

Beste Jesse,

Deel 1

Leiderschap nog aan toe

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.

Leiderschapslessen uit Zuid-Afrika:

zelfliefde, een focus op geven en een moreel kompas

Auteur: Koen Marichal

Sabona Jesse,

Hoe stel je het? Hoe was de zomer 2022 voor jou? Zoals ik je ken, wellicht intens, uitdagend, complex, overweldigend. Het is waar ik je voor bewonder, dat vermogen om uitdagingen in jouw leven toe te laten, met open vizier aan te gaan en zo te groeien. Mijn zomer was er een van 'flow'. Twee maanden verblijf in Zuid-Afrika in het teken van: 'What's next for me in werk en leven?'. Ik ging er op bezoek en verbleef bij dierbare en bijzondere mensen, nam deel aan workshops, ging van gated communities naar townships en terug. Van stedelijke chaos naar wildparken, elk op hun manier vertrouwd en onveilig. En, zoals je me kent, immer gedreven om leiderschap te verkennen en ontdekken in en rond mij. Dat blijft toch het



fantastische aan ons vakgebied. Dat het geen vakgebied is. Dat het meer een idee is, waarvan de waarde net zoals bij liefde, goedheid, schoonheid, waarheid zit in het nastreven ervan, de toewijding eraan.

“Leiderschap is meer een idee dan een vakgebied, waarvan de waarde net zoals bij liefde, goedheid, schoonheid, waarheid zit in het nastreven ervan, de toewijding eraan.”

Ik maak van deze eerste leiderschapsbrief aan jou dankbaar gebruik om met jou te delen wat de reis in mij versterkt heeft dat ik ook relevant vind voor mijn leiderschapswerk hier. Drie dingen: zelfliefde, focus op geven en een moreel kompas. Eerst de zelfliefde. 'Een meisje vroeg aan Desmond Tutu wat je moet doen om de Nobelprijs te winnen,' vertelde Piet Meiring me op het terras van een koffiebar van Pretoria. Hij heeft met Tutu samengewerkt in de Truth & Reconciliation Commission, die bijzondere maatschappelijke interventie om voor eenheid te zorgen in een land verscheurd door apartheid en daarvoor kolonisering, slavernij, volkerenmoord en burgeroorlog. Het is een pittige context om te leiden: 11 officiële talen, drie hoofdsteden, 9 bevolkingsgroepen, meer dan 600 geregistreerde politieke partijen en tientallen religieuze strekkingen.

“Jezelf graag zien, intentioneel omgaan met de indruk die je maakt, én door en door bescheiden en dienstbaar zijn: het sluit elkaar niet uit. Integendeel!”

'Drie dingen', antwoordde Tutu. 'Ten eerste moet je een korte naam hebben. Ten tweede een dikke neus. En ten derde moet je mooie benen hebben.' Mooi toch? Die combinatie van zelfrelativering, maar ook een vleugje ijdelheid en zelfliefde. Jezelf graag zien inclusief al je gebreken en eigenaardigheden. Mandela bleek dat ook te hebben: 'I can't help it if the ladies take note of me. I am not going to protest.' Een interessante anecdote: hij bleek heel bewust bezig te zijn met zijn imago en de juiste outfit voor de juiste gelegenheid, inclusief lange discussies over de gepaste kleur van een stropdas. Zichzelf graag zien, intentioneel omgaan met de indruk die je maakt, én door en door bescheiden en dienstbaar zijn: de sluiten elkaar niet uit. Integendeel.



Als welgekomen en graag geziene exoot in Zuid-Afrika werd ik gaandeweg blijer en trotser op mijn Belg zijn. Leiderschap heeft iets te maken met trots, gevoel van eigenwaarde, ambassadeur zijn van je gemeenschap. We weten dat wel en we schrijven er over en ik heb een stap gezet in de beleving ervan. Ik streamde Stromae in de bar om mensen aan het dansen te brengen, deelde het enthousiasme over Debruyne en co met Uber chauffeurs. Hoe bijzonder is het niet dat zwarte Zuidafrikanen voor de Rode Duivels supporteren in het komende wereldkampioenschap. Ik promoveerde onze kunst, bier en pralines, sprak met trots over onze mentaliteit als 'les petits belges': terughoudend, meesters in passief verzet, maar ook doeners en dromers, surrealisten en improvisatoren, fixers en verbinders. Ten tweede leven en werken vanuit 'geven'. Ook dat is een van onze 19 inzichten over leiderschap. Diana maakt fantastisch kralenwerk en verkoopt

die aan een kraampje. Tegenover de Slave Lodge in Cape Town. Ik kon haar thuis bezoeken. Ze liet me kettingen, armbanden, schalen kiezen. Toen ik wilde betalen zei ze 'you give what you want to give'.

*"Wat Mandela, Tutu en Ghandi kenmerkte,
is een scherp moreel kompas,
gesmeed in het vuur van onrecht."*

Ik drong vriendelijk aan op een richtprijs, vond het niet helemaal 'eerlijk', maar ik voelde ook hoe ik haar waardigheid aantastte door aan te dringen. Er zit waardigheid in geven zonder met krijgen bezig te zijn. Ik heb geschenken, traktaties, rondleidingen, tijd en aandacht gekregen van heel veel mensen tijdens mijn verblijf. Vrijblijvend. Het confronteerde mij met de vraag 'hoe kan ik terug geven?'. En met de vaststelling dat ik vooral vanuit een transactioneel model handel en leef: geven en nemen moet in evenwicht zijn. Als ik een verjaardagscadeau van 30 euro krijg, zal ik ongeveer voor hetzelfde bedrag een tegengcadeau kopen. Ik wil niet in schuld staan of schulden creëren. Het werkt anders in Zuid-Afrika. Geven en dankbaarheid is trouwens ook een antidotum tegen gevoelens van ongeluk. Daar kunnen we wel wat van gebruiken. 'The global rise of unhappiness' blijft zich doorzetten, aldus de recentste Gallup meting. En als ik in het recente dossier over 'purpose management' lees in MIT Sloan Review, dan zal dat nog wel even doorgaan. Purpose managen? Met KPI's enzo. Echt?

*"Ik vind het vaak heel ingewikkeld wat goed of fout is
– ik zie je glimlachen nu."*

Ten derde een moreel kompas. Mandela en Tutu waren uitzonderlijke leiders, maar ook gedragen door talloze mede-leiders naast hen en voor hen. Zo was Gandhi een bron van inspiratie voor het ANC en is Gandhi op zijn beurt geïnspireerd door Zuid-Afrika. Hij verbleef er 21 jaar en vervelde er van een mislukkende 'dandy' advocaat tot 'mahatma', een groot, wijs, gerespecteerd leider. Wat hen allen kenmerkte is een scherp moreel kompas, gesmeed in het vuur van onrecht. Datzelfde kompas vond ik ook terug tijdens mijn verblijf in Soweto, een van de eerste en bekendste townships van Zuid-Afrika. Ik logeerde er via de organisatie Phaphama in het huisje van Nomvuyo Williams met haar kinderen en kleinkinderen. Ze heeft de strijd tegen apartheid meegemaakt. Haar zus was actief in het gewapend verzet. En tot vandaag is ze politiek actief. Ze was trots als een gieter op de inauguratie van een nieuwe burgerbeweging 'Soweto Parliament'.

"Moreel leiderschap vertrekt sowieso vanuit integriteit: show, don't tell. Toon als leider wat je belangrijk vindt, waar je waarde aan hecht."

Haar activisme confronteerde mij met mijn eigen terughoudendheid. Ik vind het vaak heel ingewikkeld wat goed of fout is - ik zie je glimlachen nu. Ik toon interesse, ik luister, ik begrijp en vind telkens tegenwerpingen bij stellingnames. In dat luisteren en begrijpen zit waarde en die is bij mij ook bekrachtigd in Soweto. Ze hebben mij de Afrikaanse naam 'Thulani' gegeven, hij die stil is, luistert en het hart heelt. Maar er zit ook een gevaar in: vrijblijvendheid en afzijdigheid. Het was al een thema voor mij, hoe leiders vanuit wijsheid en ervaring ook duidelijk mogen en moeten zijn, hoe ze de puntjes op de 'i' te zetten hebben op vlak van waarden, normen, spelregels. Het 'hoe' van die rol hangt van de context af, maar moreel leiderschap vertrekt sowieso vanuit integriteit: show, don't tell. Toon als leider wat je belangrijk vindt, waar je waarde aan hecht.

Om af te ronden. 'What's next for me?' was het onderliggende idee van mijn reis. Misschien ben je daar nieuwsgierig naar. 'Meer van hetzelfde' is mijn antwoord. Mensen vragen me ook met enig mededogen 'het moet toch niet gemakkelijk zijn, zo terug te keren'. Jawel hoor. Mijn tijd in Zuid-Afrika was goed en mijn leven hier is goed. En ik zal het met een nog wat hogere dosis zelfliefde, 'geven' en missiegedrevenheid invullen. Elk moment biedt daar de kans toe. Zoiets.

**Hartelijk,
Koen Marichal**



Koen Marichal is psycholoog, doceert en onderzoekt leiderschap aan Antwerp Management School. Hij legt zich toe op de ondersteuning van schoolleiderschap in transitie en is gastdocent bij Sioo en Tias.



Beste Koen,

Deel 2

Leiderschap nog aan toe

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.

Over lijden en vergankelijkheid

Auteur: Jesse Segers

Dag Thulani, Dag Koen,

Je hebt je Zuid-Afrikaanse naam niet gestolen. Hij die stil is, luistert en het hart heelt. Ik heb het al meermaals met je mogen meemaken. Vaak op momenten dat ik existentiële vragen heb. En ook nu weer, met je brief: gul, rijk, rakend. Ik werd er eerst stil van, en vrij snel begon het te borrelen. Hier zouden we uren over kunnen praten! Om tot de conclusie te komen dat we het nog steeds niet weten wat dat nu is: leiderschap. En toch ook weer wel. Omdat het enerzijds een vak is, maar anderzijds, zoals je schrijft, ook meer dan dat: een intrinsiek waardevol idee dat een leven lang toewijding vraagt, net zoals bij liefde. "Leadership develops daily, not in a day" zei John Maxwell reeds.

Het is de opmerking aan het eind van je brief, dat je meer van hetzelfde gaat doen, die me doet glimlachen. Want jij weet ook dat een man nooit twee keer in dezelfde rivier kan baden; 'Panta Rhei' volgens Heraclitus. Ik wil daarom even stilstaan bij wat het begrip van vergankelijkheid voor leiderschap kan betekenen. Ja, ik weet het, – en zie je nu op jouw beurt minzaam lachen - het concept tijd in al zijn vormen houdt me al langer bezig.

Het besef van je eigen en andermans vergankelijkheid voedt misschien wel de drie thema's die je zo prachtig in je brief beschrijft: zelfliefde, een focus op geven en een moreel kompas. Bij een bezoek aan het religieuze tempelcomplex van Karnak in Egypte deze zomer kwam het thema vergankelijkheid weer helemaal tot leven voor me. De dag dat iemand farao werd, vertelde de Egyptische gids me in vlekkeloos Nederlands, gebeurden er twee dingen. Ten eerste mocht je een stuk bijbouwen aan het gigantische complex op de oostoever van de Nijl waar de zon opkomt. Hiermee trad je in de voetsporen van vele voorgangers. In totaal werd dat door meer dan dertig farao's gedaan, meer dan 1000 jaar lang. Ten tweede werd er een begin gemaakt aan de bouw van je graf in de Vallei der Koningen die zich letterlijk en zichtbaar aan de overkant van de rivier bevindt. Daar waar de zon ondergaat.

“Welk type governance en leiderschap is er nodig om vandaag iets te beslissen of tot stand te brengen dat pas na je dood af is en bedoeld is om de tand des tijds te doorstaan?”

Toen ik daar in de droge avondzon tussen 134 gigantische zuilen stond, besepte ik dat hier misschien het antwoord lag op de vraag die me een maand daarvoor in Sint Paul's Cathedral in Londen overviel. 'Welk type governance en leiderschap is er nodig om vandaag iets te beslissen of tot stand te brengen dat pas na je dood af is en bedoeld is om de tand des tijds te doorstaan? Dat decennia van voortdurende inspanning vraagt, omdat je denkt in termen van eeuwen, in plaats van jaren, laat staan kwartalen?' Niet onbelangrijk als je het klimaatvraagstuk in gedachten houdt. Mijn antwoord daar en dan was: leiderschap dat zich ten diepste bewust is van zijn eigen vergankelijkheid. Van het feit dat je graf al gegraven wordt de dag dat je de troon bestijgt. Het idee van eeuwigheid lijkt geboren te worden in de schoot van je eigen vergankelijkheid. Of zoiets.

Dat vergankelijkheid tot pijn leidt wanneer je je hecht aan dat wat verdwijnt, is een belangrijke geloofs-overtuiging in het Boeddhisme. Het is een inzicht dat veel leiders kan helpen als ze weer eens aan mensen vragen om de vergankelijkheid van het (professionele) leven te omarmen. Niets is voor altijd. Behalve dat dan.

We hadden het onlangs over de Zuid-Afrikaanse vraag waarom Nelson Mandela zich na vijf jaar presidentschap niet opnieuw kandidaat stelde. Ik kan niet anders dan denken dat na 26 jaar gevangenschap hij doordrongen was van zijn eigen vergankelijkheid. En dat dat hem erg hielp als president van een land waar zowel het witte als het zwarte deel hiermee geconfronteerd werd. Zijn persoonlijk lijderschap als voedingsbodemp voor zijn presidentieel leiderschap. Maar, gok ik, hoewel Zuid-Afrika nog niet over haar lijden heen was, was hij dat na vijf jaar presidentschap deels wel. Hij omarmde zijn vergankelijkheid, waardoor hij juist de eeuwigheid in ging. En op die manier ging hij met die legendarische glimlach van hem opnieuw voor op het pad waarvan hij hoopte dat zijn land zou volgen.

*We voelden allemaal ons eigen lijden. En toen begon Anne,
net zoals Desmond Tutu op existentiële momenten,
te zingen.*

Maar ook in het leiderschap van "de gewone sterveling" maakt het besef van vergankelijkheid een wezenlijk verschil. Dat heb ik zes jaar geleden op indringende wijze mogen ervaren. Samen met leiderschapscoach Anne Lemaire sloot ik toen een leiderschapsprogramma af met een tweedaagse wandeling in de Ardennen. Op de eerste dag kwamen we langs een watertoren. Een ideaal moment om met de groep stil te staan en iets te eten. Bij elke pauze was het de bedoeling dat er iemand een tekst voorlas die voor hem of haar betekenisvol was. Deze keer gebeurde dat niet spontaan. Toen nam een 60-jarige man uit de groep het woord, en zei: "Ik kom uit deze streek. Ik ken deze watertoren heel goed." En toen zweeg hij even. "Mijn schoonbroer heeft zich van het leven beroofd door van deze toren te springen". Een zware, verbindende stilte volgde. We voelden allemaal ons eigen lijden. En toen begon Anne, net zoals Desmond Tutu op existentiële momenten, te zingen. In dit geval was het de chant 'I will be':

*I will be gentle with myself
I will love myself
I am a child of the universe
Being born each moment*

Een 'chant' die de groep verder wandelend een tijdje bleef herhalen. Bij elke stap beseften we dat niets voor altijd is, en dat we elk moment kunnen kiezen hoe we omgaan met de ervaringen die het leven ons geeft. Die nacht kon de man niet slapen, stapte naar zijn auto, en begon daar als een gek zijn speech te schrijven waarin hij zijn succesvolle familiebedrijf doorgaf aan de volgende generatie. De tijd was gekomen, voelde hij, om het bedrijf de kans te geven hem te overleven. Het besef van zijn eigen vergankelijkheid én die van zijn organisatie dat die dag groeide, deed hem de juiste dingen doen als leider.

Ons laatste boek heet niet voor niets 'Over leiderschap'. Elke dag heb je als leider de keuze om over je lijden heen te groeien, of niet. Om schade aan jezelf of anderen toe te brengen, of niet. Om je vergankelijkheid te omarmen, of niet.

Hiermee vervolgen we deze herfst onze weg. Hét seizoen van vergankelijkheid.

**Warme groet,
Jesse**



Jesse Segers is rector van Sioo, een interuniversitair centrum voor leiderschap, verander-, organisatie- en advieskunde in Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter (VK). Hij helpt leiders en hun organisaties in hun ontwikkeling.

Beste Jesse,

Deel 3

Leiderschap nog aan toe

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.

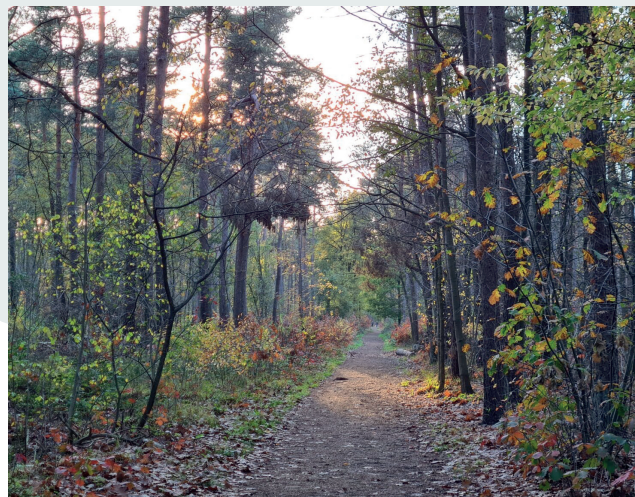
Toewijden aan wat mogelijk is en gaandeweg vreugde ontdekken in de toewijding

Auteur: Koen Marichal

Beste Jesse,

De abdij van Westmalle is het decor van mijn antwoord op jouw brief. Een statig gebouwencomplex met ook een gastenverblijf, boerderij en brouwerij, in een landschap van oude bossen, lange dreven, afwateringsgrachten en friscgroene velden. Alles met zorg onderhouden. Je ziet het voor je. Het was reeds enige tijd koortsig in mijn hoofd en dan is me even terugtrekken op deze plek van schoonheid, stilte en toewijding welgekomen. Met jouw mooie brief en het thema vergankelijkheid om over te contempleren.

Een vriend kwam op bezoek in de abdij. Het werd een ochtend met magische momenten. In de lege kerk speelde een zwarte broeder orgel. Het was sacraal. Balsem voor de ziel. Op de hoek van



een stuk omheind bos stond een schaap. Een schaap, alleen, in een stuk bos. Ontheemd. Wat verder in het bos fietst een man ons tegemoet. Op zijn stuur een zitstang gemonteerd en daarop twee grote papegaaien, blauw-geel-rood. Hij fietste rustig voorbij. Wij keken hem verwonderd na. En op het einde van onze wandeling een stoet mensen met grote honden, allemaal van hetzelfde ras, Leonbergers. Tientallen. Vier magische momenten. Scènes uit een arthouse film, leken het, waarin het dagdagelijkse bijzonder wordt. Momenten van schoonheid. Vluchtig. Vergankelijk. Niet vast te houden.

"Vier magische momenten, waarin het dagdagelijkse bijzonder wordt. Momenten van schoonheid. Vluchtig. Vergankelijk. Niet vast te houden."



Vergankelijkheid. Daar ging je brief over. Tijdens het avondgebed dacht ik er aan, terwijl ik vaststelde dat het aantal broeders op 5 jaar tijd toch ongeveer gehalveerd is, ondanks nieuwere wervingspraktijken zoals inleefstages. Hoe gaat zo'n abt als leider van zijn gemeenschap daar mee om, met de vergankelijkheid van zijn levenswerk? Zoals ook andere leiders omgaan met transitie. Zo leerde ik dat de abt van Achel, ook onder de bevoegdheid van de Westmalse trappisten enerzijds een meer toeristische bestemming gekregen heeft en anderzijds onderdak biedt aan een uit Brazilië afkomstige spirituele leefgemeenschap voor mensen met een drugverslaving. Aanvaarden van wat niet meer kan, toegewijd blijven aan wat wel nog kan en creatief omgaan met omstandigheden.

Tezelfdertijd met je schone brief bracht de post mij het boekje 'A year to live. How to live this year as if it were your last' van Stewart Levine. Bijzonder toeval, niet? Het boekje start met een pittige vraag. Stel, je hebt nog een jaar te leven, wat doe je? Levine is van beroep stervensbegeleider. Hij weet hoe mensen reageren op zo'n bericht en hij weet wat mensen meemaken als de dood concreet en nabij is. Een hoofdstukje gaat over de laatste woorden die mensen uitspreken. Het antwoord: 'Ik hou van jou'. Geen verrassing hier. Uiteraard. We kwamen zelf al een tijdje terug tot de vaststelling. Het is de liefde, ook in leiderschap. Levine bevestigt ook jouw hypothese dat leiderschap voor het goede, duurzame, waardevolle zich bewust is van haar vergankelijkheid, het einde.

Hij praat over mensen die vredig sterven. Zij hebben lief gehad en sterven liefdevol. Sommigen hebben geen woorden nodig. Liefde vult de ruimte rond hen. Ik heb zelf meegemaakt hoe mijn beste kameraad, in zijn enkele jaren durende strijd tegen prostaatkanker een bakken van liefde werd. Hij stond al mild en genereus in het leven. De nabije dood deed hem nog meer stralen. Levine praat ook over mensen die strijdend sterven. Kwaad op de dood, omdat die hun tijd wegneemt. Of op zichzelf omdat ze beseffen dat ze te weinig lief hebben gehad. Nog anderen slagen er in, met de weinige tijd die

hen rest, om terug lief te leren hebben. Relaties te herstellen. Vergeving te vragen. Ze sterven met het goede en pijnlijke gevoel, even, kort, echt geleefd te hebben.

Diepe gedachten, maar.... 'Wat moet ik dan doen, praktisch gesproken?' Zo gaat het in ons leiderschapswerk er vaak aan toe, niet? Deelnemers vragen dan wat ze concreet kunnen doen. De zin komt uit Norwegian Wood van Haruki Murakami. Het is de hoofdpersoon Watanabe die zijn vriendin bezoekt in een oord van herstel. In dat oord gelden speciale regels en de kamergenote van zijn vriendin legt hem die uit. 'Om te beginnen moet je de intentie hebben om de ander te helpen. En de intentie om de ander jou te laten helpen. In de tweede plaats moet je eerlijk zijn. Niet liegen, de zaken niet verdraaien, de zaken niet oppoetsen als dat je beter uitkomt. Dat is het wel zo'n beetje.' Het is een stukje tekst dat ik sinds enkele jaren dicht bij me hou, om uit te leggen wat leiderschap en leiderschap delen is. Leaders worden groot in het kleine, door zorg te dragen in het hier, met oprechte intenties, helpen en geholpen worden, leiden en geleid worden. Het is nooit af en het is altijd mogelijk.



"Om te beginnen moet je de intentie hebben om de ander te helpen. En de intentie om de ander jou te laten helpen. In de tweede plaats moet je eerlijk zijn. Niet liegen, de zaken niet verdraaien, de zaken niet oppoetsen als dat je beter uitkomt. Dat is het wel zo'n beetje."

Het stukje tekst gaat ook over hoe organisaties ook een oord van herstel kunnen zijn, waarin leed betekenis krijgt en mensen zich kunnen heruitvinden. Ik vind het bij uitstek leiderschapswerk dat nodig is op veel plekken vandaag. Zo mooi jouw verhaal van de farao's in Karnak: tezelfdertijd bewustzijn van begin en einde koesteren, leren leven als leren sterven. Ik experimenteer de laatste tijd met een oefening waarin leiders hun sociale en collectieve rollen oplijsten en plotten in de vier windrichtingen: van imaginair, toekomstig, over pril, nieuw, naar heet, intens tot uitdovend, afzwakkend. Een identiteitsoefening die perspectief brengt. Defusie. Als het intens is, al die verwachtingspatronen, dan kan het helpen om ze te plotten, te benoemen, te ontdekken hoe alles in beweging is. Panta rhei, zoals je schreef.

"Het gaat ook over hoe organisaties ook een oord van herstel kunnen zijn, waarin leed betekenis krijgt en mensen zich kunnen heruitvinden. Ik vind het bij uitstek leiderschapswerk dat nodig is op veel plekken vandaag."

Defusie is een praktijk uit ACT, Acceptance & Commitment Therapy, die ik in mijn onderzoekswerk met Karen Wouters over gedeeld leiderschapswerk op het spoor kwam om identiteitswerk in organisaties te ondersteunen, zodat deze ook een beetje een oord van herstel kunnen zijn. Het doel van de technieken die ACT aanreikt is psychologische flexibiliteit, adaptief omgaan met de omstandigheden. Het tweeluik 'acceptance & commitment' vind ik daarin heel behulpzaam. Het ene kan niet zonder het andere. Heel boedhistisch ook. Oefenen in laten zijn van de stroom van gedachten, gevoelens en gebeurtenissen, met technieken als defusie of mindfulness. En oefenen in toewijding, bij voorbeeld door narratief werk en waardengedreven actie. Ik vind het een mooie metafoor voor leiderschap: zich toewijden aan wat wel mogelijk is en gaandeweg vreugde ontdekken in de toewijding.



Tijd voor nog een wandeling in het bos. Verrukt worden door de kleurenpracht, nog wat namijmeren over vergankelijkheid, aanvaarding, liefde als toewijding. En wie weet nog een stuk of wat magische momenten.

**Dankbaar en genegen,
Koen**



Koen Marichal is psycholoog, doceert en onderzoekt leiderschap aan Antwerp Management School. Hij legt zich toe op de ondersteuning van schoolleiderschap in transitie en is gastdocent bij Sioo en Tias.



Beste Koen,

Deel 4

Leiderschap nog aan toe

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.

De absurditeit van het (organisatie)leven

Auteur: Jesse Segers

Beste Koen,

Een schaap helemaal alleen in het bos, een zwarte broeder die orgel speelt voor een lege kerk, een fietser met twee blauw-geel-rode papegaaien op zijn stuur en tientallen Leonbergers die je passeren... wat een heerlijk absurde situaties heb je ervaren, zou Albert Camus zeggen. Absurd omdat we als mens een redelijke, logisch samenhangende, en rechtvaardige wereld verwachten, maar als leider ontdek je steeds opnieuw een wereld die onredelijk zwijgt, paradoxaal, en niet rechtvaardig is. En wat doe je dan? Een vraag die me het laatste half jaar bezig heeft gehouden, waarbij Camus me op weg heeft gezet om hier taal aan te geven.

Op hét moment dat het gevoel van het absurde van het (organisatie)leven je raakt, waarin de leegte gaat spreken, overheerst het gevoel van vervreemding. Het was het thema van de Sioo themadag in juni, waarop we deelnemers verschillende ervaringen van vervreemding wilden geven en tot nadenken aanzetten hoe ze deze gevoelens ook productief kunnen maken. Op het moment dat je je vervreemd voelt, word je niet langer gedragen door de tijd, maar moet je de tijd zelf dragen. De wereld die je net daarvoor nog kon uitleggen, al was het met de verkeerde argumenten, was een vertrouwde wereld. Maar opeens voel je je een vreemdeling. Je hebt geen vat meer op de wereld en je betekenis gevend kader werkt niet meer.

Deze momenten van vervreemding kom je als leider steeds vaker tegen. We beseffen steeds vaker dat we wandelen in de mist. Zoekend naar antwoorden op vragen die we nog niet kennen. We worden er geconfronteerd met paradoxen en ambigüiteit. We beseffen steeds vaker dat wat goed is op de korte termijn spanning geeft op de lange termijn, wat passend is voor het individu nadelig is voor het collectief, of wat goed is voor de ene afdeling storend blijkt voor de andere, etc. Deze bewustwording schuurt met ons dieperliggend, nostalgische verlangen naar eenheid, naar helderheid, naar het absolute, dat maar niet wil ontstaan. Een verlangen waar de abt in je brief aan toegeeft door te kiezen voor het geloof.

Sommige andere leiders berusten in dit menselijk drama van verlangen naar klaarheid zonder antwoorden te krijgen, en worden er depressief van. 'Het heeft toch geen zin hoor,' ik ze dan in een coaching zeggen. 'Het is allemaal Sisyfusarbeid. Wat ik ook doe. De steen rolt keer op keer naar beneden en blijft maar niet liggen.' En dat laatste klopt. Leiderschap is vandaag de eeuwige nederlaag. Leiders spelen een oneindig spel.

Maar niét berusten in het ontransparante van de wereld, is het aanvaarden dat het (organisatie)leven absurd is. Je moet in opstand komen, de wereld in vraag blijven stellen, en je dus niet neerleggen bij de onhelderheid van de mist waarin je wandelt. Als je berust of de sprong naar het absolute maakt, verlies je namelijk het absurde uit het oog. Dan ontgaan je de vele tegenstrijdigheden in de wereld. Opstand is op die manier juist wat het (organisatie)leven waarde geeft.

"Deze bewustwording schuurt met ons dieperliggend, nostalgische verlangen naar eenheid, naar helderheid, naar het absolute, dat maar niet wil ontstaan. Sommigen worden er depressief van."

Een tweede gevolg, aldus Camus, van het ten volle omarmen van het absurde is dat het je innerlijke vrijheid van handelen teruggeeft als leider. Door het installeren van de eeuwige twijfel in jezelf, kan je steeds opnieuw je eigen barrières en muren naar beneden te halen. Muren en barrières die voortvloeien uit je eigen waarheden, je eigen scheppend handelen die je leven zin lijken te geven, die je bestaansrecht lijken te valideren.

Ik kom veel leiders tegen die er niet meer in slagen hun doel af te breken. Die stil staan. Die hun doel verabsoluteren. Ze maken zich druk om een persoonlijke waarheid of doel, om hun manier van scheppend bezig. En ik begrijp die behoefte. Het kan erg bevrijdend werken, om jezelf over te geven aan een persoonlijk ervaren hoger doel, aan jezelf op te sluiten hierin, maar het is geen vrijheid. De gevoelde bevrijding vloeit voort uit je niet meer verantwoordelijk te voelen voor het zoeken in de mist. Ik heb er soms ook last van. Dan heb ik angst voor die onmetelijke vrijheid. Dan kan ik die, soms verlamdend, overrompelend werkende vrijheid, niet dragen in mijn hart.

Het is dat wat ik bij veel volgers van wereld- of nationale leiders zie die hen absolutisme voorschotelen. Ze ruilen hun vrijheid in om zich bevrijd te voelen van hun verantwoordelijkheid in opstand te blijven komen en het absurde tot leven te brengen. Ze kiezen voor de ontzorging van het gevangenschap.

“Ik heb er soms ook last van. Dan kan ik die, soms verlamrende, overrompelend werkende vrijheid, niet dragen in mijn hart.”

Ten slotte is het gevolg van het absurdisme dat men zoveel mogelijk moet leven, met passie. Niet de kwaliteit maar kwantiteit geldt. Zoveel mogelijk ervaringen opdoen in dit absurde (organisatie)leven. Zoveel mogelijk onderzoeken wat ons gegeven is als mens. Leiders krijgen daar meer dan ooit de kans toe. Het leven van een leider is intens. Alles wat hij of zij doet wordt uitvergroot, heeft disproportioneel meer impact en wordt intenser bevestigd. Absurde leiders leven dan ook met passie, omarmen de tegenspraak met een honger naar het leven zelf. Het is veelvuldig liefhebben.

Het is je verplaatsen in de ander, bijna letterlijk, zodat je kan voelen wat de ander voelt. Zodat je meerdere levens kan leven. Zoals toneelspelers doen. Deze vorm van solidariteit helpt je ook als leider om de strijd tegen ervaren onrecht van je medemens niet op te geven. In dat kleine worden leiders juist groot, zoals je al schreef, ook al is het nooit af. Of zoals Herman van Rompuy in het voorwoord van 'Over leiderschap. 19 inzichten' schrijft: "duurzaam leiderschap moet een beroep doen op menselijkheid. Dat is geen hoop. De moderne geschiedenis bewijst het. Maar het is een dagelijks gevecht tegen negatieve gevoelens." Het zijn die terminale mensen uit je brief, vermoed ik, die er in slagen "met de weinige tijd die hen rest, terug lief te leren hebben. Relaties te herstellen. Te sterven met het goede en pijnlijke gevoel, even, kort, echt geleefd te hebben." Uiteindelijk zijn we allemaal terminaal.

Ondanks de tijden van toxisch, tiranniek leiderschap in de media, bestaan er gelukkig veel absurde leiders. Ik interviewde ooit een voormalige BBC-directeur die op haar beurt verschillende leiders had geïnterviewd die elk het faillissement van hun organisatie tot een einde hadden begeleid. Ze wou weten wat hen dreef. Wat maakte dat deze leiders elke dag op konden staan, wetend dat deze dag mogelijk nog slechter en pijnlijker ging worden dan de vorige? En dit soms drie jaar lang. En bij allen was het antwoord: de mensen. 'Ik doe het voor de mensen en hun families.' En ondanks dat het voor sommige erg traumatiserend was, maakte het ook gelukkig. Het absurdisme is de broer van het geluk. Absolutistische leiders lachen niet, absurdistische wel.

Absurde winterse groet!

Jesse



Jesse Segers is rector van Sioo, een interuniversitair centrum voor leiderschap, verander-, organisatie- en advieskunde in Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter (VK). Hij helpt leiders en hun organisaties in hun ontwikkeling.