



De leider, dat zijn wij

Interview met Koen Marichal

Interviewer: Marieke Genard

Hoe leiderschap het werk van velen is, en in het belang van iedereen, die boodschap draagt Koen Marichal al jaren uit in al zijn publicaties. Onze lezers kennen hem misschien van de brieven die hij uitwisselt met Jesse Segers in het Tijdschrift voor Coaching. Op een septemberdag, kort voor de heropstart van het academisch jaar, ging Marieke Genard hem opzoeken in de Antwerp Management School waar hij doceert. Ze spraken een uur lang over zijn recentste boek, over leiderschap in de praktijk en dat leiderschap van iedereen is.

De leider, dat zijn wij. Wat zegt die titel?

Ik ben blij met de titel. Het spanningsveld in leiderschap zit er mooi in. Het gaat in leiderschap om het individu én om de groep. Leiderschap heeft altijd een persoonlijke component. Wat belichaamt je? Waar sta je voor? Waar ben je mee bezig? Waar kom je voor op in jouw rollen en posities? Leiderschap gaat om je agency. Je maakt dagdagelijks keuzes. Tezelfdertijd heeft leiderschap ook altijd te maken met iets goeds doen voor de groep. Leiders gaan zich verhouden tot het hogere, het goede. Ze zorgen voor de 'wij', de groep, de organisatie, de maatschappij. Mensen worden inspirerend als ze niet alleen voor hun eigen belang ijveren. Die titel heb ik overigens van Tourist LeMC (een Vlaamse muzikant die de Nederlandse lezer zeker mag leren kennen). Ik was al lang aan het sukkelan met een goede titel voor mijn nieuw boek, hoorde op een ochtend het liedje "De ander, dat zijn wij" en toen viel het op zijn plaats: "De leider, dat zijn wij".

Mensen worden inspirerend als ze niet alleen voor hun eigenbelang ijveren.

Tourist LeMC

Ik was heel aangenaam verrast door de manier waarop het boekje is opgesteld. In vijf overzichtelijke delen: jezelf leiden, mensen leiden, groepen leiden, veranderingen leiden en tot slot het leven leiden. Het zijn korte inspirerende stukjes en elke titel is een belangrijke quote.

Het is een heel andere manier om het ideeën-goed te presenteren, wat weg van die bubbel van leiderschapsprofessionals. Het boek probeert om drempels weg te halen om zelf leiderschap op te nemen, om leiderschap niet over te laten aan mensen met veel macht. En daarin ook een stukje zingeving te vinden. Na vijftien jaar in het vakgebied ben ik steeds meer overtuigd dat leiderschap het werk van



Koen Marichal is 58 jaar, vader van twee zonen, West-Vlaming aangekomen in Antwerpen-Noord, psycholoog en gepassioneerd door leiderschap dat nodig is voor een wereld in transitie. Hij is oprichter en bezieler van Casa 19, docent aan onder meer Antwerp Management School, CNO-CVA, SIOO en Tias. Hij is auteur van referentiewerken over leiderschap, waaronder *Naar gedeeld leiderschap* (2018), *Leading from the middle* (2020), *Over leiderschap: 19 inzichten* (2022) en *De leider: Dat zijn wij*. (2024)

velen is en iedereen aanbelangt, dat naarmate meer mensen bezig zijn met leiderschap, we daar met ons allen beter bij varen. In onze cultuur verwarren we leiderschap nog sterk met machtsuitoefening. Dé drempel om leiderschap op te nemen is om het te zien als het werk van enkele mensen met veel macht, verantwoordelijkheid of van superhelden met buitengewone vermogens.

Ik heb zelf nooit een leidinggevende positie ingenomen omdat ik vastzat in het idee dat een baas

iemand is die duwt en forceert, die beslissingen neemt en oplegt. Dat heb ik zo meegekregen van thuis. Ik dacht dat er van managers dingen verwacht werden waar ik me moeilijk mee kan vereenzelvigen. Nu ben ik doordrongen van het idee dat leiderschap eigenheid vraagt, dat je leiderschapswerk op jouw eigen manier te doen hebt, en dat dat ervoor zorgt dat je niet vastloopt in de sterke verwachtingen die er leven over leiderschap.

En wat met het gewicht van dat leiderschap?

Leiden heeft inderdaad ook iets te maken met verantwoordelijkheid dragen, met daar ook wat alleen in staan. Leiderschap houdt zich bezig met wat ongemakkelijk is. Tezelfdertijd is het motto in leiderschap 'niet alleen'. Leiderschap bloeit in een web van relaties. Ik heb twee maanden in Zuid-Afrika doorgebracht, Nelson Mandela zo goed mogelijk leren kennen, ook via mensen die nog met hem gewerkt hadden. Mijn grootste ontdekking was hoe groot de groep mensen was waarmee hij verbonden was. Altijd opnieuw stimuleerde hij wederkerigheid, samenwerking. Leiderschap is een oefening in wederzijdse afhankelijkheid. Leiderschapsproblemen zijn altijd relatievraagstukken. Denk maar aan het label 'toxisch', dat leidinggevend nu gemakkelijk krijgen. Dat gaat dan over fout gelopen wederkerigheid. Ook hier geldt 'de leider, dat zijn wij'.

Je bent uiteindelijk toch in de rol van leider gestapt?

Klopt, ik zie mezelf al een tijdje als een leider van projecten, programma's, opdrachten, en sinds twee jaar ben ik ook een organisatie aan het leiden. Ik ben die gestart op mijn eigen manier: uitnodigend, zoekend. Nu, twee jaar verder, hebben we al een stevige club en sterk verhaal. We zullen op een bepaald moment misschien een directeur nodig hebben, maar ik zal het niet zijn. Da's niet mijn plek in de groep.

Je kunt niet zeggen 'ik blijf dicht bij mezelf in mijn leiderschap' en dan een bepaald soort organisatie nastreven die daar niet goed mee matcht. Ons

motto is samen in leiderschap, samenspel tussen velen, elk op zijn plek en groeien met de impulsen die we krijgen. We zijn iets waardevols aan 't doen, willen collectief leiderschap ontwikkelen, voor onze jeugd en de planeet. We zijn bewust bezig met het intergenerationele. Onze droom is om de jongeren aan zet te zetten, te empoweren. Casa 19 zagen we eerst als een wat gesloten huis. Nu zien we het als een heel open huis, op een open stuk grond, waarin continu kamers gemaakt worden en andere kamers even bewoond werden, maar nu leeg staan.

"Veel bedrijven en scholen streven naar een soort hemel. Maar als je daar een beetje aan krabt, zal je zien dat er veel schone schijn is."

Waar staat Casa 19 dan voor?

Het huis van de negentien inzichten over leiderschap. Dat is het bindende en het speelveld. In 2013 was er de eerste versie van de negentien inzichten en ook dit boek borduurt hierop verder. Het beschrijft vijf keer negentien inzichten. Dat priemgetal blijft wel belangrijk voor mij. De inzichten zijn één en ondeelbaar.

Deze versie van de 19 inzichten zijn toegankelijker, meer uitgepuurd, een hart onder de riem voor iedereen die bezig is met leiderschap of aan de reis van leiderschap begint. Juist omdat leiderschap zo beladen is vandaag. We zitten echt in de knoei met leiderschap op veel plaatsen. Leiders durven nauwelijks nog sturend te zijn uit schrik mensen te kwetsen. Er is ook een vermoeidheid, wantrouwen, veel mensen willen er eigenlijk niks meer mee te maken hebben.

Daarom kies ik voor de waarderende insteek. Leiderschap is overal en van iedereen, en het doet deugd ermee bezig te zijn. We hebben het overal nodig: in je eigen gezin, in de buurt, in een vrien-

dengroep, op de werkplek... Ik zie leiderschap bij de leerling die op de schoolraad vraagt of de school gratis maandverband ter beschikking kan stellen op een discrete manier. Ik zie leiderschap bij de conducteur die de aankondigingen op de trein met wat humor brengt. Enzovoort.

In het bedrijfsleven is er de dictatuur van de groeicijfers, altijd moet het weer beter zijn dan het jaar ervoor. Als je gewoon hetzelfde doet, dan ben je al slecht bezig. Die druk is toch immens aanwezig op leidinggevenden?

Dit boek zal zich niet als een lopend vuurtje verspreiden in bedrijven. Ik leerde leven met het feit dat leiderschap in veel omgevingen zo dwingend geworden is, dat de ruimte om het goed, menswaardig, vanuit collectief belang te doen heel klein geworden is. Als ik voel dat het basisidee echt top-down is, dat de organisatie een dwangbuis is, dan is het moeilijk om te begeleiden. Ik ben daar ook helder over. Tezelfdertijd kom ik overal straffe leidinggevenden tegen, in de publieke sector, in tal van KMO's, in cultuurinstellingen waar de 19 inzichten heel versterkend zijn.

"Ik vertoef zelf liever in de goede hel dan in de valse hemel."

Iedere keer dat ik naar Bol.com ga, zie ik wel weer een nieuw fantastisch boek over leiderschap. Het is een totale toren van Babel geworden. Wij brengen oordeelkundigheid in werken met leiderschapsvraagstukken en organiseren daarom ook een masterclass om de wetenschappelijke basics in leiderschapstheorie uit te leggen. Daar komen leiderschapsprofessionals op af. En als we hun vragen vanuit welke theorie ze werken aan leiderschap krijgen we zelden een duidelijk antwoord. Ze

lezen veel boeken een beetje en pikken overal iets uit waar ze iets mee kunnen doen. Maar dan wordt leiderschapswerk heel anekdotisch. Het helpt om stevig te staan om door de bomen het wetenschappelijke bos te zien.

En wat betekent jouw stem daarin?

Ik ben nu vijftien jaar dag in dag uit bezig in het vakgebied leiderschap, zowel inhoudelijk als in de praktijk met tal van opleidingen en cursussen en ik focus me nu meer op dat idee van collectief leiderschap, omdat dat toch vaak ontbreekt. Collectief leiderschap vraagt altijd identiteitswerk van iedereen: 'Hoe ben ik dan leider in deze groep?' Met Casa 19 zijn we daar onderscheidend in, een vuurtoren in het woelige landschap. Tezelfdertijd overvalt me vaak de twijfel of onze boodschap niet extra verwarrend creëert, ruis toevoegt aan de kakofonie.

Ik zie het toch als het samenbrengen van wat er bestaat en daar een overzicht in geven. Terwijl dat leiders met zoveel andere dingen moeten bezig zijn dat ze niet de ruimte hebben om dat onderzoek te doen. Daarom is zo'n stem wel belangrijk, zeker omdat hier een duidelijke visie achter zit.

Ik ga momenteel met mijn stuk ondernemerschap veel meer in het 'doen'. Ik ben gestopt met echt academisch onderzoek op het moment dat ik ontdekte dat er intussen meer dan tien gevalideerde wetenschappelijke meetinstrumenten bestaan om "empowering leadership" te meten. Empowering Leadership is een van de tientallen wetenschappelijk onderzochte leiderschapsstijlen. In de wetenschap zijn we bezig met tientallen stijlen die allemaal tientallen meetinstrumenten hebben die allemaal wetenschappelijk bewezen zijn. Haarklieverij van de bovenste plank.

Nu zit ik meer in het doen: echt werken met organisaties, programma's helpen ontwikkelen die écht impact hebben, een stuk klankbord zijn. Leiders bij elkaar brengen en hen laten nadenken over leiderschap. Dat soort dingen. Ik ben wat weggegaan

van het academisch wetenschappelijke dat boven het gewoel uitsteekt. Ik ben nu meer deel van het gewoel.

Ik ontdek nu ook nog meer hoe eng het beeld is van leiders dat we krijgen als professionals. Het beeld dat ik krijg van het leiderschap van een deelnemer is heel anders als je de persoon op de werkplek bezig kunt zien. Ook al ben ik klinisch psycholoog en getraind om mensen te beoordelen. Het maakt me nog nederiger om uitspraken te doen over goed of fout leiderschap. Ik vind dat een pittige vaststelling. Managers, directeurs komen in een opleiding soms heel anders over dan op de werkplek. Tot en met dat je een heel toxische leider van een grote organisatie kunt hebben in je training die overkomt als een heel capabele, fijn samenwerkende man. Hoe kan dat?

In het Neuro Training Lab in Antwerp Management School ensceneren we een managementsituatie. Dan zie je de managers meer hoe ze zijn. Dat kunnen fantastische managers zijn, die zich in het programma ook heel vriendelijk, empathisch gedragen maar in een managementgesprek waar wat hitte op zit, tonen ze zich vooral probleemoplossend, sturend, resultaatgericht en blijft de onderstroom, het menselijke buiten beeld. Het zijn oogkleppen die voor hen zelf afvallen als ze zich achteraf op video zien.

Dus weer, zolang alles goed draait, geen probleem. Maar zodra er conflicten of moeilijkheden komen, dan komt de ware aard naar boven?

Dat is zeker een thema. Leiderschap is eerst en vooral jezelf reguleren, zelfbewust zijn. Om ook onder druk relatiekwaliteit na te streven. Tezelfdertijd is echtheid nodig. Ik vertoef zelf liever in de goede hel dan in de valse hemel. Als je het gevoel krijgt dat de dingen te goed lopen, gooi een knuppel in het hok, maak er maar een beetje een goeie hel van. Begin maar dingen te doorprikken. Dat kan op veel manieren.

Veel bedrijven en scholen streven naar een soort hemel. Maar als je daar een beetje aan krabt, zal

je zien dat er veel schone schijn is. De opdracht in leiderschap is wel zorgen dat de mensen in de goeie hel denken: het is zwaar, het is moeilijk, het is lastig ... maar we zijn met het goede bezig. Daar zit een stukje oprechtheid en echtheid in. In sommige contexten, zoals een woonzorgcentrum of een OKAN school is gewoon geen ruimte voor schone schijn. Daar is geen tijd voor. Het is gewoon dag in dag uit blijven staan en overeind blijven en elkaar helpen. Daar zie je veel leiderschap. Op teambuildings en strategische sessies creëren we een soort beeld met missie, waarden, visie, maar dat is vaak schone schijn verder opschonen.

We zijn op de werkplek allemaal wel een beetje een 'Sociaal Incapabel Michieltje' (Vlaams animatiefiguur, nvdr), met al onze onmacht en onhandigheid. Leiderschap is elkaar nodig hebben, vanuit complementariteit. Om dat te voeden is het belangrijk om samen te komen, lief en leed delen en ook het echte gesprek aangaan over wat goed en fout loopt. Om zo even terug de essentie vast te pakken.

Is het noodzakelijk dat je mensen het vertrouwen kunt geven om boven zichzelf uit te stijgen?

Dat is zo essentieel. Mensen kansen geven, het vertrouwen geven en er ook staan om te helpen. Dat laatste ontbreekt nog vaak. We werven mensen aan die we vertrouwen geven. Maar het gaat ook over helpen als ze er midden in staan. Bij hen blijven totdat ze zelf het gevoel hebben van 'ik kan het'. Dat is echt empowerment. En dat is ook het zware werk in leiderschap dat je bij de mensen moet blijven. Maar niet op een manier van controleren en betuttelen, eerder van beschikbaar zijn. Zodat mensen het gevoel hebben bij hun leidinggevende terecht te kunnen als het fout loopt.

Welke boodschap zou je aan loopbaancoaches meegeven om aan hun cliënten door te geven? Of het nu om leidinggevendens gaat of niet.

Denk als coach ook eens na: wat is je eigen idee over wat een leider is? Als je coacht vanuit een bepaald idee dat al dan niet legitiem is, heeft dat

impact op waar je belang aan hecht als coach. We noemen dat *implicite leadership theory*.

Er zijn drie 'buckets'. Je hebt de bucket van de leider als de sterke figuur die vooroploopt, het weet, knopen doorhakt. Bijna het idee van autoriteitspositie, die de macht verdraagt en draagt. De tweede bucket is een leider die samenwerkt met mensen, invloed uitoefent, een stukje empathie heeft en ook het procesmatige begint mee te pakken, het belang van de relatie, kwaliteit en die ook empowerend transformationeel is. We noemen dat de positieve leiderschapstheorie. Zodra er veranderingen zijn of crisis, dan heb je dat nodig. Dan geraak je er niet meer met dat eerste idee. En het derde idee is dat leiderschap veel meer een collectief gebeuren is. En dat is echt 'De leider, dat zijn wij'. En dat is overal zo.

Wij twee zijn nu de leider van dit gesprek. Of als ik straks met het gezin aan tafel zit, dan zijn wij samen de leider van dat tafelmoment.

Je kan er ook maturiteitsniveaus aan koppelen en daar bewust mee omgaan met je cliënt. Met welk idee zit die eigenlijk? En waar is die dan in vastgelopen? Maar ook bij jezelf: wat zijn mijn onderliggende assumpties? Want het kan zijn dat je heel hard getriggerd wordt door wat iemand zegt. Omdat het iets raakt aan waar je zelf nog mee bezig bent. Dat zijn wezenlijke dingen, want als je verandert van leiderschapsideeën verandert ook je kijk naar de wereld en naar mensen.

Marieke Genard is redactielid van *LoopbaanVisie* ■



DoorstApp
ONTDEK JOUW TOEKOMST

Nieuwe innovatieve app voor LOB-ondersteuning

Ontdek hoe deze app studiekeuze, beroepskeuze, profielkeuze versterkt en de leerling motiveert in de schoolvakken.



Voordelen voor decanen/LOB-begeleiders

- **Inzicht in de acties:** Bekijk gekozen interesses, tijdsbesteding en keuzes van leerlingen;
- **Informatief:** De toekomst van alle sectoren van de arbeidsmarkt, de beroepen en de studieloopbanen per beroep;
- **Zelfwerkzaamheid:** 1.200 beroepen gekoppeld aan talenten, interesses en persoonlijkheid;
- **Doorlopend proces:** Oriëntatie op school én thuis, met of zonder begeleiding;
- **Motivatie:** Verbind idealen zoals duurzaamheid aan studiekeuze.

Maatschappelijke impact

Minder mismatches, gelijke kansen, betere aansluiting arbeidsmarkt.

Bezoek onze
website

