

**HR Square (nl)**Date: **01-09-2024**Page: **56+57**Periodicity: **Monthly**Journalist: **Hilde Vereecken**Circulation: **3500**Audience: **7700**Size: **931 cm<sup>2</sup>**

HR.SQUARE

GEGIJZELD DOOR JEZELF

# "Leiderschap is het werk van velen"

TEKST HILDE VEREECKEN

Koen Marichal, docent leiderschapsontwikkeling aan Antwerp Management School, bundelt in zijn nieuwste boek *De Leider. Dat zijn wij* meer dan vijftien jaar aan onderzoek en inzichten over leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Hij toont dat leiderschap overal en het werk van velen is.

"Gaandeweg is me opgevallen dat leiderschap een onderwerp is waar mensen zich ongemakkelijk bij voelen. Dat is deels cultureel te verklaren, maar heeft ook te maken met allerlei associaties die gemaakt worden bij leiderschap", zegt Koen Marichal. "Vaak wordt gedacht dat leiderschap alleen voor mensen is met belangrijke verantwoordelijkheden of voor mensen in hoge functies. Tegelijk zijn ook mensen met belangrijke verantwoordelijkheden zelden bezig met leiderschap, want dat maakt het nog moeilijker en zwaarder. Maar ik heb ontdekt dat leiderschap iets is van iedereen en van alle dag. Iedereen, zowel in hun privéleven als op het werk, wordt geconfronteerd met vragen als: Hoe toon ik mezelf? Hoe sta ik achter wat ik doe? Hoe betrek ik anderen hierin? Je kan dit doen vanuit een slachtofferrol en klagen over leidinggevend. Maar je kan ook vanuit een actieve houding zelf leiderschap tonen. Vanuit dit idee zie je overal leiderschap."

## Jazzband

*De leider. Dat zijn wij* bundelt een aantal beschouwingen en wijsheden gebaseerd op onderzoek en Marichals eigen zoektocht. Het boek is opgebouwd rond vijf kernthema's: jezelf leiden, mensen leiden, groepen leiden, veranderingen leiden en het leven leiden. Bij elk deel horen telkens negentien gedachten zoals 'Scherven brengen geluk', 'In elke relatie is er goed, lelijk en een risico op slecht' of 'Leiderschap is gedeeld, zoals in een jazzband.'

'Leiderschap is echt het werk van velen. In organisaties, teams, maar ook in de samenleving als geheel bevinden we ons in een

periode van transitie. Er is veel ongemak en onzekerheid. Hoe meer mensen leiderschap opnemen, hoe verder we geraken in de samenleving. Met het boek wil ik op een toegankelijke manier tonen hoe dat kan, leiderschap opnemen. Een andere vurige wens is dat mijn twee zonen dit keer wel een boek van mij met plezier lezen en uitgelezen krijgen. Ik merk hoe zij antwoorden vinden, initiatief nemen en niet vastlopen in het activistisch 'overal tegen zijn', en ik wil hen daarin aanmoedigen", lacht Marichal.

## Wederkerig

De voorbije vijftien jaar is de blik van Marichal op leiderschap veranderd. "Het wetenschappelijk onderzoek focuste zich initieel op wat een leidinggevende moest doen om succesvol te zijn. Intussen is het steeds duidelijker geworden dat leiderschap een relatie is. Het heeft iets wederkerigs en staat of valt met de relatiekwaliteit. In die zin is leiderschap veeleer een proces van relaties en van context dan van het gedrag van een leidinggevende. En zoals in elke relatie kan het al eens mislopen. In elke relatie loop je ook risico. Het komt er dus op aan om op het goede te blijven inzetten en te blijven werken aan het slechte."

Een centrale gedachte in het boek is dat iedereen die wil leiderschap kan opnemen. "Leiderschap tonen is een keuze. En dat is ook waar het vaak fout loopt in organisaties. Mensen worden verplicht om leiderschaps cursussen te volgen. Maar 'Wat versta jij onder leiderschap?' is een vraag die zelden gesteld wordt. Hoe wil jij leider zijn? Het is niet dat iedereen een leider hoeft

BOEKEN



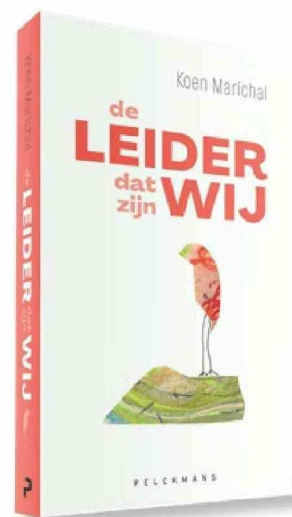
**KOEN MARICHAL**  
(ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL)  
"Het succes van een organisatie zit in de combinatie van goede leidinggevend en anderen die op allerlei manieren leiderschap opnemen."

te zijn. Het is perfect legitiem om op de werkplek je te onthouden van leiderschap en gewoon je job te willen doen. Maar dat neemt niet weg dat je in de familie of het verenigingsleven leiderschap opneemt en een verbindende factor bent."

## De rol van HR

Je hoeft ook niet per se een leidinggevende te zijn om in een werkomgeving leiderschap op te nemen. "Het succes van een organisatie zit in de combinatie van goede leidinggevend en anderen die op allerlei manieren leiderschap opnemen. Zo ontstaat een dynamisch samenspel. Als leider is het belangrijk om vooraan te staan, maar vooral ook om toe te laten dat de groepsleden een actieve rol opnemen. Zo wordt leiderschap collectief. Leiderschap is het resultaat van wat we samen doen. Een belangrijke rol van HR is de druk van leiderschap weg te nemen van de leidinggevende en veel meer in de groep te leggen. Al blijft de leidinggevende wel de eindverantwoordelijke", zegt Marichal.

Tot slot wijst hij erop dat het idee van collectief leiderschap raakt aan onze instituten, machtsstructuren, hoe we succes definiëren. "Collectief leiderschap rijmt niet met CEO's die verzamelen op exclusieve bijeenkomsten zoals in Davos. Als je collectief leiderschap nastreeft, moet je oppassen met jezelf te verheffen, groter maken. Dit discours doorbreken is nodig gezien alle veranderingen we doormaken. Het zal samen zijn of het zal niet zijn."



### De leider. Dat zijn wij.

Koen Marichal  
Pelckmans  
Paperback – 232 blz.  
ISBN 978 94 6383 471 1  
29,50 euro