

## **Geloofwaardig leiderschap post-corona: paradoxen en nieuwe mogelijkheden**

Patrick Nullens<sup>1</sup> en Joke van Saane<sup>2</sup>

### **Introductie**

Lang heeft in het onderzoek naar succesvol of effectief leiderschap de nadruk gelegen op de beslissende kenmerken van dé sterke leider. Als we nu weten wat hem of haar kenmerkt kunnen we effectief leiderschap voorspellen door de juiste mensen voor leiderschapsposities te selecteren en de juiste vaardigheden te oefenen. De vooronderstelling was dan dat competente leiders in vrijwel alle situaties effectief zijn. Veel biografieën van leiders proberen te achterhalen wat de bepalende factor is geweest, zodat anderen daarvan kunnen leren. In meer recente theorieën en inzichten (cf. Haslam et al. 2011, Van Velsor et al. 2010, etc.) wordt een andere weg ingeslagen: duurzaam en geloofwaardig leiderschap is geen trucje van één persoon, maar een complex contextgevoelig proces waarin leider, 'volgers' en omgeving niet alleen een unieke combinatie vormen, maar elkaar ook voortdurend beïnvloeden. Goed leiderschap vergt dan ook zelfkennis van de leider, en diepgaande kennis van de omgeving en de specifieke situatie. De 'beste leider' die overal en altijd effectief is, is een mythe. Leiderschap bestaat uit context specifieke handelingen waarbij we vooral nuchter sturing geven in complexe en unieke situaties (Stoker & Garretsen 2018).

Leiderschap in het tijdperk van corona, met alle ingrijpende beperkingen en maatregelen die daarbij horen, kan dus niet de voortzetting zijn van het leiderschap voor corona. Nadenken over passend leiderschap in een post-corona samenleving vereist in eerste instantie een reflectie op de ontwikkelingen en verschuivingen in onze samenleving. De explosieve groei van de "leiderschapsindustrie" wordt gedreven door de overtuiging dat leiderschap de weg is naar succes en een mechanisme voor het creëren van verandering. Maar er is ook een andere zijde van het verhaal. Leiders in alle takken van industrie raken in diskrediet. De oppervlakkige peptalk over leiderschap heeft niet geleid tot een betere wereld. De teleurgestelde en gedesillusioneerde volgelingen zijn niet te tellen. Hoe dan ook, de relatie tussen leiders en volgelingen is de laatste 30 jaar veranderd. Als gevolg van culturele evolutie en technologische revolutie is het machtsevenwicht tussen leiders en volgelingen verschoven - waarbij leiders zwakker en volgelingen sterker zijn geworden. Kortom, er heeft een echte powershift plaats (Kellerman 2012). Maar ook hoe macht functioneert is mede door de sociale media veranderd. Ze is als het ware minder vast maar vloeibaar geworden. Zoals Moises Naim het samenvat: "In de 21st eeuw is macht makkelijker te verkrijgen, moeilijker te gebruiken en snel te verliezen". Er is onmiskenbaar een toename van anarchie en instabiliteit als gevolg van incompetentie van regeringen en de veeleisende verwachtingen van burgers. De dreiging voor instabiliteit ontstaat volgens Naim niet door externe machtsblokken, zoals China, noch door premodern Islamitisch fundamentalisme, maar door vervreemding tussen instituties en burgers. (Naim 2013). Desalniettemin blijft er iets heel paradoxaals in het proces, gezien de sterke terugkeer van het verlangen naar zekerheid en autoriteit in dezelfde ontwikkeling. De coronacrisis versnelt en

---

<sup>1</sup> Patrick Nullens is bijzonder hoogleraar Ethisch Leiderschap en Menswaardige Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek (Utrecht). P.Nullens@uvh.nl

<sup>2</sup> Joke van Saane is rector magnificus van de Universiteit voor Humanistiek (Utrecht) en hoogleraar Zingeving en leiderschap. J.vanSaane@UvH.nl

intensifieert recente leiderschapstrends en de paradoxale effecten. Zonder enige volledigheid te pretenderen schetsen we hier enkele van deze ontwikkelingen.

### **Sociaal-psychologische effecten van de coronacrisis**

Uiteraard moeten de lange termijn effecten en de meer langdurige onbewuste gevolgen van de coronacrisis nog onderzocht worden. Toch zijn er al enkele effecten zichtbaar en ze hebben allen te maken met onze basisbehoeften en de wijze waarop we samen met crisissituaties omgaan.

De sociale ontberingen hebben ons pijnlijk bewust gemaakt van het feit dat we sociale wezens zijn. Verbondenheid is een belangrijk fundament onder het menselijk handelen en bepalend voor onze keuzes. Mensen zijn relationele organismen en stemmen hun eigen functioneren (gedrag, waarderingen, gevoelens) voortdurend af op anderen. Mensen hebben een grote behoefte aan onderlinge ontmoeting, aan aanraking, aan elkaar spreken, aan lichaamstaal. Nu ontmoeten we elkaar achter een mondkapje en een ongedwongen praatje in de winkel gebeurt op afstand, achter mondkapjes. De gebruikelijke handdruk is een lichamelijke uiting van verbinding en wederzijds vertrouwen. Hoewel de digitalisering van het werk tegemoet komt aan de behoefte aan individualisering ervaren mensen een tekort als ze fysiek afgescheiden raken van de medemens.

Dit verlies van fysiek contact in combinatie met een steeds sterkere impact van virtuele netwerken maakt dat hele groepen in een sociale bubbel terechtkomen. Dit kan leiden tot een selectieve betrokkenheid met de omgeving. De eigen voorkeuren en interesses gaan domineren en we houden via sociale media vooral virtueel contact met gelijkgezinden. Zodoende ontstaat er een informatie filterbubbel, een zelfbevestigend systeem van eigen waarheden (Pariser 2014). Dit terwijl authentiek sociale contacten juist te maken heeft met de echte ontmoeting van de medemens als de andere, mensen open ontmoeten die niet passen bij onze eigen waarden en wereldbeeld. Deze ontmoeting met het gelaat van de Ander is volgens Emmanuel Levinas juist de bron van de ethiek. Dankzij de Ander kunnen wij als Zelf goed zijn en van een zelfzuchtig zijnde naar een verantwoordelijk zijnde groeien. Het morele appel ontstaat door de fysieke ontmoeting van het gelaat van de andere mens, een unieke mens die zich niet laat integreren in onze systemen, in een totaliteit (Levinas 2018).

Een ander effect die we waarnemen heeft te maken met onze coping-mechanismen in een complexe crisis. Er ontstaat een behoefte aan simplificering en een terugtrekkende beweging om zodoende grip te krijgen op de werkelijkheid. We willen dat de cognitieve processen nog enigszins overzichtelijk blijven. Simplificering zien we overal om ons heen; in de debatten in de media worden de complexe fenomenen rond een wereldwijde pandemie hardnekkig teruggebracht tot eenvoudige verschijnselen waarvoor door leken voor de hand liggende oplossingen worden gepresenteerd. Deze reactie van simplificering wordt versterkt door een ander mechanisme, eveneens uiterst voorstelbaar: de neiging om zich terug te trekken in de eigen sociale omgeving, en degenen die daarbuiten zijn als de problematische anderen te zien. Dat komt immers de voorspelbaarheid ten goede, evenals de simplificering die in eigen kring veelal bevestigd wordt. Dit sluit dan weer aan op de eerder genoemde virtuele filterbubbel die kan ontstaan.

Wat opvalt bij de maatregelen is het voortdurend wisselen van beleid, de onzekerheid hoe lang het duurt en wat er nu weer gaat komen. Deze sfeer van voortdurende onvoorspelbaarheid is knap lastig. Niet alleen planmatig in zorg, onderwijs en economie, maar ook existentieel. Het valt mensen zwaar om te gaan met een situatie waarvan het einde lastig voorspelbaar is, en die gaandeweg ook steeds wijzigt. Mensen raken daar vermoeid en gestrest van, het veroorzaakt een negatieve spanning die soms zelfs geuit wordt in agressief gedrag. Dat is ook niet zo vreemd, zowel de behoefte aan

verbondenheid met anderen als de behoefte aan zekerheid worden in de psychologie gezien als basisbehoeften voor het menselijk functioneren (e.g Smith & Mackie 2007; Mullen & Riordan 1988; Kaplan & Wilke 2001). De behoefte aan zekerheid laat zich vaak zien als de angst voor onzekerheid. Mensen hebben voorspelbaarheid en controle nodig, zaken die in de coronasamenleving voortdurend onder druk staan. Tel daarbij op de voortdurende confrontatie met dood en ziekte, met de eigen sterfelijkheid die haaks staat op de existentiële drang tot (over)leven en is begrijpelijk dat voor veel mensen de grenzen worden bereikt. Als basisbehoeften zo enorm onder druk staan wordt het gewone functioneren van mensen snel gehinderd.

Tot zover zijn de effecten niet anders dan verwacht kan worden gelet op het sociaal-psychologische onderzoek van de afgelopen decennia. Tegelijk zien we daarbinnen wel enkele ontwikkelingen die hier niet zozeer haaks op staan, maar die wel meer inkleuring geven en specifiek zijn voor de huidige omstandigheden. Naast onze sociale behoeften, verlangen naar duidelijkheid en onzekerheid, hebben we als mens ook een bijzonder vermogen om ons snel aan te passen. Vanuit evolutionair oogpunt is dit vermogen om ons snel aan te passen aan een veranderende omgeving, niet alleen als individu maar ook als groep, de unieke capaciteit van de mens. We zijn cultuurwezens en veranderen onze cultuur wanneer de situatie hierom vraagt.

Zo lijkt de behoefte aan zekerheid en voorspelbaarheid de flexibilisering niet echt onze ontplooiing als mens in de weg te staan. Mensen hebben vrij gemakkelijk hun weg gevonden in een meer flexibele context voor hun werk bijvoorbeeld. Privé en werk lopen meer door elkaar heen, formele scheidslijnen tussen mensen verbleken -bijvoorbeeld zichtbaar in het fenomeen dat mensen in informele kleding vanachter hun scherm deelnemen aan op zichzelf formele vergaderingen, maar ook in het feit dat achter de camera iedereen alleen maar een voornaam heeft- en mensen schakelen met ogenschijnlijk gemak tussen geheel online, blended en geheel fysiek bijeenkomen. Mensen blijken dus flexibeler dan gedacht en kunnen snel omschakelen en zich aanpassen. Tegelijk horen we ook over de vermoeidheid die al die flexibiliteit met zich meebrengt. Bovendien komt de flexibilisering weliswaar tegemoet aan de behoefte aan individualisering en personalisering, het gebrek aan sociale contacten breekt mensen wel op. Een andere ontwikkeling die opvalt is het gemakkelijke schakelen tussen dichtbij en veraf. Versterkt door de digitalisering zijn we in razend tempo allemaal wereldburgers geworden, we kunnen onszelf ook steeds beter daadwerkelijk spiegelen aan de wereldwijde ander, die immers herkenbaar is geworden als medeslachtoffer van de pandemie. Tegelijk lijken mensen zich vooral te bekommeren om hun omgeving dichtbij, zichtbaar bijvoorbeeld in de sterke lobbies voor snelle vaccinatie van de eigen groep.

Voor de (nabije) toekomst verwachten we dat deze paradoxen zich zullen voortzetten, met eveneens paradoxale vragen voor leiderschapontwikkeling als gevolg. De eerste ontwikkeling die wij voorzien is het gelijktijdig doorgaan van individualisering en flexibilisering aan de ene kant met groepsvorming aan de andere kant. Mensen blijven behoefte hebben aan het behoren tot sociale groepen. Een mens is niet alleen een individu met eigen kenmerken en unieke karakteristieken, onze identiteit wordt ook bepaald door de omgeving. Groepen die waarden delen en waarin we geaccepteerd en gewaardeerd worden verlenen identiteit aan het bestaan. Sociale groepen geven zin aan het leven en bieden perspectief. Kenmerkend voor deze verandering is het toenemende belang van sociale burgerinitiatieven. Hier wordt gemeenschapszin gekoppeld aan solidariteit in plaats van autonome, zelfredzame burgers en hun individuele vrijheid; 'Zachte' waarden in de geest van gemeenschap, lokaliteit en nabijheid vormen de harde krachten achter de golf van nieuwe sociale initiatieven en collectieve acties in dorpen, wijken en buurten (De Moor & Duffhues 2020). De coronacrisis zorgt er wel voor dat deze groepen twee kenmerken zullen hebben. In de eerste plaats zullen groepen een meer flexibel en fluïde karakter hebben dan voor de coronacrisis. Dit vrijblijvende aspect past ook bij

de nadruk op zachte waarden en persoonlijke vrijheid. Dit coöperatief model van sturing en ondernemen, gekenmerkt door democratische besluitvorming is los-vast.

De digitalisering van de samenleving en van het werk hebben een soort voorlopigheid gecreëerd. Het is heel makkelijk geworden om jezelf te onttrekken aan een bijeenkomst, om halverwege de camera uit te zetten. Bovendien kan de privé omgeving voortdurend een urgent beroep op je doen (denk aan daadwerkelijke ziekte, opvang van kinderen, thuisonderwijs etc.) met als gevolg minder inzet en commitment voor het werk. Wij bepalen zelf wat wanneer belangrijk is, de ander kan dat steeds minder voor jou bepalen, ook al heeft die ander een bepaalde mate van gezag of autoriteit. Die voorlopigheid en flexibiliteit zullen zich voortzetten in allerlei geledingen van de samenleving. Sportverenigingen, kerken, politieke partijen, werkgevers zullen zich daartoe hebben te verhouden. Mensen willen graag bij anderen horen, maar wel onder eigen voorwaarden en met de mogelijkheid flexibel en alternatief deel te nemen. Sociale groepen zullen kortom gekenmerkt worden door toenemende en voortdurende dynamiek waarbij de grens tussen binnen en buiten de groep vervaagd zal zijn. In de tweede plaats verwachten wij dat deze sociale groepen verhoudingsgewijs conservatief van karakter zullen zijn, in de zin dat ze teruggrijpen op bestaande waarden en behoudend gedrag. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de behoefte aan zekerheid en voorspelbaarheid die door de coronacrisis toch fundamenteel onder druk is komen te staan. Deze ontwikkeling is al zichtbaar in de politiek waar meer conservatieve partijen een groeiende aanhang hebben, en ook op het religieuze domein, waar groeiende kerkgemeenschappen vaak gekenmerkt worden door behoudende opvattingen en daarmee aantrekkelijk blijken te zijn voor (hoopopgeleide) jonge gelovigen. Dit type groepen geeft mensen een uitgesproken identiteit, zekerheid in het leven, gedeelde waarden en normen en een overtuiging die doorwerkt in daadwerkelijke keuzes voor gedrag. Daarmee kunnen mensen vanuit een solide fundament hun individuele afwegingen maken en flexibiliteit nastreven.

De tweede ontwikkeling die ons inziens van langere duur zal zijn dan de coronacrisis zelf is de ervaring een wereldburger te zijn. We leven in een *global world*, als we dat al konden ontkennen is dat nu definitief niet meer mogelijk. Dat heeft een paar consequenties in onze ogen. Zo zal het wereldburgerschap ertoe leiden dat andere wereldwijde problemen niet zo gemakkelijk meer ontkend of genegeerd kunnen worden. Klimaatontwikkelingen, voedselcrisis, vluchtelingenstromen maken onderdeel uit van onze eigen context, of we dat nu op prijs stellen of niet. Deze problemen hebben een omvang en complexiteit die voor individuen nauwelijks te bevatten is. Ze geven een chaotisch, onvoorspelbaar en ook risicovol beeld van onze omgeving. Op hun beurt zullen deze ervaringen van chaos en gevaar ertoe leiden dat we ons terugtrekken in onze eigen bubbel, in de veronderstelling dat we ons daarmee kunnen onttrekken aan dit alles. Die bubbel wordt vormgegeven door diezelfde flexibele en fluide sociale groepen die we hierboven al beschreven. Als die groepen bovendien relatief conservatief van karakter zijn zal dit de ontkenning en simplificering van de wereldproblemen versterken. Kortom, we voorzien een zichzelf versterkend effect wat uiteindelijk een diepe kloof in de samenleving tussen de verschillende groepen kan veroorzaken.

### **Nieuwe leiderschapsvaardigheden**

Als de hierboven geschetste ontwikkelingen daadwerkelijk zullen doorzetten wordt er een tweeledig beroep gedaan op leiderschap. In de eerste plaats is leiderschap nodig om de kwalijke effecten van de ontwikkelingen om te buigen of te neutraliseren. In de tweede plaats zal duurzaam en geloofwaardig leiderschap diepgaand moeten relateren aan de veranderende omgeving. Leiderschap is een sociale activiteit die zich zal aanpassen aan de nieuwe vormen van verbinding. Maar in dit

proces van aanpassing ontstaan ook wat spanningen of paradoxen waar we onze weg in moeten vinden.

### *Realistisch toekomstperspectief bieden*

Leiderschap zal een frame en een taal moeten bieden waarbinnen men leert omgaan met de onzekerheden, de kwetsbaarheid en de ervaren chaos. Leiders zullen moeten toegeven dat de toekomst wispelturig en ongewis is, en niet zo controleerbaar als we wensen. Dat betekent echter ook dat meer dan ooit leiders keuzes en afwegingen moeten maken die gebaseerd zijn op kennis in plaats van op intuïtie. Eigen intuïtie volgt immers de chaos en wispelturigheid, wetenschappelijke kennis en ervaring bieden een tegenwicht dat beargumenteerd kan worden. Zoals de titel van het boek van het boek van Janka Stoker en Harry Garretsen, gebaseerd op een quote van Winston Churchill: "Echte leiders zweven niet" (2018). Tegenover de onzekerheid -die zeer serieus genomen dient te worden- moeten leiders doelbewust bouwen aan zekerheid door te refereren aan kennis en resultaten die objectief zijn vastgesteld. Wat de gedragseconoom en nobelprijs winnaar Daniel Kahneman ons leert is dat snel denken onze eerste reactie is in een crisis, maar zeker niet de beste reactie. Hoewel de samenleving voortdurend roept, ga af op je gevoel, toont Kahneman hoe belangrijk het is om voor iedere beslissing te vertragen en de feiten goed te analyseren (2019). Deze cognitieve capaciteit, die anders functioneert dan intuïtie, is belangrijk voor leiderschap in crisis.

Vervolgens na het wegnemen van onzekerheden door middel van feiten is er de paradox van een onzekere toekomst. Het nu kennen we, maar wat komt er morgen? Er bestaat een belangrijk verband tussen leidinggeven en het scheppen van een geloofwaardig toekomstperspectief. In een grootschalig internationaal onderzoek van Kouzes en Pozner kwam naar voren dat de twee belangrijkste eigenschappen die mensen van hun leiders verwachten zijn eerlijkheid en de capaciteit om vooruit te kijken. De eerste is niet echt onderscheidend, want eerlijkheid verwacht men ook van al zijn collega's. Zonder eerlijkheid en wederzijds vertrouwen loopt iedere organisatie spaak. Een onderscheidende kwaliteit die men van een leider verwacht is juist de combinatie tussen geloofwaardigheid en het scheppen van een toekomstperspectief. Het imaginaire vermogen voor een betere toekomst, kortom het geven van realistische hoop, is volgens Kouzes en Pozner de meest bepalende competentie van leiders (2006).

De uitdagingen waar we als samenleving voor staan hebben een generatie overstijgend karakter. Onderzoek toont aan dat het creëren van realistische en activerende hoop essentieel is voor competent leiderschap (Nullens et al, 2016). De cultuurfilosoof Roman Krznaric dwingt ons tot morele zelfreflectie met de vraag: zijn we goede voorouders? "De goede Samaritaan moet plaats maken voor de goede voorouder" (2020). Leiderschap heeft te maken met twee tegengestelde krachten, korte termijndenken en langetermijndenken. Volgens Krznaric confronteren de urgente uitdagingen "ons met de onontkoombare paradox dat de noodzaak van langetermijndenken uiterst urgent is en noopt tot onmiddellijk handelen hier en nu" (2020). De unieke uitdaging is nu het verwerken van wetenschappelijke data, redelijke inschattingen met een positieve en inspirerende imaginatie voor een betere toekomst. De paradox is de combinatie tussen rationale besluitvorming en het positieve imaginaire, de paradox tussen wetenschapper en kunstenaar, harde feiten en zachte waarden.

## *Authenticiteit en expert-autoriteit*

Juist in momenten van crisis zoeken mensen perspectief en koers voor hun leven. De roep om sterke leiders is de roep om autoriteit en visie. Dat is belangrijk om wat tegenwicht te bieden aan de onzekerheid en chaos die mensen ervaren. Autoritair leiderschap kan de invloed van complottheorieën beteugelen en ruimte bieden aan de complexiteit van de problemen en oplossingen. Daarmee kan het ook een tegenhanger vormen voor de negatieve spanningen tussen mensen. Autoritair leiderschap als oplossing voor de toenemende agressiviteit werkt alleen goed als dat leiderschap tegelijk ook flexibel en in beweging is door voortdurend in te gaan op de individuele vragen en onzekerheden van de mensen. De visie moet overkoepelend zijn, en binnen dat kader ruimte bieden voor individuele vragen en twijfels. Dat vergt balanceren en afwisselend inzoomen op het grote geheel en de kleine omgeving.

Het begrip 'autoriteit' heeft vaak een negatieve gevoelswaarde. Het is niet hetzelfde als dictatoriaal of despotisch. Het begrip autoriteit verwijst naar gezag en maakt duidelijk dat er altijd een vorm van macht in het spel is. De relatie tussen leiders en volgelingen is altijd asymmetrisch. Dit feit negeren heeft geen zin en is ethisch zelfs bedenkelijk. Autoriteit moet juist zichtbaar en bespreekbaar worden gemaakt. Je zou een verschil kunnen maken tussen macht, autoriteit en beïnvloeding waarbij deze laatste het meeste respect heeft voor de vrije keuze van het individu (Kellerman 2012). Maar ook een zogenaamd softe beïnvloeding kan zeer manipulatief zijn. Sinds Max Weber maakt men onderscheid tussen verschillende vormen van autoriteit of gezag. We kunnen zes vormen van macht onderscheiden die elk hun eigen beïnvloedingstrategie hanteren. We noemen ze hier heel kort: De *dwingende autoriteit* regeert middels het vermogen om te straffen. Het is macht middels afhankelijkheid en angst. De *belonende autoriteit* dwingt respect af omdat het kan vergoeden. Het is een vorm van transactie macht. Voor wat hoort wat ...De *formele autoriteit* is gebaseerd op institutionele legitimatie en sociaal erkende structuren. De *referentie autoriteit* is de macht via persoonlijke identificatie, bewondering, emotionele binding, authenticiteit, erbij willen horen. De *expert autoriteit* beroept zich op kennis en het probleemoplossend vermogen. De *informatie autoriteit* is gebaseerd op de toegang tot unieke informatie. Bij voorbeeld het beter dan anderen weten wat er precies speelt (Yukl & Gardner 2020). In vele gevallen lopen ze samen op. Een toespraak van Mark Rutten vanuit het Torentje demonstreert verschillende vormen van autoriteit in één gebeuren.

Voor de post-coronatijd voorzien we dat referentie autoriteit, expert autoriteit en informatie autoriteit sterk op de voorgrond komen. Met referentie-autoriteit wordt er sterk vanuit de identificatie tussen groep en leider gedacht. Het gaat om een band met een sterk emotionele vorm van beïnvloeding. Het wordt heel persoonlijk. Wie ben jij echt? Ben je consequent en geloofwaardig? Ben je authentiek? Denk bij voorbeeld aan de perikelen rondom het huwelijksfeest van minister Grapperhaus en de mini-koningskwesie rondom het corona reisverbod. De legale autoriteit wordt in twijfel getrokken op basis van een barst in de geloofwaardigheid van referentie autoriteit. Verder zien we dat wetenschappers die authentiek en fijngevoelig zijn erg veel invloed hebben. Een mooi voorbeeld hiervan is hoe Diederick Gommers geduldig en persoonlijk omgaat met de kritische oppositie van ontkenneren. Maar referentie autoriteit op zich is onvoldoende. Toegang tot informatie en data wordt steeds belangrijker. Geloofwaardig leiderschap vereist niet alleen om procesmatige expertise maar ook inhoudelijke expertise (Stoker & Garretsen 2018). Dit sluit aan bij ons voorgaande punt dat gaat over de behoefte aan feitelijke zekerheden. Maar ook hier ontstaat opnieuw een paradox. Juist bij referentie autoriteit hoort het kunnen kwetsbaar zijn, zich mogen vergissen, kortom mens zijn. De expert is niet de alwetende en alle informatie is niet zo betrouwbaar als men vaak laat doorschemeren.

## *Verantwoord leiderschap in globale systemen*

Teveel heeft men leiderschap losgekoppeld van ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De nadruk lag maar al te vaak op maximaliseren efficiëntie, processen en het halen van targets. De cultuur van de vrije markt en het liberaal economisch denken heeft zowat al onze levensgebieden ingekleurd, niet in het minst in de zorgsector. Kenmerkend voor onze tijd is dat we keihard worden geconfronteerd met de beperkingen van onze controlerende macht en het reducerende denken van de *homo economicus*. Ook al overwinnen we dit virus, we weten dat er nog meer kunnen komen. Daarenboven zijn er nog een paar andere problemen die veroorzaakt worden door een op groei en winst gericht systeem. De tijd van 'business as usual' is simpelweg voorbij. We beseffen dat we voor gemeenschappelijke systemische uitdagingen staan en dat er urgente transities nodig zijn over hoe we onder meer onze economie gaan organiseren tot meer duurzaamheid en grotere menswaardigheid (Simons & Nijhof 2020).

Het tij is aan het keren. In de nieuwere economie draait het om duurzaamheid, menselijke ontplooiing en het belang van anderen. Volgens de econome Kate Raworth moeten we meer durven denken vanuit onze beperkingen en die liggen op twee grote vlakken: We hebben een ecologisch plafond en een sociale drempel. Haar model staat bekend als donut economie. Net als bij een donut gaat het om de twee concentrische cirkels waarbinnen we in de toekomst moeten groeien (Raworth 2017). Het ecologische plafond gaat over de grenzen van onze planeet. De sociale drempel gaat over menswaardigheid, over hoe alle mensen zich kunnen ontwikkelen via voeding, onderwijs, gezondheidszorg enz. De belangrijke aanname van dit donut model is dat we meer leren denken vanuit beperkingen en niet alleen vanuit oneindige mogelijkheden. Niet alleen maakbaarheid zet de toon, maar ook de kwetsbaarheid van mens en planeet.

Deze bredere bewustwording en het ontwikkelen van een globaal perspectief zal steeds belangrijker worden. Leiderschap zal minder dan voorheen een keuze maken tussen ofwel een *global* perspectief ofwel een lokale uitstraling. Internationale ontwikkelingen hebben ongevraagd hun intrede gedaan in de individuele lokale gemeenschappen, en nooit meer kunnen we die wereldwijde context wegdenken. Weliswaar begeven we ons met graagte in lokale sociale groepen, maar tegelijk blijven we ons bewust van het ongrijpbare internationale perspectief. De klimaatcrisis heeft onontkoombare gevolgen voor ons individuele leven, hoezeer we ons ook terugtrekken in onze eigen kleine sociale omgeving, zoals ook corona onontkoombaar was en is. Leiderschap in de diverse sociale groepen zal zich daar rekenschap over moeten geven. Mensen zijn wereldburger, maar zoeken gedeelde perspectieven en waarden in eigen kring. Leiderschap dat het eigen perspectief verabsoluteert is op korte termijn aantrekkelijk en effectief, maar isoleert op lange termijn mensen van de bredere context, met alle gevolgen van dien.

De nieuwe trend is een verbindend leiderschap dat de belangen en bijdragen van diverse grotere netwerken van stakeholders creatief weet te integreren (Maak & Pless 2012). Deze stakeholders zijn geen instituties of vaste belangengroepen maar vooral fluïde netwerken met ook weer elk hun eigen informele leiders. De kunst is dan om steeds alle stakeholders voor ogen te houden en ertussen te schipperen. Een belangrijk onderdeel van dit verbindend leiderschap is de integratie van complexe wetenschappelijke bevindingen met zowel lokale als globale beleidsvoering. De nieuwe leider is dus vooral een onderhandelaar, een bemiddelaar, die voldoende geloofwaardig is voor alle partijen en in staat is om de ene groep bewust te laten worden van de behoeften van de andere groep. Deze uitdaging konden we zien hoe de coronacrisis vooral een intergenerationele uitdaging is. Hoe maken we ouderen bewust dat jongeren hun vrijheid nodig hebben en jongeren dat ouderen onze bescherming verdienen? De paradox in dit model is het voortdurend wisselen tussen de belangen van lokaal en globaal, tussen nu en de komende generaties.

## *Nederigheid en spirituele intelligentie*

Leiderschap zal nederigheid dienen te ontwikkelen en durven spreken over grotere waarden en zingeving. Beide hebben opnieuw een zekere spanning en vragen om evenwicht en fijngevoeligheid. Een te nederige houding kan betekenen dat we autoriteit verliezen en onzekerheid versterken. Als zingeving te absoluut en dogmatisch wordt dan sluit het uit en wordt het dictatoriaal. Toch hebben nederigheid en zingeving alles met elkaar te maken en kunnen ze elkaar positief beïnvloeden. Steeds meer wordt er in leiderschapstheorie gesproken over spirituele intelligentie (Reave 2005; Yukl & Gardner 2019). Het gaat hier niet om religieus of godsdienstig leiderschap, maar om inzicht in hogere waarden, zingeving en omgaan met existentiële levensvragen. Deze gerichtheid op waarden en zingeving zal zich in de post-coronatijd verder doorzetten. Steeds meer zullen mensen gaan vragen wat het doel is van wat we doen in onze bedrijven, zorginstellingen, politiek, scholen en universiteiten. Ook de vraag naar het doel van onze economie zal steeds belangrijker worden. Draagt al onze bedrijvigheid bij aan ons levensgeluk? De quarantaine, lock-downs, vaccintekorten en schaarste in de zorg dwingt ons om het gesprek over levenskwaliteit, zingeving van welbevinden te voeren. De aandacht voor wat we softe waarden zijn gaan noemen wordt nu een harde noodzaak.

De tijd van de grote instituties met onwrikbare vormen en universele verschijningen is definitief voorbij. Niet de instituties, maar de individuele mensen komen centraal te staan. Dat vergt nederigheid en aandacht voor kwetsbaarheid en uitzonderingen. Mensen hebben in deze tijd geleerd dat er geen eensluidend antwoord is op alle vragen. Verschillende omstandigheden blijken wegen te openen voor verschillende vormen van zingeving en perspectief. Mensen zijn uniek in hun afwegingen, en mensen zijn hun eigen criterium geworden. Wat werkt heeft waarde, ongeacht de beoordeling door een of andere autoriteit. Niet de minister bepaalt jouw keuzes, maar je maakt eigen afspraken met je werkgever; niet de kerkleiding bepaalt wat je moet geloven, dat bepaal je ieder zondag zelf door een online dienst te kiezen; niet het onderwijsmanagement bepaalt hoe jouw studiedag eruit ziet, je kiest zelf een track dat bij jou past. Leiderschap is hierdoor fundamenteel gewijzigd. Het model van de sterke leider met eigenschappen die in elke situatie in goede leiderschap resulteren is definitief gewijzigd in een model waarin leiderschap een continue en dynamische interactie blijkt te zijn tussen leider en volgers.

Een belangrijk kenmerk van deze relatie is het beroep op intrinsieke motivaties, of anders gesteld, mensen willen van hart tot hart worden aangesproken. Deze hang naar duidelijkheid en autoriteit gebaseerd op grotere zingevingskaders is ook weer paradoxaal. Het biedt populistische en charismatische leiders de mogelijkheid om de emoties van mensen aan te spreken voor het 'hogere doel'. Zo is angst en het scheppen van externe vijanden, die de verwezenlijking van het doel hinderen, doorheen heel de geschiedenis een krachtig instrument van dictators. De oplossing is niet het vermijden van dit soort discours, maar wel het ethisch juist inzetten van zingeving. Je hoeft het niet eens te zijn met zijn overtuigingen, maar een goed voorbeeld van het juist inzetten van diepere zingeving zien we bij Gert-Jan Segers van de Christen Unie. Boeiend in dit verband zijn dan ook de gesprekken met een opponent zoals de programmamaker Tim Hofman. Of een ander voorbeeld, de oud-politicus, natuurkundige en auteur Jan Terlouw die als een nestor spreekt over de wezenlijke dingen en liefde als essentie van het leven. Het aanspreken van onze diepere lagen, zeg maar 'onze ziel' wordt steeds belangrijker. Nog te veel denken we met alleen managementprocessen onze problemen op te lossen. De kunst zal zijn om het goede goed (efficiënt) te doen, met een houding van nederigheid, kwetsbaarheid en oprechte zorg voor het belang van de ander.

Leiderschap zal kenmerken moeten ontwikkelen van spiritualiteit om geloofwaardig dienstbaar te kunnen zijn aan de groei en ontwikkeling van mensen. Daarbij springen een paar elementen in het oog. In de eerste plaats is spiritualiteit doordrenkt van een gezonde zelfkennis. Weten wat je sterke



en zwakke punten zijn helpt in de verhouding met anderen, en geeft een realistisch beeld van je mogelijkheden, waardoor zowel teleurstellingen als te hoge verwachtingen gemitigeerd zullen worden. Deze zelfkennis wordt in een spirituele context overigens altijd vergezeld door zelfwaardering en zelfacceptatie. Als men zichzelf accepteert inclusief de eigen tekortkomingen ontstaat er ruimte voor relativering en humor, maar ook voor de ander. Als je jezelf accepteert vormt de ander geen bedreiging meer voor je zelfbeeld, je kunt de ander dan de ruimte bieden die jezelf ook hebt. In de tweede plaats is het binnen spirituele tradities altijd duidelijk dat de mens behoefte heeft aan een stelsel van normen en waarden. Als iedereen alleen zijn eigen belangen nastreeft is er geen ruimte voor de ander, zal het gemeenschappelijke altijd het onderspit delven en staat er geen rem op schadelijke neigingen. Normen en waarden zorgen voor behoud van het collectieve, voor de langere termijn en voor criteria van gedrag. Leiderschap moet niet bang zijn voor normen en waarden maar, met oog voor individuele afwegingen en onzekerheden, helderheid en perspectief bieden. Normen en waarden banen de weg naar de toekomst. Daarbij is het in de derde plaats wel noodzakelijk dat leiderschap wordt vormgegeven vanuit een open en lerende attitude. Steeds dient men te zoeken naar wat zich buiten de eigen groep afspeelt, moet men bereid zijn te leren van anderen, is nieuwsgierigheid geboden en moet er ruimte zijn voor verandering van de eigen mening. Deze openheid voor de omgeving kan gestimuleerd worden door het derde en laatste element van spiritualiteit, namelijk verbeelding. Leiderschap kan mensen stimuleren buiten de grenzen van het alledaagse te kijken, en te denken in mogelijkheden. Verbeelding als in uitingen van kunst en creativiteit biedt perspectief dat niet altijd in woorden kan worden uitgedrukt, maar dat wel helend werkt. Als leiderschap de ogen kan openen voor het ideale, voor het volmaakte ontstaat er richting voor helende vormen van organisatie en intermenselijk verkeer. Maar onze idealistische verbeelding is kwetsbaar en mag dit ook zijn.

**Tot slot:**

De coronatijd op zichzelf brengt niet zoveel nieuws, het is eerder een versneller voor trends die al eerder plaats vinden. Maar de crisis versterkt ook bepaalde paradoxale trends. Het ethisch juist omgaan met deze paradoxen zoals enerzijds beïnvloeding via feiten en anderzijds leven met onzekerheden, met enerzijds vrijblijvende flexibele groepen en anderzijds met geloofwaardige autoriteit, is nu wel een belangrijke uitdaging. Hiermee goed omgaan vraagt vooral om morele moed en creativiteit. De filosoof en psychoanalyticus Erich Fromm vat deze paradox mooi samen: "Creativity requires the courage to let go of certainties" (Fromm 1967).

## **Bibliografie**

- Moor, de, T. & T. Duffhues (2020) Burgercollectieven als go-between tussen burger en overheid in en na crisistijden, *Bijdrage aan Coronapapers.nl* <https://coronapapers.nl/nieuws-1/nieuws/burgercollectieven-als-go-between-tussen-burger-en-overheid-in-en-na-crisistijden>
- Fromm, E. (1967). *Escape from freedom*. Avon Books.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford Business Books.
- Haslam, S.A, Reicher, S.D & Platow, M.J. (2011). *The new psychology of leadership. Identity, influence, and power*. New York: Psychology Press.
- Kahneman, D. (2019). *Ons feilbare denken*. Uitgeverij Business Contact.
- Kaplan, M.F. & Wilke, H. (2001). Cognitive and social motivation in group decision making. In: J.P. Forgas & K.D. Williams (eds.), *The social mind. Cognitive and motivational aspects of interpersonal behavior*. Cambridge University Press.
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. HarperCollins.
- Krznaric, Roman. (2020). *De goede voorouder: langetermijn denken voor een kortetermijn wereld*. Utrecht: Ten Have.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *A Leader's Legacy*. Jossey Bass.
- Levinas, E. (2018). *Totaliteit en Oneindigheid: Essay over de exterioriteit*. Boom.
- Maak, Thomas & Nicola M Pless. 2012. *Responsible Leadership*. New York: Springer.
- Mullen, B. & Riordan, C.A. (1988). Self-serving attributions for performance in naturalistic settings: A meta-analytic review. *Journal of Applied Social Psychology, 18*, 3-22.
- Naim, Moises. (2013). *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be*. Hachette UK.
- Nullens, Patrick, Burger, Martijn, van den Heuvel, Steven, & Pleeging, Emma. (2016). Hoop als drijfveer. *Tijdschrift Voor Management en Organisatie, 70.3/4*, 79–91.
- Pariser, E. (2014). *The Filter Bubble: How the new personalized think*. Penguin Books.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing.
- Reave, L. (2005). *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*. *The Leadership Quarterly, 16(5)*, 655–687
- Saane J. van (2012). *Geloofwaardig leiderschap*. Meinema.
- Simons, Lucas, & Andre Nijhof. (2020). *Changing the Game: Sustainable Market Transformation Strategies to Understand and Tackle the Big and Complex Sustainability Challenges of Our Generation*. Abingdon: Routledge.
- Smith, E.R. & Mackie, D.M. (2007). *Social Psychology (3<sup>rd</sup> edition)*. New York: Psychology Press.
- Stoker, Janka, & Harry Garretsen. (2018). *Goede leiders zweven niet: de fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Van Velsor, E., McCauley, C.D. & Ruderman, M.N. (eds.) (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. 3<sup>rd</sup> edition. Jossey-Bass.
- Yukl, G. A., & III Gardner, W. L. (2019). *Leadership in Organizations (9th edition)*. Pearson.