

Beste Jesse,

Deel 20

Al 14 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: Koen Marichal

Dag Jesse,

Ik had je brief al beantwoord, wilde die nog een keer nalezen en toen was ik gisteravond bij de Basketball Molenbeek Rebels en kon ik niet anders dan de brief herschrijven. Niet helemaal. Daar ontbreekt me de tijd voor. Maar toch. De Molenbeek Rebels is een sociaal-sportief project in Molenbeek, niet de gemakkelijkste plek om samen te leven in Brussel. Meisjes worden er via sport-als-middel gesterkt in hun leiderschap en ontwikkeling. Voor hen is leiderschap geen issue. 'Natuurlijk is iedereen leider.'

Na de avond getuigde studente Tika: "Mijn beeld over leiderschap is op 2 uur tijd enorm veranderd, en ik ga hier buiten met een frisse blik op dit onderwerp. Het beeld dat ik initieel had was meer naar de 'negatieve' kant, maar nu zie ik het als een woord of eerder een rol gelinkt aan samenhang, zorgzaamheid, samen groeien, vrijheid voor authenticiteit met oog voor de diversiteit." In haar woorden legt Tika uit wat Mintzberg (2023) in zijn laatste boek bedoelt met 'wederzijdse afstemming' als leiderschapsprincipe in projectorganisaties. Dit soort organisaties maximaliseert samenwerking, wil adaptief zijn, functioneert als een adhocratie.

Wat een boek trouwens, die laatste van Mintzberg. En wat een toeval ook dat je hem vermeldt in jouw brief. Het is een boek vol heerlijke duidelijkheid. Hij beschrijft vier oervormen van organisaties. Naast de projectorganisatie is er de persoonlijke. Deze is gericht op stabiliteit, gebaseerd op directe supervisie en kan ontaarden in autocratie. De geprogrammeerde organisatie of bureaucratie focust op efficiëntie en wil processen en uitkomsten standaardiseren. De analisten en controllers hebben er de macht. De professionele organisatie wil bekwaamheid maximaliseren en standaardiseert competenties. Leiderschap is er meritocratisch.

Mintzberg doorspekt zijn verhaal met mooie anekdotes en oneliners. Wat er bijvoorbeeld gebeurde toen een CEO van een truckbedrijf decaan werd van zijn businessschool... Of wat denk je van deze uitspraak: *"In the program organisation many human problems that arise in the operations get bumped up the hierarchy, to the managerial middle, straight into the system of silos..."* (p. 80). Zoals we het ook beschrijven in ons boek *Leading from the middle*. Zijn boek is een fantastische reminder voor het 'context-is-koning-idee' in ontwikkelen van leiderschap.

Ik ben gevraagd om een keynote te geven aan een internationale groep senior managers om ze op een half uur tijd te inspireren om teams gemotiveerd te houden in een steeds dwingender keurslijf van meer werk, meer dwang en minder middelen. De rest van de twee dagen zullen ze workshops krijgen over nieuwe technologieën, processen, regelgeving. Mijn boodschap zal zijn, met de woorden van Mintzberg: *"People can be treated as mechanical parts, but they never are. Treating an employee as a human resource is like treating a cow like a sirloin steak"* (p. 79). Of met andere woorden, het moet wat menselijk blijven.

Even helder is hij over hoe externe partijen zoals politici moeten omgaan met professionele organisaties zoals scholen, ziekenhuizen of universiteiten. *"If a professional is irresponsible or incompetent, no measure, no plan, no rule fashioned in some technostucture, nor order from someone in authority, can ever make that person responsible, let alone competent. But such measures, plans, rules, and orders can distract the responsible professionals from performing effectively"* (p. 96). Het deed me denken aan onze minister van Onderwijs en een keur van experts die het onderwijs maatregelen opleggen met boodschappen als 'de pedagogen moeten nu even aan de kant staan'. Ik hou mijn hart vast. Nog meer directeurs die bezwijken, nog meer leerkrachten die het opgeven.

Na die vier archetypische organisaties zet Mintzberg er nog drie neer. En in de laatste hoofdstukken brengt hij een ode aan de hybride organisatievormen en stelt hij dat we in een tijdsgewricht leven waarin alle organisaties extern gericht worden en mede door technologie meer en meer in de logica van projectorganisaties terechtkomen, als een soort web van teams waarin 'wederzijdse aanpassing' dominant is. Het is wat wij ook benoemen, met andere woorden: heterarchie, 'adaptive spaces', gedeeld leiderschap...

Jesse, jouw laatste brief vond ik van een kwaliteit getuigen à la Mintzberg. Heldere duiding en sterke boodschappen. Zelf had ik het de laatste maanden moeilijker om woorden, taal te vinden voor wat er aan het gebeuren is. Wat te zeggen, wat te doen, in deze stroom van gebeurtenissen. Wat te vertellen aan die groep van senior bureaucraten? Wat te zeggen aan een groep van een 200-tal directeurs van basisscholen? Ik maak van dichtbij mee wat er in zo'n school gebeurt, hoe onmogelijk het soms voelt, hoe groot de onmacht die er heerst. Welke woorden kunnen dan dienstig zijn voor krachtig leiderschap?

Je sprak in een eerdere brief over de rol van de nar, die de ongemakkelijke waarheid benoemt. Dat is zo'n mogelijke en typische rol als buitenstaander. Het is een rol die ik me minder en minder kan toebedelen. Ik heb zelf als kind en jongvolwassene meegemaakt hoe scherpe woorden mij verwonden en mijn 'go along to get along' lach deed verkrampen. Adriaan, een theatermaker met wie ik samenwerk, vertelde me: "Koen, je hebt narren en je hebt clowns. Narren gebruiken scherpe humor. Terwijl clowns een balletje naar het publiek gooien en tristesse tonen als het niet terug komt. En daar lachen de mensen dan om."

"Wat hebben we dan meer nodig in deze wereld," vroeg ik Adriaan. "Clowns natuurlijk." Ah, dat is wat ik ervaar, dacht ik bij mezelf. En na de dosis pure leiderschapsenergie van de Molenbeek Rebels, die het leiderschapsballetje dat wij opgooiden met veel enthousiasme terugspeelden, sta ik weer moediger en blijer in mijn rol.

Alle goeds,
Koen

Referentie

- Mintzberg, H. (2023). *Understanding Organizations...Finally!* Berrett-Koehler.



Koen Marichal is psycholoog, gastdocent leiderschap in Antwerp Management School, CVA-CNO, TIAS en Sioo, en oprichter van Casa 19 dat collectief leiderschap versterkt. Onlangs verscheen zijn boek *De leider: Dat zijn wij*.



Jesse Segers is bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter (VK) en partner van Ginkgo Consulting (BE). Hij helpt leiders en hun organisaties in hun ontwikkeling. Onlangs verscheen het boek *Tijdmeesterschap: Een handreiking voor veranderaars* dat hij schreef met Marguerithe de Man.