



Beste Koen,

Deel 15

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

Leiderschap is Egoïstisch: Een Diepgaande Kijk op de Levensstijl

Dag Koen,

Ik wil beginnen met je te bedanken dat we deze brieven naar elkaar blijven schrijven. Schrijven is altijd een soort van thuiskomen bij mezelf. Deze zomer vielen er in de leegte van een trekking in Zweeds Lapidarium weer zoveel ideeën over leiderschap op te rapen dat het weer moeilijk kiezen is. Een idee en gevoel dat ik al veel langer heb, komt nu bovendien: leiderschap is een egoïstische bezigheid.

Ik weet het, het klinkt paradoxaal omdat we leiderschap zien als zichzelf ten dienste stellen van iets groter dan zichzelf. Een soort altruïsme. Ik verklaar me nader. Vanuit het standpunt van de naaste levenspartner van de leider kan leiderschap egoïstisch zijn. Leiderschap opnemen van iets groter dan jezelf vraagt veel van de leider. John Maxwell drukte het in zijn bekende boek al krachtig uit: "you must give up, to go up". Er zijn maar 24 uur in een dag. Na een werkdag van 10 uur of meer, wordt de derde plek soms nog opgezocht om deze topsport vol te houden. Leiders leven vaak om te werken, met werk dat nooit stopt, in plaats van te werken om te leven. Top executives hun jobsatisfactie heeft dan ook een groter effect op hun levenssatisfactie dan omgekeerd (wat voor andere doelgroepen vaak niet het geval is) (Judge et al, 1994). Leiderschap als levensstijl dus.

Dit roept de vraag op: wat betekent deze levensstijl voor de levenspartner? Wat is de rol en invloed van die persoon op de leider? Onlangs stelde een journalist mij deze vraag in de context van de discussie over Joe Biden: wel of niet doorgaan? En of Jill Biden hierbij een rol zou kunnen spelen. De academische literatuur over 'spousal leadership' is echter een beperkt onderzocht wetenschappelijk terrein.

Dat is jammer, want uit de media en uit persoonlijke verhalen weten we dat die partners vaak een sleutelrol spelen. Misschien is het meest bekende voorbeeld wel Eleanor Roosevelt, die vaak als het geweten van President Franklin Roosevelt werd beschreven. Zij zette progressief linkse en soms controversiële thema's op de agenda, zonder de politieke begrenzingsen die haar man kende. Ze werd hier ook doelbewust voor opgezocht door andere politici en activisten omdat ze bekend stond als het klankbord en de leidende figuur van de president. Deze rol van moreel kompas is een soort correctie op het corrumperende effect van de macht, en wordt ook in de beperkte academische literatuur teruggevonden (bv. Kellerman & Rhode 2007). In dat opzicht heb ik voor mezelf altijd het stereotype, decennia oude beeld van de mannelijke wereldleider die dagelijks abstracte beslissingen moet nemen over zaken als economie en oorlog, en de vrouwelijke partner die dagelijks in de non-profitwereld actief is - denk aan bezoeken aan weeshuizen, kankerpatiënten, scholen voor buitengewoon onderwijs - een logische en gezonde combinatie gevonden. 's Avonds houdt zij hem door haar ervaring de humanitaire spiegel voor.



Maar Jodi Kantor liet in haar boek "The Obamas" reeds optekenen: "One of the dilemmas of being the spouse of someone who has a ton of responsibility—whether it's a president or a CEO—is knowing when you support and console, and when you speak truth to power. When your spouse comes home, you don't want to say 'I really think you could have handled that meeting differently.' But on the other hand, you can

have tremendous influence and arguably a moral duty to use it, to prevent or fix problems where you can." Een vriendin die jaren getrouwd was met een CEO van een beursgenoteerd bedrijf formuleerde het me ooit zo: als ik deed wat hij vroeg was ik zijn medewerker, als ik deed wat hij nodig had was ik zijn coach of therapeute. Terwijl ik eigenlijk gewoon hem graag wou zien, en er niets aan wou veranderen. Deze rol van coach, van het bieden van psychologische ondersteuning, wordt academisch ook teruggevonden (Kellerman & Rhode 2007; Hackney & Sanders, 2003).

De partner speelt ook een belangrijke rol in het zelfbeeld en de loopbaan van de leider (bv. Ezzedeen & Ritchey, 2008; Owens et al, 2013). Sheryl Sandberg staat erom bekend te hebben gezegd dat het kiezen van de juiste echtgenoot de belangrijkste carrièrebeslissing is die iemand kan maken. Michelle Obama gaf Barack zijn zwarte Chicago-roots die hij door zijn achtergrond miste, en zij had een zeer hoog beeld van wie Barack was, wat zijn zelfbeeld ten goede kwam (Kantor, 2012). In die zin is het interessant dat een Amerikakenner en journalist eind juni stelde dat "rumour has it... vooral Jill Biden zou willen dat haar man per se aan blijft..."

Alle gedeeld leiderschap ten spijt, leiderschap in de eindverantwoordelijkheidspositie is vaak 'all-consuming'. Het vraagt enorm veel onzichtbaar werk van de levenspartner die vaak meerdere rollen combineert. Rollen waar er vaak weinig erkenning voor bestaat. Partners van CEO's hebben soms het gevoel van een roeping voor de rol. Ze geven aan dat het een uniek type persoon is dat de rol succesvol kan vervullen: "You must manage your ego and go for the whole picture". "You can't be jealous" (Poza & Messer, 2001).

De lange relatie die de Bidens of de Obamas als koppel kennen is dan ook niet iedereen gegeven. Veel CEO's en mensen in topposities zijn vaker dan gemiddeld gescheiden. Eenmaal boven de 40 jaar wordt de scheiding vaak geïnitieerd door de vrouw als de executive een man is (Meers & Strober, 2010). Als de CEO een vrouw is, is de kans dat ze na 3 jaar in de positie gescheiden is nog groter. Vaak door allerlei botsende genderrolverwachtingen (Folke & Rickne, 2020).

Uiteraard is het verhaal gelaagder en complexer dan dat ik in deze brief kan brengen. Er zijn bv. nog meer rollen, meer genderverschillen dan hier vermeld, of de partner zelf een carrière heeft of niet speelt een rol, of het over een familieonderneming gaat of niet speelt mee, er zijn ook culturele verschillen te verwachten, etc. Daarnaast was mijn uitgangspunt het "uitputtingsperspectief" uit de werk/familie literatuur. Werk en gezin worden als twee afzonderlijke en conflicterende domeinen gezien die concurreren om de tijd en energie van mensen. Er is ook een, minder voorkomend, verrijkingperspectief mogelijk: het leven van de leider verrijkt ook het gezinsleven, en omgekeerd. Maar dat onderzoek staat helemaal nog in de kinderschoenen.

Zomerse groet,
Jesse