

FRANK PETERS

Dilemma leiderschap



**Durven kiezen in een
complexe wereld**

Boom

Inhoud

Voorwoord 9

Inleiding: leiderschap in het tijdperk van dilemma's 11

1. **De complexiteit van modern leiderschap** 15
 2. **De uitdaging van dilemma's** 27
 3. **De prijs van niet kiezen** 39
 4. **Koers houden op het moreel kompas** 49
 5. **De omgeving als uitgangspunt voor je keuzes** 65
 6. **Dilemma's als katalysator voor de cultuur** 85
 7. **Dilemma's vragen om gedragen leiderschap** 95
 8. **Narratief leiderschap en verantwoording** 107
 9. **De persoonlijke eigenschappen van de dilemmaleider** 119
 10. **Structuur voor maatschappelijke reflectie: het DilemmaFramework[©]** 131
- Tot slot: dilemmaleiderschap is nu!** 145

Bijlagen 149

1. **Modellen voor stakeholderconsultatie** 151
2. **Checklist narratief leiderschap bij dilemma's** 155
3. **Werkplan DilemmaFramework[©]** 159

Geraadpleegde bronnen en interessante literatuur 185

Dankwoord 189

Over de auteur 191

In dit boek spreek ik over 'bestuurder'. Daar kan ook directeur, commissaris of toezichthouder worden gelezen. Waar ik kies voor de hij-vorm, geldt ook de zij- en hen-vorm.

'Niet het perfecte antwoord overtuigt,
maar de zichtbare worsteling met
een eerlijke afweging.'

Voorwoord

Toen Frank Peters mij vroeg een voorwoord te schrijven, hoefde ik daar niet lang over na te denken. Niet omdat wij al jarenlang intensief samenwerken, maar omdat ik in dit boek een onderwerp herken dat mij al mijn hele professionele leven bezighoudt: hoe leiders omgaan met dilemma's waarvoor geen eenvoudige oplossing bestaat.

Gedurende mijn werk met organisaties over de hele wereld heb ik duizenden leiders ontmoet. Van CEO's van multinationals tot bestuurders van overheden, ziekenhuizen en maatschappelijke organisaties. Ondanks alle verschillen in sectoren, cultuur en nationaliteit liepen zij uiteindelijk tegen dezelfde vraag aan: hoe ga je om met twee waarden die allebei juist zijn, maar elkaar op dat moment lijken uit te sluiten?

Veel leiders denken dat hun belangrijkste taak is om keuzes te maken. Mijn ervaring is juist dat hun werkelijke opdracht ergens anders ligt. Niet kiezen tussen twee waarden, maar zoeken naar een manier waarop beide elkaar kunnen versterken. Dat noem ik reconciliatie.

Cultuur ontstaat immers precies daar waar groepen mensen leren om terugkerende dilemma's met elkaar te verzoenen. Dat geldt voor nationale culturen en culturen van organisaties.

Tijdens het lezen van dit boek viel mij op hoe sterk deze gedachte erin terugkomt. Frank laat zien dat veel vraagstukken waarmee bestuurders vandaag worden geconfronteerd geen problemen zijn die opgelost kunnen worden, maar span-

ningen die voortdurend aandacht vragen. Winst én maatschappelijke verantwoordelijkheid. Transparantie én vertrouwelijkheid. Innovatie én veiligheid. Snelheid én zorgvuldigheid. Vrijwel iedere strategische keuze blijkt uiteindelijk een zoektocht naar een vruchtbare verbinding tussen twee positieve waarden. Juist daarom is dit boek zo actueel.

De opkomst van kunstmatige intelligentie maakt deze spanningen immers niet kleiner, maar juist zichtbaarder. AI helpt ons sneller informatie te verzamelen, scenario's door te rekenen en patronen te herkennen. Maar hoe intelligenter onze systemen worden, hoe belangrijker menselijk oordeelsvermogen wordt. Een algoritme kan niet bepalen welke waarden op een bepaald moment zwaarder moeten wegen. Geen model kan verantwoordelijkheid dragen voor de maatschappelijke gevolgen van een beslissing.

AI verandert daarom niet de essentie van leiderschap. Integendeel. Zij maakt zichtbaar wat leiderschap altijd al is geweest: het vermogen om spanning niet uit de weg te gaan, maar haar productief te maken. Ik geloof zelfs dat de grootste bijdrage van AI niet zal liggen in het automatiseren van antwoorden, maar in het verdiepen van onze gesprekken. Goede AI kan ons helpen dilemma's sneller te herkennen, meerdere perspectieven zichtbaar te maken en creatiever te zoeken naar reconciliaties die voorheen buiten beeld bleven. Uiteindelijk blijft het echter de mens die beslist welke oplossing recht doet aan de waarden die op het spel staan.

Dat is precies de uitnodiging die Frank Peters in dit boek aan zijn lezers doet. Hij nodigt bestuurders, toezichthouders en leiders uit om voorbij het vanzelfsprekende eigen gelijk te kijken. Niet om besluitvorming ingewikkelder te maken, maar juist om tot betere besluiten te komen. Niet door compromissen te sluiten, maar door ogenschijnlijke tegenstellingen te verbinden tot nieuwe mogelijkheden.

In een tijd waarin polarisatie vaak de boventoon voert en de druk groot is om snel partij te kiezen, is dat misschien wel de belangrijkste leiderschapskwaliteit van deze eeuw.

Ik hoop dat dit boek eraan bijdraagt dat leiders dilemma's niet langer zien als hindernissen, maar als het beginpunt van innovatie, vertrouwen en duurzame waardecreatie. Want uiteindelijk worden organisaties niet herinnerd vanwege de eenvoud van hun beslissingen, maar om de wijsheid waarmee zij hun grootste spanningen hebben weten te verzoenen.

Prof. dr. Fons Trompenaars

Inleiding: leiderschap in het tijdperk van dilemma's

Het vertrouwen in bedrijven, overheid en instituties bevindt zich op een dieptepunt. Trendrapporten zoals de internationale *Edelman Trust Barometer* laten jaar na jaar hetzelfde beeld zien: een laag vertrouwen en grote scepsis in de wereld. En in Nederland is het niet anders. Schandalen, gebrekkige transparantie, polarisatie en politieke verdeeldheid hebben een samenleving opgeleverd waarin het voordeel van de twijfel niet meer vanzelfsprekend is. Het gevolg is dat leiders voortdurend het juiste moeten doen, ook als niemand kijkt. De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' ligt ver achter ons.

Voor bestuurders betekent dit dat wet- en regelgeving nog slechts een ondergrens is. Dit is de basisvereiste. De werkelijke toets ligt bij het voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen en de normen en waarden van de omgeving. En die verwachtingen zijn zelden eenduidig en stabiel. Ze zijn fluïde en waarden-gedreven, maar vaak ook ronduit tegenstrijdig. Wat vandaag acceptabel lijkt, kan morgen als onvoldoende worden bestempeld. En wie die signalen negeert of onderschat, verliest vertrouwen. Daarmee verdwijnt uiteindelijk ook de legitimiteit en het mandaat om te leiden. Met als gevolg dat je het zelden iedereen naar de zin kunt maken.

In dat speelveld hebben bestuurders steeds meer te maken met zeer complexe vraagstukken. Geen problemen waarvoor oplossingen mogelijk zijn, maar dilemma's waarbij een keuze gemaakt moet worden tussen twee (of meer) botsende waarden of belangen en elke keuze een prijs heeft. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld kortetermijnwinst versus langetermijnwaardecreatie. Zwijgen versus positie kiezen bij maatschappelijke of geopolitieke thema's. Het niet-betalen van

criminelen bij een ransomware-aanval versus de zorgplicht naar de personen wier data zijn gestolen. Leiders staan voor uitdagende en spannende keuzes. Zeker omdat de omgeving meekijkt en een mening heeft. Ook roert zij zich steeds meer en zoekt interactie met jouw organisatie. Desnoods met protesten, claims en rechtszaken. Veel bestuurders ervaren dergelijke dilemma's als last. Ze vormen in hun ogen vertraging en ruis op het besluit. Maar in werkelijkheid zijn dilemma's nu onlosmakelijk verbonden met modern leiderschap en vragen deze om zorgvuldige keuzes. Bovendien komen in dergelijke situaties de waarden van de organisatie tot leven, omdat je gedwongen wordt te laten zien waar je voor staat.

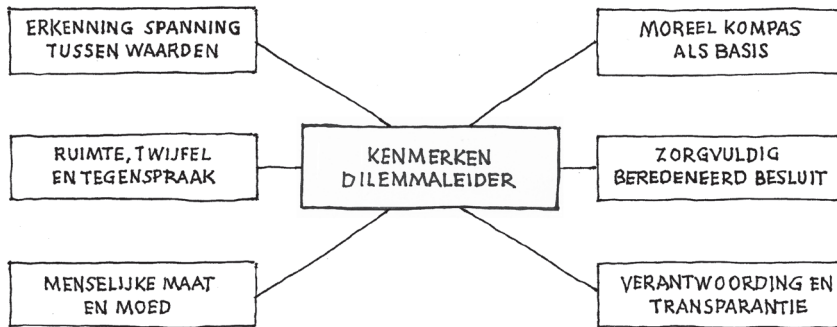
De omgeving is tegenwoordig rechter, jury en soms tegelijkertijd ook beul. Toezichthouders, media, ngo's, klanten, medewerkers en online gemeenschappen zorgen voor dynamiek. Je reputatie komt te voet en gaat per tweet. Een ogenschijnlijk lokaal incident kan binnen een uur een internationale kwestie zijn. En de 'waarheid' is wat men op de eerste pagina van Google of op ChatGPT over jou of jouw organisatie aantreft. In zo'n realiteit is het niet genoeg dat iets misschien *mag* volgens de wet- en regelgeving. Het moet je ook *gegund* worden. Daarmee verandert de bestuursopgave fundamenteel. Deze tijd vraagt niet om bestuurders die in isolement knopen doorhakken, maar om bewuste leiders die dilemma's zichtbaar en bespreekbaar maken. En die de spanning durven benoemen, het gesprek erover organiseren met de betrokken stakeholders en daarna een zorgvuldig beredeneerd besluit nemen. Kortom, leiders die uitleggen welke waarden botsen en welke belangen geraakt worden. En vervolgens tonen welke alternatieven zijn gewogen en welke keuze is gemaakt en verdedigbaar is. Ook als die keuze niet iedereen tevredenstelt. Dat is *dilemmaleiderschap*.

Dilemmaleiderschap

Dilemmaleiderschap is het vermogen van leiders om op een integere, evenwichtige en transparante wijze om te gaan met complexe keuzes, waarin meerdere, vaak botsende waarden en/of belangen op het spel staan. Het gaat om het loslaten van zwart-witdenken en het verdragen van spanning tussen alternatieven. Het doel is niet de perfecte uitkomst, want die bestaat niet. Het gaat om het realiseren van een gedragen besluit: weloverwogen in argumentatie, zorgvuldig in proces en helder in verantwoording. Niet het perfecte antwoord overtuigt, maar de zichtbare worsteling met een eerlijke afweging.

De leiders die dilemmaleiderschap serieus nemen, ontwikkelen een aantal herkenbare kenmerken:

- **Erkenning van spanning tussen waarden.** Dilemmaleiders begrijpen dat ze zelden kiezen tussen goed en fout, maar tussen twee botsende waarden. Zij benoemen expliciet welke waarden met elkaar botsen en waar de pijn zit. Ze laten daarmee ook zien waar zij en de organisatie voor staan en dat ze begrip hebben voor het perspectief van de omgeving.
- **Moreel kompas als basis.** Besluitvorming wordt niet uitsluitend gestuurd door regels, maar door waarden als rechtvaardigheid, transparantie, verantwoordelijkheid en moed. Een bestuurder die zich aan de wet houdt, handelt *rechtmatig*. Maar dat is daarmee nog niet automatisch *rechtvaardig* naar de normen en waarden van de omgeving. Dilemmaleiders toetsen daarom ook wat het betekent voor mensen, voor hun vertrouwen en voor de samenleving. De reputatie is nooit het doel, maar het gevolg van de uiteindelijke uitkomst van dit proces.
- **Ruimte voor twijfel en tegenspraak.** Dilemmaleiders organiseren actief tegenspraak en consultatie als onderdeel van het proces van oordeelsvorming. Ze luisteren naar afwijkende meningen, betrekken relevante stakeholders en maken ruimte voor reflectie.
- **Zorgvuldig beredeneerd besluit.** Dilemmaleiders maken een afweging waarin belangen, verwachtingen en waarden van direct betrokken stakeholders zo goed mogelijk zijn meegenomen. Het is uiteindelijk hun taak om tussen de waarden en belangen van alle betrokken partijen de juiste balans te vinden. En ze accepteren dat elke keuze ook verlies betekent.
- **Verantwoording en transparantie.** Dilemmaleiders leggen uit wat ze waarom kiezen en welke nadelen daarbij horen. Transparantie is onderdeel van leiderschap. Niet iedereen zal het eens zijn met de beslissing, maar de geloofwaardigheid groeit wanneer het proces eerlijk en navolgbaar is.
- **Menselijke maat en moed.** Dilemmaleiders blijven niet hangen in beleidstaal en ratio. Ze zien de mens achter het vraagstuk. Ze tonen empathie én nemen verantwoordelijkheid. En ze durven zich kwetsbaar op te stellen, omdat vertrouwen ontstaat door eerlijk te zijn.



Figuur 1 Kenmerken van de dilemmaleider

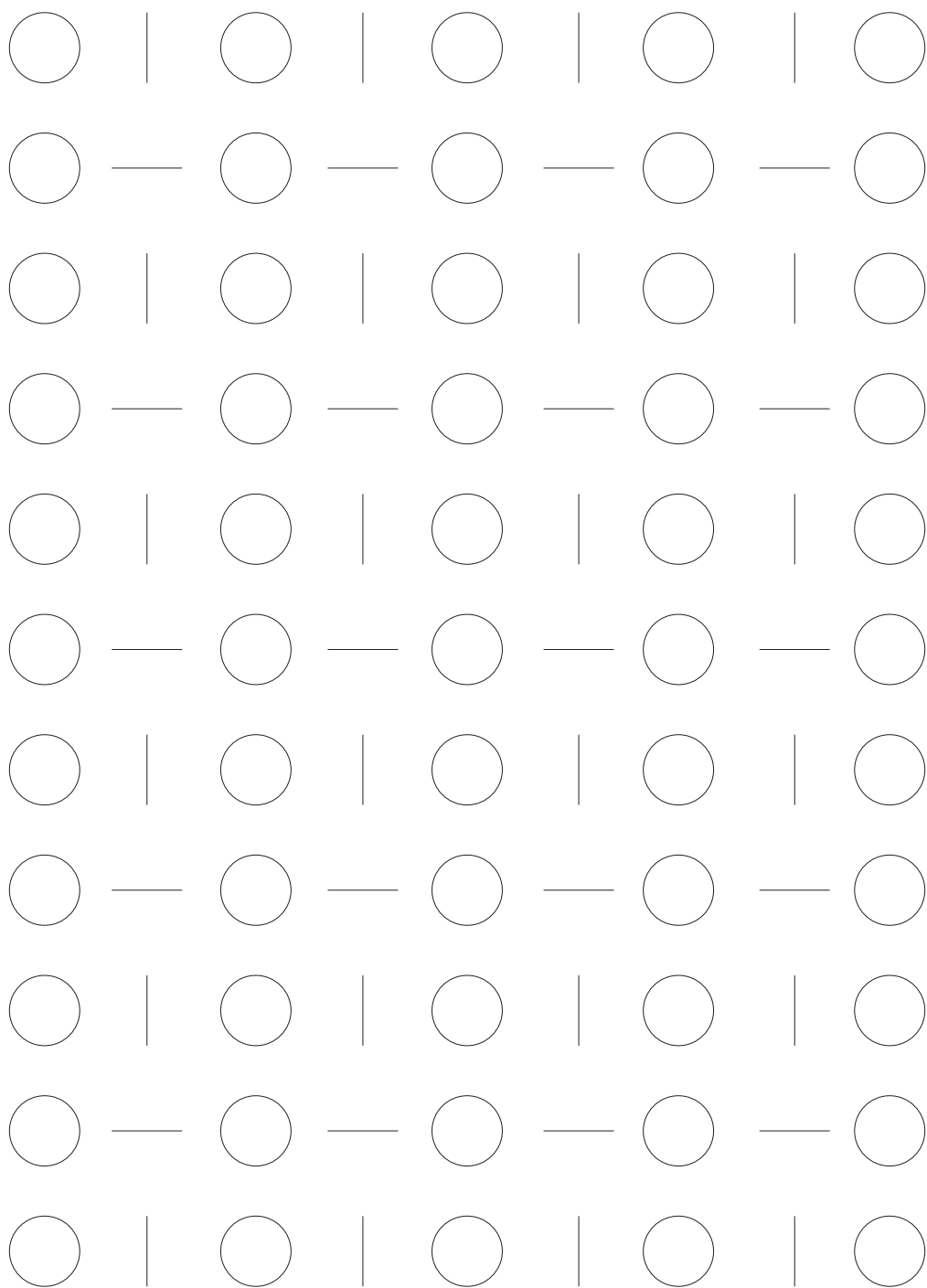
De maatschappelijke verwachtingen die aan leiders gesteld worden, zijn de afgelopen jaren fors toegenomen. Bestuurders opereren onder zeer grote druk en worden geacht om integer, inclusief en transparant te handelen. Tegelijk komen zij ook steeds vaker terecht in situaties zonder pasklare oplossingen. Denk maar aan situaties als grensoverschrijdend gedrag, vraagstukken over diversiteit en inclusie, klimaatverantwoordelijkheid, geopolitieke spanningen, maatschappelijke ongelijkheid, digitalisering en inzet van artificial intelligence. De context is complex, onzeker en dynamisch. Het klassieke streven naar winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde staat onder druk. Resultaten alleen volstaan namelijk niet langer als legitimatie.

Voor bestuurders betekent dit dat ze nadrukkelijk worden aangesproken op maatschappelijke verantwoordelijkheid én op het vermogen te balanceren en navigeren tussen tegenstrijdige verwachtingen. Dát is dilemmaleaderschap. Dit boek helpt om dat domein te begrijpen en te betreden. Door de spanningen te benoemen, waarden af te wegen en te handelen met moreel besef. Het gaat niet om de perfecte antwoorden. Het gaat om bewust kiezen en het zichtbaar en eerlijk maken van dat proces. De weg van de *meeste* weerstand dus. Dat is ook de enige weg die vertrouwen geeft of herstelt. Het boek schrijft niet voor wat de goede of foute keuze is bij een dilemma, maar het biedt je het proces om te komen tot een zorgvuldig beredeneerd besluit en geeft je inzichten in de vaardigheden waarover je als dilemmaleider moet beschikken om daar leiding aan te geven.

Frank Peters,
Venetië, juni 2026

1. **De complexiteit van modern leiderschap**

'De omgeving is in het huidige tijdperk rechter, jury en soms ook beul. En het vonnis ontstaat in real time.'



1.1 Inleiding

Leiders staan in deze tijd onder ongekennde druk. De reden daarvoor is dat de wereld waarin zij opereren sneller en feller is dan ooit. We leven in een moeilijk voorspelbare wereld die volgens wetenschappers Warren Bennis en Burt Nanus wordt gekenmerkt door VUCA: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Michael Watkins houdt overigens in zijn boek *The Six Disciplines of Strategic Thinking* een pleidooi voor het spreken over CUVA, gelet op het belang van het begrip *Complexity*. In zijn ogen is het doorgronden van de complexiteit binnen en buiten de organisatie voorwaarde voor het omgaan met de andere aspecten.

VUCA betekent in de praktijk dat bestuurders voortdurend besluiten moeten nemen, terwijl de informatie onvolledig is, de tijd kort is en de omgeving meekijkt. Dat laatste is cruciaal: het oordeel komt namelijk niet pas achteraf, maar loopt parallel aan het proces. Daarmee verandert de aard van leiderschap. Besturen is niet langer vooral een kwestie van plannen maken en uitvoeren. Het gaat nu om continu balanceren tussen moraliteit en strategie. Tussen transparantie en discretie. Tussen korte termijn en lange termijn. Tussen het belang van de organisatie en de verwachtingen van de samenleving. En die verwachtingen zijn niet stabiel. Ondertussen moet de bestuurder wel sturen. Daar waar managers in de praktijk vooral te maken hebben met problemen waarvoor rationele oplossingen zijn te vinden, hebben leiders voortdurend te maken met dilemma's met tegengestelde waarden. Het is dus een belangrijke leiderschapscompetentie om de balans van die tegengestelde waarden in de praktijk zo veel mogelijk te realiseren.

1.2 Systemische en persoonlijke vertrouwenscrisis

Handelen vindt altijd plaats in onzekerheid. Aristoteles noemde dat een gegeven van het menselijk bestaan. Hij introduceerde het idee van *phronèsis*. Dit is praktische wijsheid: het vermogen om in concrete situaties het juiste te doen, zonder dat je ooit volledige zekerheid hebt. Zoals de maatregelen die genomen moesten worden tijdens COVID-19, om daarmee de pandemie te beheersen. Praktische wijsheid is de kracht om te kunnen oordelen. En precies die oordeelskracht wordt vandaag tot het uiterste getest. Want waar je als leider vroeger kon leunen op hiërarchie, autoriteit en ervaring, opereer je nu in een publieke arena. De omgeving kijkt en doet voortdurend mee en de emotie overheerst daarbij. Bestu-

ren is daardoor meer een proces van het hanteren van spanningen geworden. Dilemmaleiderschap is in die zin een logische omschrijving van wat er gebeurt. Het is navigeren door grijsstinten, zonder de richting kwijt te raken.

DILEMMAVOORBEELD

Zorginstellingen code zwart COVID-19 | Overlevingskansen versus schaarse IC-capaciteit

Code zwart in de zorg tijdens de COVID-19-pandemie betekende dat de vraag naar intensive care (IC)-zorg groter was dan de beschikbare capaciteit, waardoor artsen gedwongen werden keuzes te maken over welke patiënten wel of geen levensreddende zorg kregen. Dit is een extreme crisissituatie, waarbij het reguliere principe van 'zorg bieden aan iedereen die dat nodig heeft' niet meer houdbaar is. Bij code zwart moet triage worden toegepast. Dit betekent dat niet de patiënt met de grootste nood, maar de patiënt met de grootste overlevingskans voorrang krijgt op een IC-bed. In uiterste situaties kan het daarmee gebeuren dat de levensverwachting op lange termijn of leeftijd een rol gaat spelen, als patiënten medisch gezien evenveel kans hebben en er slechts één bed beschikbaar is. Het gaat hier dus om het dilemma van de afweging van de overlevingskansen van de gehele populatie tegen de schaarse IC-capaciteit.

De vertrouwenscrisis is zowel structureel als persoonlijk. Structureel, omdat het vertrouwen in instituties onder druk staat. Overheid, bedrijven, media en maatschappelijke organisaties worden niet langer zomaar vertrouwd. Persoonlijk, omdat bestuurders steeds vaker zélf het gezicht zijn van organisaties. In het publieke oordeel bestaat er weinig onderscheid meer tussen de organisatie en de top. En daar waar het misgaat, wordt dat al snel toegerekend aan de leiding. *Vertrouwen* is daarom een harde randvoorwaarde voor leiderschap. Zonder vertrouwen zijn er geen draagvlak en legitimiteit. Bij lastige besluiten zie je angst ontstaan bij bestuurders. Met als probleem dat bestuurlijke verlamming en reflexmatig handelen vanuit angst kunnen ontstaan bij bestuurders. Angst is nooit een goede raadgever in de bestuurskamer. Het leidt tot wegduiken, uitstellen, juridiseren en defensief communiceren. Terwijl de omgeving juist het tegenovergestelde verwacht, namelijk aanwezigheid, helderheid en erkenning.

We zijn daarmee beland in het tijdperk van *be good and prove it*. Niet alleen goed zijn, maar ook aantoonbaar goed handelen. Niet alleen het juiste doen, maar laten zien hóé je tot die afweging komt. Daarvoor zijn transparantie en morele consistentie nodig. Een bestuurder die niet doet wat hij zegt, verliest het vertrou-

wen. Mensen hoeven het niet met je eens te zijn om je te vertrouwen. Ze moeten jouw keuzes kunnen volgen.

‘Reputatie’ is hierin het sleutelwoord: ‘Je bent wat er over je gezegd wordt als je niet in de kamer bent.’ Dat geldt niet alleen voor organisaties, maar ook voor hun bestuurders. Elk incident kan door social media binnen een uur een reputatiekwestie worden. Een ogenschijnlijk lokale gebeurtenis kan in minuten internationaal gaan. En het venijn zit vaak niet in het incident zelf, maar in het gevoel dat de organisatie niet begrijpt wat er speelt. Gebrek aan *omgevingssensitiviteit* is tegenwoordig dodelijk. De samenleving stelt je de vraag of je handelt vanuit de juiste intenties. Wet- en regelgeving is nu de ondergrens en integriteit is de nieuwe toetssteen.

1.3 Judgement day

Daar waar het misgaat, kan nu eenvoudig je reputatie of die van jouw organisatie te gronde worden gericht. Het (verkeerd) handelen, maar óók het niet-handelen, wordt in deze tijd direct toegerekend aan de top. Bestuurders ervaren dat vaak als onredelijk. De omgeving heeft met social media de macht om zich te mobiliseren en samen druk uit te oefenen. Zwijgen wordt geïnterpreteerd als onwil, schuld of arrogantie. De publieke ruimte verdraagt geen informatievacuüm. Als je zelf het verhaal niet doet, gebeurt dat door anderen. Je kunt een incident misschien beheersen, maar de beeldvorming erover niet. Zeker niet als je de omgeving onderschat of niet serieus neemt. De praktijk laat dat telkens opnieuw zien. Denk aan situaties waarin een besluit op papier verdedigbaar is, maar maatschappelijk onverteerbaar blijkt. De voorgenomen salarisverhoging van ING-topman Ralph Hamers in 2018 en de druk van de felle reacties die het voorstel teweegbracht in de politiek en maatschappij, is daar een bekend voorbeeld van. Formeel kon er van alles worden uitgelegd. Maar het sentiment in de samenleving was al gevormd. Het ging niet meer om de ratio, maar om legitimiteit. Om de vraag of de bestuurskamer nog voeling had met wat buiten als redelijk werd ervaren. Ook de discussie over de bonus in 2026 van KLM-CEO Marjan Rintel is hiervan een voorbeeld. Onbegrip ontstond onder meer omdat KLM nog altijd flink moest bezuinigen door financiële problemen.

Hetzelfde mechanisme zie je wanneer bestuurders onzichtbaar blijven op het moment dat de omgeving juist aanwezigheid verwacht. In crisissituaties staat zichtbaarheid gelijk aan het nemen van verantwoordelijkheid. De omgeving

wil naast oplossingen ook erkenning. Ze wil zien dat iemand erkent wat er is gebeurd. Denk bijvoorbeeld aan de kritiek op organisaties die tijdens de coronacrisis steun aanvroegen, terwijl er tegelijkertijd vragen leefden over bonussen en aandeelhoudersrendement. In zulke situaties gaat het tegenwoordig over het morele frame: 'Is dit eerlijk?' 'Is dit solidair?' 'Past dit bij jullie beloften en waarden?'

Je moet begrijpen dat reputatieproblemen zich aankondigen in de onderstroom. In irritaties die niet serieus worden genomen. In kritische vragen van medewerkers. Bij ngo's die al langer waarschuwen voor niet-maatschappelijk gedrag, of bij onderzoeksjournalisten die al maanden aan een dossier werken. Kortom, sluimerende problemen die uiteindelijk uitmonden in grote druk. En als je de antennes niet hebt, word je geconfronteerd met tegenstand wanneer het al te laat is. De bestuurlijke realiteit is dat het nu iedere dag *judgement day* is. Je ligt onder een vergrootglas en transparantie en aanspreekbaarheid zijn daarom vereist.

In die context geldt dat vertrouwen niet verdiend wordt met woorden, maar met zichtbaar consistent gedrag. Je reputatie is het resultaat van je gedrag en of je daarmee aan de verwachtingen van je interne en externe stakeholders voldoet. Je moet daarbij accepteren dat je handelen niet alleen wordt beoordeeld op uitkomst, maar ook op de vraag of je aanwezig en aanspreekbaar bent en de omgeving serieus neemt. Wie dat begrijpt, ziet *judgement day* niet alleen als bedreiging, maar ook als kans. Bestuurders bouwen 'reputatievet' op als ze onder druk zichtbaar blijven, tegenspraak organiseren, fouten erkennen en hun koers uitleggen. Dat vet heb je nodig als buffer, want een volgende storm komt altijd.

1.4 Polarisatie als systeemrisico

Polarisatie is net als de vertrouwenscrisis een systeemrisico. De samenleving is inmiddels zeer gefragmenteerd en wordt steeds vocaler. Het gesprek is meer gericht op het willen *winnen* en minder op het willen *begrijpen*. En social media functioneren daarbij als brandstof en versneller. In de praktijk belonen algoritmes de verontwaardiging. Ratio en zorgvuldigheid zijn daardoor ver te zoeken. Daarmee maken ze het publieke debat harder en minder vergevingsgezind. In zo'n context wordt besturen ingewikkelder, omdat de stem in het midden verdwijnt. Je wordt als bestuurder gedwongen positie te kiezen of stelling te nemen. Zowel inhoudelijk als moreel en emotioneel. Dat is ongemakkelijk voor veel bestuurders, omdat zij zijn opgegroeid in een managementlogica waarin rationali-

teit en argumentatie volstonden. Filosoof Jürgen Habermas bepleitte in zijn boek *The Structural Transformation of the Public Sphere* dat een gezonde samenleving afhankelijk is van een publieke sfeer waarin argumenten kunnen circuleren en waar redelijkheid kan ontstaan. Mensen moeten elkaar niet vooral proberen te manipuleren of te overstemmen, maar elkaar met argumenten proberen te overtuigen. In dat ideaal ontstaat redelijkheid in het *gesprek tussen mensen*.

Je hoeft het niet met Habermas eens te zijn om te zien dat de voorwaarden voor dat gesprek onder druk staan. Er is minder gedeelde basis en minder geduld. Bovendien mist steeds vaker de bereidheid om de ander als legitieme gesprekspartner te zien. En dat heeft directe gevolgen voor organisaties. Want zij worden gevraagd kleur te bekennen in dossiers die vroeger buiten de deur konden blijven, zoals geopolitiek, klimaat, diversiteit, inclusie en sociale ongelijkheid. Niet kiezen is óók kiezen. En zwijgen wordt al snel geïnterpreteerd als lafheid of wegduiken.

Voor bestuurders betekent dit dat polarisatie een systeemrisico is. Het kan de reputatie beschadigen, maar ook de cohesie in de eigen organisatie. Want dezelfde polarisatie die je buiten ziet, zit ook binnen. Medewerkers nemen het maatschappelijk debat mee de organisatie in. Stakeholders zitten niet meer op één lijn. En je moet daar doorheen laveren. Daarvoor heb je oordeelsvermogen en sensitiviteit nodig. Met de kunst om het gesprek open te houden zonder zelf stuurloos te worden. Dat is een nieuwe leiderschapscompetentie.

De Trust Triangle

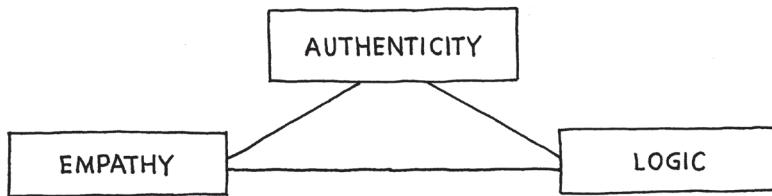
Auteurs en wetenschappers Anne Morriss en Frances Frei beschrijven in hun zeer leeswaardige boek *Unleashed: The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You* dat leiderschap in deze tijd in de kern draait om vertrouwen. Zonder vertrouwen volgt niemand je echt. Zij spreken in hun boek over de zogenoemde 'Trust Triangle'.

Deze rust op drie pijlers:

1. **Authenticity** – 'We geloven dat je echt bent.'
Authenticiteit betekent consistentie tussen wat je zegt, doet en waardeert. Geen toneel. Geen verborgen agenda. Mensen prikken daar doorheen. Zeker in crisistijd.
2. **Logic** – 'We geloven dat je weet waar je het over hebt.'
Logica gaat over helder redeneren en goed oordelen. Inconsistentie of vaagheid vreet vertrouwen weg. Leg uit hoe je tot keuzes komt. Maak je redenering navolgbaar.

3. **Empathy** – ‘We geloven dat je ons ziet en om ons geeft.’

Empathie is het gevoel dat jouw perspectief ertoe doet. Gebrek aan empathie is vaak de snelste route naar vertrouwensverlies. Luister actief. Erken belangen. Toon begrip, ook als je het oneens bent.



Figuur 2 De Trust Triangle

De Trust Triangle werkt alleen als de drie pijlers in balans zijn. Een leider kan zeer deskundig zijn, maar zonder empathie of authenticiteit blijft vertrouwen uit. Handvatten die bestuurders helpen:

- **Creëer psychologische veiligheid:** mensen moeten zich vrij voelen om te spreken, te twifelen en fouten te benoemen.
- **Geef vertrouwen vóórdat je het vraagt:** toon dat je gelooft in intentie en competenties van anderen.
- **Herstel vertrouwen actief:** benoem het direct als er iets misgaat, erken de schade en maak concreet hoe je het herstelt.

Kortom, het behoud van vertrouwen vereist omgevings sensitiviteit en een actieve strategie van leiders. Hier ligt voor de komende jaren een interessante uitdaging, om het vertrouwensinfarct waarmee organisaties te maken hebben tegemoet te treden.

1.5 De meerdeling van de samenleving

Polarisatie is dus een gegeven waarmee je rekening moet houden. Maar er is meer. De samenleving kent namelijk steeds meer scheidslijnen: sociaal, economisch, geografisch, digitaal. Niet iedereen profiteert gelijk van groei en kansen. Opeenvolgende crises hebben groepen disproportioneel geraakt. Veel mensen voelen zich niet gehoord en niet meegenomen door onder meer de politiek en de