelf naar de ander, van het zelf naar het andere. Het overgaan van een grens is een centraal kenmerk van Dialogical Leadership, waarbij ruimte, tijd, relatie en stilte zijn vervat in één begrip."⁷

Het boek waaraan hij momenteel werkt gaat over onderzoek naar leiderschap en volgerschap gebaseerd op de grondbeginselen van de Dialogical Self Theory, met als werktitel *Dialogical Leadership. Creating Transformational space through Dialogue*. (Springer, 2017). Hier werkt hij de theorie van Dialogical Leadership verder uit, geeft hij praktische aanwijzingen voor het creëren van de condities voor interne en externe dialoog en behandelt hij individuele, team en organisatie casuïstiek. Niet alleen in organisaties en bedrijven, ook maatschappelijk is het op gang brengen van de dialoog tussen mensen, en tussen verschillende ik-posities die wij kunnen innemen, zowel intern als extern, belangrijk.

⁶Van Loon, E. (Rens) J.P. & G. van Dijk. (2015). Dialogical leadership. Dialogue as Condition Zero. Journal for Leadership Accountability and Ethics Vol. 12(3) 62-75; Van Loon, E. (Rens) J.P. & T. van den Berg. Dialogical Leadership. The "Other" way to coach leaders. (2016). Hermans, H.J.M. (ed) Nine Methods for stimulating a dialogical self: Applications in groups, cultures and organizations. New York: Springer. 75-93.

⁷Van Loon, E. (Rens) J.P. (2015). Dialogical Leadership. Over grenzen. PrismaPrint: Tilburg University. P. 26.



“Dialogo begint met luisteren. Niet zelf in je eigen patroon blijven doordenken maar je gedachten durven loslaten. En wat het werken vanuit de Dialogical Self kan toevoegen is dat het Zelf opener en dynamischer kan worden door verschillende invalshoeken, verwoord als ik-posities, met elkaar in verbinding te brengen”.

Open blijven

Radicalisering is een van de grote problemen van deze tijd. Radicalisering op religieus gebied, maar ook in het economisch denken, en in de wetenschap, kun je signalen opvangen van verstarren in één ik-positie of visie. Door middel van de Dialogical Self Theory kun je de meerstemmigheid van het zelf op een eenvoudige manier zichtbaar maken, en daarmee ook laten zien waar overheersende dominante (mono-)posities zitten. Door geradicaliseerde ik-posities in contact te brengen met andere delen van het positie-repertoire, kun je helpen het proces van complementariteit en polariteit te verduidelijken. In een dialoog onderzoek je jezelf en de ander op impliciete vooronderstellingen, die in het gesprek geëxpliciteerd worden. In een generatieve dialoog sta je toe dat er in de relatie van ‘samen denken in het hier en nu’ iets nieuws ontstaat, dat noch van jou, noch van de ander is. Het is iets dat voortkomt uit de generatieve relatie in de dialoog. In debatten en discussies staat het verdedigen van je eigen standpunt en het overtuigen van de ander centraal. In de dialoog gaat het om ‘the art of thinking together’. Ben je in staat in het hier en nu oorspronkelijk te denken? Of reproduceer je oude gedachten uit het verleden? In de optimistische visie van Rens van Loon kunnen mensen leren open te blijven voor verschillende manieren van denken, voelen en handelen in de wereld. De theorie en methode van Dialogical Self Theory kan daarbij behulpzaam zijn. Ook aan de maatschappelijke dialoog wil Rens een bijdrage leveren. Dat doet hij onder andere als Boardmember van de International Leadership Association (ILA).⁸ Vanuit de ILA wordt jaarlijks een grote internationale conferentie over een actueel leiderschaps-

thema georganiseerd. In 2017 is dit ‘Leadership in Turbulent Times’, in Brussel, waar de Europese ontwikkelingen (een wicked issue) een belangrijk onderdeel van de agenda zullen vormen. Ook aan de Dialogical Self Academy gaat Rens een bijdrage leveren. Toen hem gevraagd werd ‘ambassador’ te worden heeft hij bewust gekozen mee te denken en te werken aan de opleiding in en onderzoek van de Dialogical Self Theory.

Radicalisering is een van de grote problemen van deze tijd

Over grenzen

In zijn inaugurele rede ‘Dialogical Leadership. Over grenzen’ (2015) bij zijn aanvaarding van de leerstoel Dialogical Leadership aan de School of Humanities van Tilburg University, beschrijft hij zijn plannen op het gebied van onderzoek en begeleiding: “Mijn ambitie is om de dialoog als methode van onderzoek en begeleiding te gebruiken.” Met de leeropdracht wil hij een bijdrage leveren aan het bewustmakingsproces van de rationele en morele vooronderstellingen van leiders en hun teams. De generatieve dialoog neemt hierbij een centrale plaats in. Het onderzoek naar de condities voor zo’n dialoog wordt gedaan door PhD-studenten die reeds als leidinggevende of professionaal langere tijd werkzaam zijn in de praktijk, bijvoorbeeld in onderwijs, zorg of bedrijfsleven. Als een organisatie-antropoloog onderzoeken ze een bepaald thema, iets wat hen in de praktijk is opgevallen. Daar passen ze de wetenschappelijke onderzoeksmethoden op toe en tevens denken ze na over mogelijke interventies en technieken die

⁸ila@ila-net.org



in de praktijk gebruikt kunnen worden. De reflectie op het eigen denken, voelen en handelen is voor 'reflective practitioners' een vast onderdeel van hun onderzoeksproject. Kwantitatieve onderzoeksgegevens worden aangevuld met kwalitatief materiaal, waardoor de praktische relevantie van het wetenschappelijk onderzoek veel groter kan worden. Van Loon beschrijft dit als een combinatie van 'third and first person research', een methode van werken die naadloos aansluit bij de theoretische beginselen van de Waarderingstheorie en de Dialogical Self Theory. In dit type onderzoek naar de realiteit is de persoon van de onderzoeker altijd zelf ook onderdeel van het onderzoeksproces. Onderzoek in het sociale domein is bij uitstek een relationele handeling, die door het doen zelf de relatie met de ander/context beïnvloedt. Iemand een eenvoudige (enquête)vraag stellen, is daar al een voorbeeld van. De persoon van de onderzoeker is altijd onderdeel van een sociaal psychologisch onderzoeksproces,

en dus als subject ook van invloed op het resultaat. Samen met drie andere hoogleraren in Tilburg, Gerda van Dijk, John Goedee en Freek Peters schrijft hij een boek over *Reflective Practitioner Science*, waarin dit type onderzoek verder wordt uitgewerkt (Mediawerf, 2017).

Meerstemmigheid

In het gesprek zijn nog veel meer zaken aan de orde gekomen die voor de praktijk interessant zijn en wellicht kunnen we daar een nog een keer nader op ingaan. Voor ZKM-beoefenaars is het bredere kader van de Dialogical Self Theory en de ontwikkelingen daarin van belang, niet alleen voor het reflecteren op de eigen manier van werken maar ook het bij ontwikkelen van nieuwe werkwijzen. De rol van de kern van de Waarderingstheorie en de ZKM, namelijk het verhelfen van het zelfverhaal in de taal van de persoon zelf, blijft centraal staan in de Dialogical Self Theory.⁹

⁹Hubert Hermans en Rens van Loon (2016). Dialogical Self in Actie. De Meerwaarde van Meerstemmigheid. De Psycholoog, september 2016, p. 10-21.

