

*Beste Jesse,*

## Deel 19

*Al 11 jaar schrijven Koen Marichal en Jesse Segers brieven naar elkaar. Soms in gesproken vorm, soms in geschreven vorm. Het onderwerp is steeds leiderschap in al zijn facetten en uitwerkingen. Van het abstracte naar het concrete en terug. Soms met sterke emoties en soms koel en pragmatisch. En steeds opnieuw zijn ze het eens met elkaar dat ze het niet helemaal eens geraken met elkaar. Omdat ze op verschillende manieren tegenpolen zijn. Maar ook omdat het antwoord op vragen over wat leiderschap is, welk leiderschap nodig is en hoe dat leiderschap ontwikkelt nooit definitief verworven zijn.*

**Auteur:** Jesse Segers

# Tussen Hoop en Houvast: Leiderschap in een Onzekere Wereld

Dag Koen,

Er is een soort stille bewondering die ik altijd heb gekoesterd voor de veelheid en variatie in de boeken die je leest. Zelf kom ik er minder aan toe. De dagen vullen zich met een voortdurende stroom van indrukken, waarbij theorieën zich vermengen met praktijk en praktijk weer nieuwe theorieën schept. Er is geen scheiding, slechts een eindeloze dialoog in me tussen wat we weten en wat zich aandient. En wanneer het weekend of een vakantie nadert, lijkt mijn hoofd te verlangen naar stilte, naar ruimte waarin alles wat is verzameld een plek kan vinden. Zoals Mintzberg ooit schreef: *"this is for those of us who spend our public lives dealing with organizations and our private lives escaping from them."*

Onlangs verdiepte ik me opnieuw in een opleiding over complexiteitstheorie. Het bracht een zekere onrust in mijn denken teweeg, een beweging die nog na-ijlt bij het lezen van je vorige brief. Vanuit de lens van complexity leadership theory (CLT), een theorie die jou niet onbekend is, valt een patroon op. We hebben de neiging om verandering toe te schrijven aan een enkele leider. Ik herken het in je gedachtegang: *Hoe een mens (i.e. Zarathustra) een fundamenteel nieuw paradigma kan ontwikkelen dat duizenden jaren later nog altijd ons doen en laten bepaalt.*

Maar in CLT functioneren leiders niet als scheppers van verandering, eerder als katalysatoren, als 'tags'—herkenningspunten binnen een systeem die bestaande dynamieken versnellen. De verandering was er

al, latent, wachtend op het moment om zichtbaar te worden. Rosa Parks schiep niet de burgerrechtenbeweging, maar haar daad was goed getimed (of ze had geluk) en ze werd het brandpunt ervan. Donald Trump heeft niet de polarisatie in de Amerikaanse politiek gecreëerd, maar zijn verschijning was opnieuw goed getimed en gaf het fenomeen een gezicht en bracht het tot een climax.

Dat brengt me bij Tor Hernes, een vooraanstaand denker in organisatietheorie en tijdsdynamiek, en zijn onderscheid tussen *bepalende* (constitutive) en *voorbeeld* (exemplary) gebeurtenissen. De eerste zijn breekpunten, transformerend en richtinggevend. De tweede versterken continuïteit, bevestigen identiteit en traditie. De vraag dringt zich op: is wat zich nu in de VS (en bij uitbreiding de wereld) afspeelt een breuk of slechts een versterking van een onderliggende lijn? Trump en Musk, die laatste zette je zo treffend neer als de stripfiguur John Veidt in je brief (PS: het artikel van Tom Hannes in de Standaard over hoe Donald Trump eigenlijk Peter Pan is en Elon Musk het elfje Tinkelbel is op dat vlak ook een aanrader), zijn alvast figuren met een dubbele boodschap: enerzijds hoeders van traditie, anderzijds revolutionairen die een radicale verandering beloven. Maar welke is het werkelijk? De toekomst zal het uitwijzen, want trage veranderingen laten zich slecht opmerken. Net zoals de lente nu al ondergronds begonnen is, maar zich nog niet laat voelen.

Ondertussen, dichterbij huis, is er een nieuwe regering in België. Wat me opvalt, is hoe Trump en Bart De Wever een gelijkenis delen: ze zijn 'handelaars van de hoop', om een uitspraak van Napoleon te lenen. Hoop, in de positieve psychologie, bestaat uit twee componenten: de wil om ergens te geraken (*willpower*) en de overtuiging dat er wegen zijn om daar te komen (*waypower*). Waar een van beide ontbreekt, ontstaat wanhoop. De wil om verandering was er bij velen, maar deze leiders hebben een route geschetst door hun goed getimede aanbod politiek—ongeacht of deze nu correct is of zal blijken of niet.

Hier raakt het hedendaags leiderschap iets ambigue voor me. De wereld is zo complex geworden dat leiders in een pragmacratie lijken te belanden: een voortdurende zoektocht naar werkbare, inclusief, adaptieve, efficiënte oplossingen, liefst zo empirisch/data mogelijk onderbouwd. Men past bij voortschrijdend inzicht voortdurend aan, eerder dan vast te houden aan vaste overtuigingen of ideologisch strijd. Maar deze wendbaarheid heeft een schaduwzijde: voor sommigen voelt het richtingloos, als een stuurzonde beweging zonder houvast. Het versterkt de 'razende stilstand' van Hartmunt Rosa die je zo mooi illustreerde. Versnelling zonder richting, zonder wezenlijk verandering. De constante herstructure-ring en optimalisatie als 'de nieuwe stabiliteit'. Erich Fromm schreef al in *Angst voor de vrijheid* (1941) dat mensen, geconfronteerd met onzekerheid, bereid zijn hun vrijheid in te ruilen voor autocratische leiders die standvastigheid beloven die uit hun ideologie komt. Een ideologie biedt houvast, is een kompas in een verwarrende wereld voor hen.

En zo ontstaat misschien de dynamiek van hedendaagse populaire leiders. Ze gebruiken hun goede getimede ideologie als richting en pragmatisme als middel. Waar het omgekeerd is—waar pragmatische keuzes worden gemaakt zonder duidelijke waardengebonden uitleg—ontstaat een geloofwaardigheids-crisis. Integriteit raakt beschadigd en dat vertrouwen herwinnen blijkt nagenoeg onmogelijk. Misschien is dat wat de leiders van vandaag in het publieke debat zo effectief maakt: zij verkopen pragmatisme als een middel om hun waarden te verwezenlijken, terwijl anderen hun waarden lijken op te offeren aan pragmatisme.

Bedachtzame groet,  
Jesse