

Beste Koen,

Deel 21

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: Jesse Segers

What's up, doc!

Beste Koen,

Dank voor je brief. Zoals altijd heeft hij iets losgemaakt – niet in de vorm van een sluitend antwoord, maar als een lichte verschuiving in perspectief. Dat soort beweging merk je pas op wanneer je stilstaat. Hierin helpen onze brieven me.

Eerder schreef ik dat Charlie Chaplin, als komiek en kunstenaar, een model voor leiderschap is – doordrenkt van lichtheid en humor. Een sentiment dat Volodymyr Zelensky, aldus zijn biograaf Simon Shuster, ongetwijfeld zou onderschrijven. Later raakte ik, via een ontmoeting met Kris Debisschop, geïnteresseerd door de figuur van de nar in organisaties. Wat ik toen nog niet scherp zag, maar jij zo trefzeker benoemde, is het subtiele maar fundamentele verschil tussen de clown en de nar.

De clown belichaamt het absurde – het komische, irrationele spel dat het leven is, de speelse chaos. Hij is verwant aan Camus, aan Beckett. Hij creëert een wereld waarin logica en regels doorbroken worden.

De nar daarentegen gebruikt humor als scalpel. Zijn lachen is dubbelzinnig. Satirisch. Hij ontleeft, doorziet en onthult – precies dat wat men liever verborgen houdt. Hij is verwant aan Socrates, aan Nietzsche, aan Machiavelli zelfs. Waar de clown ontregelt om te verwonderen, ondermijnt de nar om te bevragen.

Charlie Chaplin, zo zie ik nu, bewoog tussen beide rollen. In zijn vroege werk de clown – de zwerver, de danser met de werkelijkheid. Later groeide hij uit tot de nar, in films zoals *The Great Dictator* – waarin hij via satire de macht ontwapent.

Ik heb in onze eerdere brieven vaak het werk van leiders in complexe contexten vergeleken met het denken van Albert Camus. Het lijkt dan logisch te besluiten dat als er meer leiders als clowns waren, er minder narren nodig waren.

Juist daarom hebben deze ondernemers narren nodig

Maar ik betwijfel of die wereld snel komt.

Er zijn minstens twee redenen waarom ik daarin weinig hoop koester.

De eerste raakt aan onze oude discussies op de zolderkamer van de businessschool, ergens rond 2010.

We probeerden het verschil te vatten tussen een ondernemer en een leider. Niet de lifestyle-ondernemer die vooral vrijheid zoekt, maar de eerste generatie ondernemer die groei nastreeft.

Nu ik zelf sinds een jaar in die laatste rol stap, ken ik niet alleen het verschil, maar ervaar ik het aan den lijve. De oriëntatie is anders. Het zit al in het woord: onder-nemen. Dat nemen staat haaks op de kern van leiderschap zoals wij dat steeds in onze boeken beschreven hebben: *“Leadership starts by giving, not by asking favors.”*

Ook in andere talen klinkt dat nemen door: *entrepreneur, Unternehmer*.

Als eerste generatie ondernemer ben je veel meer de organisatie in vergelijking met een leider van een organisatie die bijvoorbeeld al 60 jaar bestaat en waarvan je weet dat je die je na zes jaar doorgeeft aan een andere leider. Het is dan moeilijker om buiten jezelf, de operationele organisatie, de bottom line – die letterlijk je eigen bottom line is – te treden. Je succescriteria worden vanzelf instrumenteler, ‘financiële’ en minder mensgericht en transcendent.

Ik begrijp nu beter waarom mensen als Trump zo opereren. Hij bestuurt als ondernemer, niet als leider.

Voeg daar de donkere triade aan toe – machiavellisme, narcisme, psychopathie – en je krijgt een man die zijn land als bezit behandelt.

Mensgericht leiderschap is, in de context van een eerste generatie groei-ondernemer, geen evidentie. De verleiding om controle te nemen, te sturen, te bezitten, is groot. De pater familias is nooit ver weg.

Juist daarom hebben deze ondernemers narren nodig. Want ze zijn zelden clowns.

Daar, ergens in die liminale ruimte, begint hoop voor me

De tweede reden is fundamenteeler. Ze heeft te maken met de volgeling. Want om de leider als clown te kunnen zien is er iets nodig wat zeldzaam is.

Het vraagt een bereidheid om het absurde niet alleen intellectueel te vatten, maar existentieel toe te laten. Het vraagt cognitieve souplesse, nuance, de moed om tegenstrijdigheden te verdragen zonder ze meteen te willen oplossen.

Het vraagt het vermogen om schoonheid te herkennen in het zinloze.

En vooral: het vraagt het kunnen lachen met de illusie van controle.

Durven toegeven dat je finaal niet weet waarom je doet wat je doet, en toch doorgaan.

Daar, ergens in die liminale ruimte, begint hoop voor me.

Zoals Anne Lemaire onlangs vroeg aan een zaal veranderaars: *“Where is hope hiding?”*

Misschien wel in het kleine.

Laat me je een beeld geven dat me recent bijbleef.

Tijdens een opleiding over complexiteit vroeg ik een groep middenmanagers om een ‘taai thema’ te kiezen. Niet een technisch probleem, maar iets dat altijd blijft terugkomen, in net iets andere vorm. Iets waarvan het antwoord afhangt van het perspectief en de vraag die je stelt. Iets dat heel veel interdependencies kent.

Een vrouw, midden veertig, leidinggevend bij een grote bank, zei aarzelend: “Dan moeten het wel grote strategische vraagstukken zijn.”

Ik lachte.

Weet je wat een taai thema was in een vorige organisatie waar ik bestuurd? De vaatwasser.

Wie vult hem? Wie leegt hem?

Een eindeloze cyclus. Vroeger deed het ondersteunend personeel dat. Nu moest de backoffice het doen.

Maar waarom zij wel, en de verkoop niet?

We spraken erover. Elk perspectief leverde een ander antwoord. Iemand bracht z'n eigen boterhammen mee, en maakte niets vuil. Iemand anders kwam nooit in de keuken, en zag het gewoon niet. Voor de ene was vuile vaat huiselijk, voor de ander onprofessioneel. Volgens de ene was het enkel een probleem als er een groep was geweest, volgens de andere was het een permanent probleem. Maar iedereen wou wel helpen.

De oplossing was uiteraard een Excelschema. Maar de agenda's van de salesmensen zaten in praktijk vaak al lang op voorhand vol, en dus konden ze pas laat beslissen of ze die dag beschikbaar zouden zijn of niet. De persoon die verantwoordelijk was voor de excel geraakte hierdoor gefrustreerd. Dus spraken we ook daar samen over. De Excel stierf uiteindelijk een stille dood. En alles bleef bij het oude. Tot externe stress opnieuw het organisatiesysteem binnensloop, en iemand uit de backoffice zich slecht behandeld voelde. En weer eerst verhaal haalde bij de collegae, waar iemand riep: "Weet je wat ook niet eerlijk is? De vaatwasser!" Waardoor de cyclus opnieuw begon, maar ook weer net iets anders was.

Op het einde van de dag zei diezelfde manager: "Ik ben gelukkig. Want ik weet nu dat het aanrecht in mijn keuken een onoplosbaar probleem is. En dat ik het dus gewoon, af en toe, opnieuw moet schoonmaken."

Er zat oprecht vreugde in haar stem.

Ik dacht nog aan Steve Hearsom, en wilde haar zeggen: "Misschien moet je Bugs Bunny als je leider zien. Niet gemeen, meervoudig, fluide in identiteit. Een acteur in zijn eigen script. De wijze speelvogel die niet vanuit angst handelt, maar vanuit grappige nieuwsgierigheid."

Maar ik heb het maar gelaten. Ik had voldoende hoop dat haar aanrecht haar ging helpen om een andere leider te worden.

Zalige Pasen, Koen!

Jesse



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.