

Hoop is een vaardigheid die een leider zich eigen zou moeten maken, en een levenskunst die onze samenleving nodig heeft, zeker en met name in tijden van crisis. Hoogleraar leiderschapsethiek Patrick Nullens legt ons uit waarom.

“Hoop is een deugd met opgestroopte mouwen”

DOOR PATRICK NULLENS

De meeste pessimisten noemen zichzelf graag ‘realist’. De realist weet dat het niet zomaar goedkomt, dat we rekening moeten houden met worst case scenario’s en dat we nooit alles onder controle hebben. De dreiging van het gevaar is altijd daar. Veel leidinggevenden, ook in het onderwijs, zijn vaak ‘realisten’. Talloze ervaringen hebben hun geleerd dat iedere overwinning en verbetering een enorme inspanning vraagt, traag kan verlopen, vaak niet lukt of later zelfs teniet wordt gedaan. Idealisme is mooi, maar de werkelijkheid is weerbarstig. Tot deze nuchtere realisten, waar ik mezelf graag toe reken, wil ik me richten. Ook zij kunnen de veranderkracht van hoop ontdekken. Maar dan moet wel eerst het grootste misverstand over dit thema worden weggeruimd. Hoop is geen optimisme. Dat is een eerste geruststelling want de pessimist hoeft niet plots een optimist te worden. Waar ligt nu het onderscheid?

Optimisme is passief, een optimist gelooft dat uiteindelijk alles vanzelf goed komt. Net zoals de pessimist gelooft dat alles slecht afloopt. Beide zijn eerder temperamenten dan dat ze karaktereigenschappen of deugden zijn. Hoop daarentegen staat voor: geloven dat er bij inzet een reële kans is dat we het tij kunnen keren. Het is een kwestie van engagement. Hoop is een deugd met opgestroopte mouwen. Hoop is, net als liefde en geloof, bereid om risico te nemen en weet dat het ook wel eens mis kan gaan. Het is zowel krachtig als kwetsbaar. Hoop als deugd is een uiting van het opnemen van eigen verantwoordelijkheid in moeilijke omstandigheden. Daarom is hoop een vaardigheid die een leider zich eigen moet maken en een karaktereigenschap die we aan onze jongeren moeten doorgeven.

Hoop als jeugdige deugd

De Griekse filosoof Aristoteles vond hoop een prima deugd voor de jeugd. Jongeren zijn warmbloedig, bijna dronken



van hoop omdat ze nog niets hebben meegemaakt. In zijn Retorica formuleert hij het als volgt: "Voor het grootste deel leven ze in hoop, want hoop richt zich op de toekomst zoals de herinnering zich richt op het verleden. Voor de jongeren is de toekomst nog lang, het verleden daarentegen nog kort; want in de ochtend van hun leven is er niets te herinneren, maar ze hebben alles te hopen. Dat maakt ze gemakkelijk te misleiden, want ze hopen gemakkelijk."

Jongeren zijn nog vol verwachtingen en makkelijk te misleiden om zich roekeloos aan hoop over te geven. Ouderen daarentegen leven niet vanuit de toekomst, maar vanuit het verleden en daarom zullen ze niet zo snel zich laten misleiden door hoop. Daarom hoort hoop volgens Aristoteles niet thuis in het rijtje van de kerndeugden zoals moed, rechtvaardigheid, verstandigheid en gematigdheid. Daarenboven laat hoop zich makkelijk vangen door onze eigen kleinzielige en egoïstische doelen. Aristoteles' observaties zijn interessant maar principiële onjuist. Ze gaan eerder over een ondoordachte hoop en optimisme. Leidinggevendenden hebben de opdracht om hoop te cultiveren en op een verantwoordelijke manier in te zetten. Zo wordt hoop een mooie aanvulling op die andere kerndeugden zoals rechtvaardigheid, verstandigheid en gematigdheid.

Leiderschap

Net als hoop vereist het begrip leiderschap verduidelijking. Een mogelijke wetenschappelijke definitie ervan luidt: 'Leiderschap is een proces van het beïnvloeden van anderen om overeenstemming en begrip te creëren met betrekking tot wat er moet gebeuren en hoe dat gedaan moet worden en het proces van het bevorderen van individuele en gezamenlijke inzet om gedeelde doelen te behalen.'

Belangrijk is dat we door leidinggeven beïnvloeden, verbinden, doelen ontdekken en processen begeleiden. Bij al deze onderdelen kan hoop als motiverende kracht worden ingezet. Met hoop kunnen we een gedeelde visie ontwikkelen. We kunnen de geschiedenis van de organisatie somber of hoopvol lezen. We kunnen in het nu onmogelijkheden of mogelijkheden zien. We kunnen richting geven vanuit angst voor de toekomst of ons laten inspireren door een betere toekomst. We kunnen heldere strategieën uitwerken die hoop geven of juist iedereen wanhopig maken door een bureaucratische complexiteit. Zonder hoop werkt geen enkele strategie. Hoop als deugd en de vaardigheid van leiderschap groeien op gelijke bodem. Achter beide schuilt het leren omgaan met een crisis, de kunst van betekenis geven en het belang van vertrouwen. Deze drie bronnen wil ik kort toelichten.



***We kunnen in
het nu onmogelijkheden
of mogelijkheden zien.***



In de oven van een crisis

Zowel leiderschap als hoop zijn als staal dat wordt gevormd in de oven van een crisis. Hoopvolle leiders als Martin Luther King jr. en Nelson Mandela werden gevormd door het vuur van een intense crisis. Voor deze leiders was hoop geen luxe, het was de basis voor grote transformaties. Wanneer alles prima loopt zijn zowel hoop als leiderschap overbodig. Dat is anders wanneer er een crisis ontstaat, wanneer zekerheden verdwijnen achter een wolk van moeilijkheden. Hoop is in dit geval geen ontkennen van de crisis, maar juist de draak in de ogen durven kijken. Het vraagt een enorme moed. Leiders weten dat verandering en vooruitgang vertrekt vanuit de interpretatie van een gedeelde crisis. Dit vermogen om vanuit de crisis te zoeken naar nieuwe mogelijkheden is ook wat we onze jonge mensen willen aanleren zodat ze voldoende weerbaarheid ontwikkelen. Juist nu jonge mensen met grote crisissen geconfronteerd worden, zoals opwarming van klimaat, migratie, pandemieën, is er behoefte aan voorbeelden om in crisis hoop te brengen. Dit is een heel andere strategie dan die van de angst.

Het gevoel van betekenis

De Joodse psychiater Viktor Frankl ervoer zelf in het concentratiekamp de vernietigende kracht van wanhoop. Hoe kan een mens overleven in deze donkere ellende? Frankl schreef over zijn aangrijpende ervaring een klassieker: De zin van het bestaan. In een alomtegenwoordig lijden moet de mens het als zijn levenstaak zien om betekenis en hoop te creëren. Frankl beroept zich op ons psychische vermogen om onszelf mentaal boven de omstandigheden van het lijden uit te tillen. Het vermogen om boven tijd



Hoop als kunst van verantwoord leiderschap

Als ethicus geeft auteur Patrick Nullens een genuanceerd beeld van het fenomeen hoop. Vervolgens verbindt hij hoop aan zingeving, wijsheid en ethisch leiderschap. Zowel hoop als leiderschap worden vaak gedreven door de ongemakkelijke ervaring dat de dingen niet zijn zoals ze moeten zijn. Hoop is de kunst

van mogelijkheden die gaat schitteren te midden van een crisis. Dit is precies wat we vandaag zo hard nodig hebben. We staan voor enorme uitdagingen en dit vereist moedig leiderschap, op grote en kleine schaal. Dit boek bespreekt hoop als krachtig instrument voor transities en beleidsvorming. Patrick Nullens geeft geen eenvoudige antwoorden, maar wel een inspirerende gereedschapskist waar iedere leidinggevende zelf mee aan de slag kan gaan.

en ruimte uit te stijgen, de imaginaire kracht maakt ons juist menselijk. Frankl zag dit niet als een vlucht, maar een kunst die we realistisch moeten ontwikkelen. Dit kan onder meer door hoop enerzijds groot, niet egocentrisch te maken en anderzijds ook weer klein, concreet en bescheiden te maken.

Het vermogen om boven tijd en ruimte uit te stijgen, de imaginaire kracht maakt ons juist menselijk.

Dit doen we door de kunst van zingeving. Gevangenen die hun spirituele ik verloren konden moeilijk overleven. De kunst was volgens Frankl het overgaan van een ik-focus, die leidt tot grote angst, naar een betekenis-focus, die leidt tot vertrouwen en het vinden van nieuwe mogelijkheden.

De bron van vertrouwen

De ontwikkelingspsycholoog Erik Erikson was een van de eersten die het belang van hoop voor de ontwikkeling van een kind benadrukte. Voor hem is hoop een gevolg van basisvertrouwen in afhankelijkheid. Hij ziet de eerste 18 maanden van een kind als het opbouwen van een fundamenteel vertrouwen in de moeder als verzorger. En niet alleen in de moeder, maar ook in een veilige omgeving. De eerste stap in onze ontwikkeling is dus niet verzelfstandiging maar juist hechting. Door vertrouwen en hechting worden we een gezonde persoon. Opmerkelijk, we vertrekken in ons leven niet vanuit onze eigen kracht, maar juist vanuit kwetsbaarheid en afhankelijkheid. De ontdekking dat we in moeilijke omstandigheden op onze omgeving kunnen vertrouwen vormt de basis voor de ontwikkeling van hoop. Voor leiderschap betekent dit de prioriteit van een veilige omgeving en voorspelbaar en transparant gedrag. Daar waar vertrouwen afneemt keldert hoop tot een dieptepunt. Onderzoek op leiderschap heeft uitgewezen dat mensen in een organisatie vooral twee dingen van hun leidinggevende verwachten: betrouwbaarheid en het vermogen om perspectief te bieden.

Tot slot, verantwoord leiderschap en hoop als levenskunst, onze samenleving heeft beide hard nodig. De stille revolutie van deze noties begint bij het onderwijs. ●

► Prof.dr. Patrick Nullens is bijzonder hoogleraar Leiderschapsethiek en menswaardige samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek, een leerstoel die is mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie.