

WFF (World Foresight Forum) is a global initiative that strives for a secure and sustainable world for future generations. Such a world must be built upon safety, security and justice for the many.

Ecology & Sustainability  
Population & Demographics  
Science & Technology

Economy  
Geopolitics & Security  
Society & Culture

[www.worldforesightforum.org](http://www.worldforesightforum.org)

## **WFF en leiderschap                      Uitmuntend in de breedte.**

Agnes Dinkelman, mei 2011

Samenhangend beleid en creatieve oplossingen voor de vraagstukken van nu. Daar beeld bij krijgen is de inzet van het WFF. En daar hoort leiderschap van een nieuw te ontdekken soort bij. De veelheid aan problemen, de complexiteit ervan, de schaalgrootte en het tempo waarin veranderingen zich voordoen vragen een nieuw soort leiderschap. Rob de Wijk refereerde er kort aan in zijn eindtoespraak. Erg kort. Zo kort dat de lengte wellicht symbool stond voor de mate waarin we beeld hebben weten te creëren bij dit nieuwe soort leiderschap.

Maar wat kon De Wijk al wel benoemen dan? Inspirerend, hoorden we hem zeggen. En veranderingen faciliterend. Dat is al iets. Het zijn begrippen die van belang zijn. Maar het zijn ook termen die we in de westerse organisatiekunde met betrekking tot het thema leiderschap al ongeveer een jaar of 20 bezigen, net als situationeel, dienend en authentiek. Waar het in de praktijk op uitdraait als er weer een nieuw concept wordt gelanceerd is dat het organisatiekundige circus van leiders en consultants, managers en personeelsdeskundigen zich massaal conformeert aan het nieuwe vocabulaire. In trainingen, managementboeken en MBA 's is volop aandacht voor de inzichten. Het soort leiderschap verandert er echter nauwelijks door, scholing en debat is immers niet voldoende om gedrag van mensen diepgaand te veranderen.

Terug naar De Wijk. Inspirerend en faciliterend. Belangrijk maar eenzijdig. Want de begrippen helpen ons niet zomaar verder. Het zijn loze kreten in de wereld van de machtspolitiek die tussen staten, in kleine gemeenschappen of tussen individuen kan woeden. Het helpt ons niet verder daar waar leiders geen enkel middel schuwen om de eigen positie te verstevigen, desnoods en regelmatig ten koste van anderen. Kennis, inspiratie en ontwikkeling staan net als vriendschap en trouw enkel in dienst van de koelbloedige straatvechter/politicus die voor zichzelf zorgt zonder acht te slaan op de schade die hij berokkent en die als minimale inzet heeft dat hij zonder gezichtsverlies naar huis kan.

Deze mentaliteit zijn we nog zomaar niet kwijt. Het machtsdenken en -handelen zoals dit zich hoogstwaarschijnlijk tussen bendes in toekomstige mega-cities zal gaan voltrekken verschilt in de kern niet zoveel van het machtsdenken dat ten grondslag ligt aan stammenoorlogen in Afrika waar in grondstoffen- of waterschaarste ooit aanleiding zal worden gezien om tot strijd over te gaan. Ik schat in dat inspirerend leiderschap daar niet zal gaan helpen. En faciliterend leiderschap al evenmin.

We zitten met elkaar midden in een wereld waarin machtsevenwichten verschuiven, leidende principes in politiek, wetenschap en economie veranderen en nieuwe actoren in een nieuw landschap van omstandigheden opgeld doen. Precies zoals we met elkaar binnen de WFF-context besproken hebben: de situatie is complex, onvoorspelbaar en mogelijk in toenemende mate gewelddadig.

Leiders van de toekomst moeten dus kennis en begrip hebben van de complexe, onvoorspelbare en wellicht gevaarlijke context. Ze moeten daarbij steeds meer kennis, begrip en gevoel hebben bij de werking van de context op de menselijke dynamiek. De menselijke processen stuwen immers de ontwikkelingen voort. En de ontwikkelingen of het gebrek daaraan zijn op hun beurt de triggers die de menselijke dynamiek vormgeven. Een belangrijk aandachtsgebied dus.

Van de leiders van de toekomst wordt een breed repertoire aan gedrag en inzicht gevraagd. We vinden inspireren en faciliteren van veranderingen inderdaad in het pakket, evenals gevoel voor sociale cohesie, in staat zijn om op het scherpst van de snede te onderhandelen, helder situaties weten te normeren en slim bewegen in rauwe machtspolitiek. We hebben leiders nodig die zowel in traditionele, tijdrovende maar betekenisvolle, rituelen van tribale leiders uit Afrikaanse of Arabische postconflictstaten een rol weten te spelen als met even veel of weinig gemak bruikbare antwoorden weten te ontwikkelen op de dreiging van economisch verval, schaarste en armoede. Leiders van straks zullen tijd moeten inruimen om socratisch te reflecteren op de grote vraagstukken van deze tijd zodat ze oog ontwikkelen voor de gevolgen die beslissingen hebben voor de hele wereldgemeenschap, en ze zich niet langer beperken tot de samenleving waar ze zelf uit voort komen.

Leiderschap gaat daarom misschien wel steeds meer over uitmuntendheid in de breedte. Uitmuntend begrip en gevoel hebben voor alle mogelijke situaties en alle mogelijke reacties van de mensen die een rol spelen. Leiders van de toekomst zouden in staat moeten zijn om de belangen en perspectieven van alle betrokkenen te overzien. Ze zouden moeten kunnen toewerken naar belangenbehartiging van iedereen inclusief die van de opponent en de partners. Dat vraagt leiders die zich hebben ontwikkeld tot mensen die niets menselijks vreemd is. Dat vraagt mensen die voorbij het eigen ego kunnen gaan. En zij zouden zich vervolgens moeten richten op ontwikkeling van gezond gedrag in gezonde structuren met doelen en middelen die niet schadelijk zijn voor mens en omgeving. Dat betekent transformatie van hoe mensen denken, vanwaaruit ze denken en hoe ze hun wensen denken te vervullen. Het vraagt van leiders uitmuntendheid in de breedte. Maar wat is uitmuntendheid?

Moeten we denken aan Gandhi die opriep tot geweldloos verzet en de massa's wist te bewegen? Maar als hij nu leider zou zijn in een liberale staat, zou ons dat dan verder helpen? Zou hij in staat geweest zijn om zijn uitgangspunten aan te passen aan een andere situatie? Wat als de Engelsen bijvoorbeeld geen oog hadden gehad voor de veranderende verhoudingen en zich onverzettelijk hadden getoond en de wapens hadden gegrepen? Was Gandhi een legendarisch leider omdat hij in de context paste of was hij een leider die begreep wat hij kon doen om de context naar zijn hand te zetten?

Of moeten we denken aan Obama die zo veelbelovend leek toen hij als president aantrad maar waar verbindend leiderschap niet voldoende bleek om de tea-party te weerhouden van fikse groei en ondermijning van verbindende politieke initiatieven? Was Obama onvoldoende breed toegerust? Had hij onvoldoende gedragsalternatieven ter

beschikking? Zou de populariteit van de tea-party te voorkomen zijn geweest door de inzet van uitmuntend en breed leiderschap? Ik durf het niet te zeggen.

Het soort leiderschap dat we zoeken zou de grote vraagstukken van deze tijd moeten kunnen onderkennen, begrijpen, agenderen en adresseren. De oplossingen voor de vraagstukken zijn ongewis aangezien de gegevens zich dagelijks vormen. We spreken over mannen of vrouwen die zowel een straatvechter in zich hebben als normerende vader- en moederfiguren. We hebben het over mensen die in zichzelf zowel de strategische onderhandelaar als de geofende reflectieve geest hebben ontwikkeld. Het lijkt erop dat dit soort leiderschap uit een flink team moet bestaan dat dan wel wordt aangevoerd door de naamvoerder maar dat gevormd wordt uit individuen die allemaal een ruime diversiteit aan drijfveren en wereldbeelden in zich weten te activeren. En of dat team zich vervolgens richt op leiding geven in de gebruikelijke zin of dat het team maatschappelijke, ecologische en economische processen moet voortbrengen en faciliteren is een volgend punt van orde. Maar waar vinden we dergelijke mensen? Is dit teveel gevraagd? Waar moet een mens aan werken om in zichzelf de bron aan te boren van een dergelijke diversiteit?

Hoe meer ik peins over leiding geven aan complexe processen, des te meer ik tot conclusies kom die me brengen in de richting van persoonlijke ontwikkeling en de wijsheid die het leven zelf in zich herbergt. Leiderschap door mensen die weten te werken aan transformatie van denkbeelden en drijfveren. Dat is iets dat om verdere verkenning vraagt. Daar moest ik maar even weer wat langer over nadenken. Dat vergt inspiratie en het faciliteren van mijn denkproces. Ik neem me voor om erop terug te komen.