

**VAN**  
**INGEBLIKT**  
**NAAR** Han Looten & Filip Grisar  
**OPEN ZEE**

*Een novelle die dagelijkse  
leiderschapsdilemma's  
bespreekbaar maakt*

Lannoo  
Campus

Vertaald uit het Frans, verschenen onder de titel *De la conserve à la haute mer*,  
LannooCampus, 2020.

D/2020/45/468

ISBN 978 94 014 7227 2

NUR 808

VORMGEVING OMSLAG	Michel Van Dyck en Peer De Maeyer
VORMGEVING BINNENWERK	Keppie & Keppie
ILLUSTRATIES	Michel Van Dyck
VERTALING	Ombeline Castelein - Valérie Bioul-Castelein

© Han Looten, Filip Grisar & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,  
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt  
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige  
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.  
Elke gelijkenis met bestaande gebeurtenissen en/of personages berust op louter toeval.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
WWW.LANNOOCAMPUS.NL

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	.....	7
door Bas van Werven		
<b>VOORWOORD</b>	.....	9
door Shéhérazade Semsar		
<b>DANKWOORD</b>	.....	11
door Han Looten		
<b>INLEIDING</b>	.....	13
<b>DEEL 1</b>	<b>DE ROMAN</b> .....	17
<b>DEEL 2</b>	<b>MODELLEN</b> .....	137
	Het Quantum-model .....	142
	Het Ik-model .....	150
	De cultuur van organisaties .....	152
	De Klok van Looten .....	155
	Het Evenwichtsmodel .....	159
	Conclusies .....	162
<b>DANKWOORD</b>	.....	165
door Filip Grisar		



# VOORWOORD

door Bas van Werven

---

Het genot van een goed boek wordt versterkt door de omstandigheden waarin je het leest. In mijn geval op twee zonovergoten dagen in augustus, nagenietend van een vakantie, die dankzij COVID-19 noodgedwongen plaatsvond in mijn eigen tuin. Een prachtige tuin, die in alles doet denken aan een Zuid-Franse vluchtplaats, maar dan gewoon gesitueerd in de Nederlandse Betuwe. Met het boek van Han en Filip binnen handbereik de ultieme plek en hét moment om de zo herkenbare worstelingen van Nicolas de conserven-CEO te verslinden en erop te reflecteren. Hoe herkenbaar is het dat je je kunt verliezen in een alles verslindend verlangen het altijd maar goed te doen, zonder jezelf de kans te geven na te denken over de vraag wat je werkelijk wilt: wilt zijn, wilt zien en wilt voelen. In alle rollen die je als mens in je leven vervult, kan er een ongezonde disbalans ontstaan, prachtig verwoord in deze roman over leiderschap, management, falend partner- en ouderschap. Eigenlijk gaat dit boek gewoon over liefde. Liefde voor het zijn, jezelf, je omgeving, je naasten, zowel zakelijk als persoonlijk. Durven in die liefde kwetsbaar te zijn. Niet vragen om erkenning en je niet ongezond veel aantrekken van de perceptie van anderen. Werkelijke liefde rekent niet af, rekent niet aan. Het boek deed me denken aan een voorval waar ik zelf veel van leerde, ook worstelend met vragen of ik het allemaal wel goed deed, soms gevangen in onzekerheid die evident onvermijdelijk leidt tot besluiteloosheid. Ik vroeg een bekende topman van een groot beursgenoteerd concern in een zeer persoonlijk gesprek of hij alle besluiten die hij nam volledig bewust en doordacht uitvoerde, ongehinderd door onzekerheid. Er volgde een verhaal over en vol passie, oprechtheid en kwetsbaarheid, gedeelde onzekerheid. In ons allen schuilt een latente Nicolas of tenminste een deel van hem. Doe er je voordeel mee dit boek te absorberen en stel jezelf dan de vraag of je bent wie je echt wilt zijn. In al je rollen. Slechter word je er zeker niet van.

Bas van Werven

Anchorman, presentator BNR, facilitator en gast spreker



# VOORWOORD

door Shéhérazade Semsar

---

Met het verhaal van een familiebedrijf zet Filip Grisar ons ertoe aan om na te denken over de begrippen leadership en management. Wie kan ons bij deze beschouwingen immers beter bijstaan dan familiebedrijven? Generatie na generatie moeten zij zich aanpassen en uitdagingen aangaan, doordat alles wat hen omringt, voortdurend evolueert. Ze moeten hun bedrijf doorgeven zonder dat de ziel ervan telooft, want die ziel schrijft net de geschiedenis van het bedrijf en geeft het een betekenis die veel verder gaat dan efficiëntie op korte termijn. Familiebedrijven zijn ook – en vooral – het verhaal van mensen en families, wat ze des te menselijker maakt.

Ik kende Filip als opleider en coach, maar wist niet dat hij ook schrijver is. Ik was dan ook bijzonder verrast toen ik zijn verborgen talent ontdekte en zijn boek in één keer verslond alsof het een detectiveroman was. Het verhaal van het bedrijf Perfenec is eigenlijk het verhaal van het koppel Maëlle en Nicolas. Wat het zo origineel maakt, is dat Filip ons er voortdurend op wijst dat een leider/manager ook een vader of een moeder is, een aandeelhouder of een loontrekkende, een zoon of een dochter, en dat een leider/manager dat bijzonder wankele evenwicht in stand moet houden, zonder het noorden kwijt te raken. Voor wie leiding geeft, zijn er leeswijzers te over. We kennen de karaktertrekken van de personages en de situaties waarin de protagonisten vertoeven, als we ze al niet zelf hebben meegemaakt.

Het andere verhaal dat in dit boek wordt verteld, is dat van de man die zijn vrijheid om te worden wie hij wou zijn, verloren is. Hij was, net als een hele generatie, zo druk doende met de vraag ‘wat moet ik doen?’, dat hij de hamvraag vergat: ‘wie ben ik?’ Om verandering tot een goed einde te brengen hebben we meer nodig dan alleen kennis, beheersing van processen en intellectuele vaardigheden: zonder ons hart lukt het niet.

Maar weinig programma’s inzake leiderschap leren ons dat het ‘wat moet ik doen?’ misschien niet de juiste en al zeker niet de enige vraag is die we ons moe-

ten stellen. Eén cruciale vraag wordt immers maar al te vaak aan de kant geschoven: 'wie ben ik?'

Wie ben ik? Ons werk en onze carrière helpen ons niet noodzakelijk om te worden wie we verondersteld worden te zijn of te worden. Alleen dankzij onze roeping kunnen we ten volle de weg afleggen die ons naar onszelf brengt, om zo echt invloed te hebben op onze omgeving. Om te weten wie je bent, moet je weten voor welke dromen, verlangens, diepste wensen, waarden en principes je geen toegevingen wilt doen. Je moet de moed hebben om 'nee' te zeggen, om de tijd te nemen om vóór en na elke handeling na te denken. In de wereld waarin we nu leven, is dat niet makkelijk te realiseren.

De werkmiddelen die Filip Grisar en Han Looten ons aanbieden, zijn essentieel. Aan de hand van vijf leeswijzers verschaffen ze ons inzicht in de essentiële dynamiek inzake het begrip leadership. Die leeswijzers vormen als het ware een rode draad doorheen het boek, naarmate we de twijfels, beschouwingen, beslissingen en gedragingen van de verschillende protagonisten leren kennen. De aspecten die mij in de leeswijzers wellicht het meest hebben getroffen, zijn de onderlinge afhankelijkheid en de interactie tussen organisaties en individuen. De spanning tussen individu en organisatie is voor leiders en managers een kernpunt, zeker nu almaar meer wordt gedigitaliseerd en nieuwe thuiswerkmethodes worden ingevoerd. Door de COVID-19-pandemie werden we op een vrij bruuske wijze de 'toekomst van het werk' in gekatapulteerd. Managers en leiders moeten zo snel mogelijk begrijpen hoe individuen – die zelf op verschillende manieren van elkaar afhankelijk zijn – en organisatie zo harmonieus mogelijk in evenwicht kunnen worden gehouden, en ze moeten dat evenwicht ook vorm geven.

De voorbije dertig jaar werden over management en leadership tal van boeken gepubliceerd, maar de denkpistes die Filip Grisar en Han Looten voorleggen, zijn vernuftig en handig. Ze zijn ook realistisch en aangezien ik Filip in onze ondernemingen als opleider en coach aan het werk heb gezien, weet ik ook dat ze echt haalbaar zijn, zowel voor jonge managers, als voor doorgewinterde leiders die van hun omschakeling een succes moeten maken.

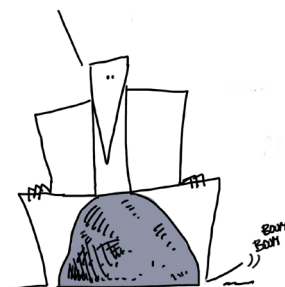
Shéhérazade Semsar de Boisséson  
CEO, POLITICO Europe  
Member of the Board of Directors, Georgetown University (2013 - 2019)  
Member of the Advisory Board of the School of Foreign Service,  
Georgetown University (Since 2019)



# DANKWOORD

---

'Het leven wordt voorwaarts geleefd en achterwaarts geleerd.'



Mijn professionele ervaring vanaf het begin van mijn loopbaan (1970) tot nu heeft mijn leven verrijkt. Individuen, groepen en organisaties zijn meer in evenwicht gekomen en niet in de laatste plaats ikzelf.

Ik dank mijn professionele relaties voor het vertrouwen en de kritische kanttekeningen. Daardoor kon mijn professionele kleur ontstaan.

Filip heeft ervoor gekozen onze ervaringen in een romanvorm op te schrijven. Het was een uitdaging.

Vanuit gesprekken aan de keukentafel heb ik mijn vak en ook dit boek vorm kunnen geven.

Veel leesplezier.

Han Looten



# INLEIDING

---

Heeft het nog zin om in 2020 over het thema 'leiderschap' te schrijven? Is er nog iets aan toe te voegen? Zou alles al gezegd, geschreven, bedacht zijn? Hebben de publicaties van de afgelopen veertig jaar dit thema niet al volledig onderzocht? In 2018, aan het begin van dit boekproject, hadden we niet gedacht dat de gebeurtenissen die we wereldwijd gingen meemaken onze zekerheden in deze mate in twijfel zouden trekken. Alhoewel sommigen een dergelijke sanitaire crisis voorspeld hadden is geen enkel systeem, geen enkele organisatie, geen enkel individu gespaard gebleven voor de verandering en weinigen kunnen beweren dat ze erop voorbereid waren. Ook vandaag de dag kunnen we de gevolgen ervan slechts gedeeltelijk meten en het zal nog vele jaren duren voordat we alle conclusies eruit kunnen trekken.

Eén ding is zeker, en niemand zal dat betwisten: de wereld verandert razendsnel. Aan de ene kant is er de echte wereld waarin wij leven, aan de andere kant is er een virtuele wereld waarin onze apps, onze Instagram-, Facebook- en LinkedIn-profielen leven en waar de likes de debatten leiden. Bestaat er een miniwereld thuis, in de wijk, het dorp, de stad? Iedereen probeert in een globalere wereld te integreren.

Stellen deze veranderingen nieuwe uitdagingen voor leiderschapsvereisten? Voeren we de debatten in een echte wereld of in een virtuele wereld? Met wie hebben we te maken: een individu of een acteur die een rol speelt in een wereld waar het echte en het virtuele elkaar overlappen?

We zullen gewillig moeten zijn, bereid moeten zijn om een weg te vinden in deze dubbelzinnigheid, zonder het als goed of fout te beoordelen, zonder erover te oordelen of vroeger beter of slechter, ingewikkelder of eenvoudiger was. Het zal eerder gaan om een bewustwording van de betekenis die aan onze normen en onze realiteit wordt gegeven, een nieuwe visie ontwikkelen om nieuwe denkbeelden te heroverwegen, een nieuw leiderschap.

Wie zal ons begeleiden? Wat zijn onze nieuwe richtlijnen? Wie zijn onze nieuwe leiders? Zijn het onze traditionele instellingen die ernstige tegenslagen hebben geleden en waarvan de normen en waarden herhaaldelijk in twijfel worden getrokken? Denk aan vertegenwoordigers van religies, politieke partijen, bedrijven en democratische processen die steeds meer twijfelachtige eigenschappen hebben gekregen. Deze collectieve instellingen lijken hun macht te bestendigen ten koste van de personen die ze juist beweren te steunen. Tot waar moet een leider sturen, kaders en normen stellen en vanaf waar moet hij individualiteit en autonomie respecteren?

Negeren dat individualiteit soms wordt gesmeed ten nadele van de gemeenschap, zou een gebrek aan eerlijkheid in ons denken tonen. Moeten we terugkeren naar onze kleinste biotoop, de familie waarin we opgroeien, waarin ons referentiesysteem, onze waarden en normen zich ontwikkelen? Zou deze terugkeer naar de basis ons in staat stellen om ons opnieuw te concentreren op wat essentieel is, om onze impact op het milieu in het algemeen te beoordelen?

We weten zo veel over onszelf, over ons individuele denken, veel meer dan wat wetenschappelijke kennis ooit zal bereiken. Dat is de reden waarom we voor dit boek hebben gekozen voor een andere kijk op de traditionele menselijke relaties. In de hedendaagse wereld waarin de personages gebeurtenissen meemaken, zullen zij een zodanige individuele ontwikkeling doormaken dat zij verbaasd aankijken tegen nieuwe patronen, anders kijken, anders denken, anders doen.

Onze claim is niet om alle bovenstaande vragen te beantwoorden. Het is ook geen reeks objectieve waarheden, als deze al zouden bestaan, maar eerder een subjectief en transparant beeld van de auteurs.

Dit boek, geschreven door de jonge ondernemer Filip Grisar, is het resultaat van een reflectie met Han Looten, een vooraanstaande *éminence grise*, over zijn vijftig jaar praktijk en ervaring. Wat zijn de redenen waarom organisaties verandering nodig hebben? Waarom verdwijnen instellingen, waarom moeten ze nieuwe antwoorden geven en wat zijn hun vooruitzichten? Hoe vindt een mens zijn plaats? Wie neemt het initiatief, welke stijl van leiderschap hoort daarbij, welke richting moet worden ingeslagen?

In deze roman hebben we geprobeerd te experimenteren met een dynamische manier van denken over organisatieontwikkeling, tegenover de traditionele actie bepaald door 'doen, doen, doen, kijken, denken', die vaak leidt tot vervreemding. De voorgestelde aanpak daagt eerder uit tot 'kijken, kijken, kijken, denken,

doen'. Het doel is om de verbinding op individueel, groeps- en organisatieniveau te vergemakkelijken.

In het tweede deel van dit boek zullen we aan de ene kant leessleutels delen, zodat u de verschillende interacties en situaties die in de roman worden beschreven kunt identificeren, en aan de andere kant een manier van denken delen, waarvan we denken dat die essentieel is om een nieuwe dynamiek aan te pakken. Zie verandering niet langer als een keten van processen, maar als een eeuwigdurende dynamiek en een manier van denken. Leiderschap is veel meer dan een functie of een titel, het is een kwaliteit van zijn.

Dit is niet het zoveelste managementboek, maar een werk dat anders kijkt naar leiderschap, eerder ondersteund door de *Academy of Life* dan door de *Academy of Sciences*.



**DEEL 1**  
**DE ROMAN**





- Dit kun je me niet aandoen! Na alles wat ik voor de conservenfabriek heb gedaan, voor je familie, voor ons!

Nicolas was plotseling opgestaan. De klap van de stoel bevroor de tijd heel even. Er heerste een beklemmende stilte: de stilte voor de storm. De leden van de raad van bestuur vreesden dat de volgende vloedgolf met nog meer geweld zou uitbreken, waardoor alle hoop op rust teniet zou worden gedaan.

- Ik begrijp je woede, maar het is voor onze eigen bestwil en die van het bedrijf. De beslissing is tijdelijk, enkel om de zaken eventjes te laten rusten.

Nicolas stond stokstil, verstijfd als een veroordeelde man. Maëlle zocht wanhopig naar een blik van hem, tevergeefs.

- Voor onze eigen bestwil? Dat meen je toch niet?
- Jean zal voorlopig jouw plaats innemen en de leiding overnemen. Hij zal verantwoordelijk zijn voor het dagelijks beheer en mij rechtstreeks verslag uitbrengen.

Jean was de voormalige rechterhand van Maëlles vader. Hij had altijd al naar de positie van CEO uitgekeken, hij, de zo trouwe en loyale werknemer sinds het allereerste begin. Hij had zijn verbazing en teleurstelling niet verzwegen toen Nicolas als opvolger van Pierre werd benoemd tot voorzitter van het bedrijf. Hoe kon Pierre zijn schoonzoon kiezen, zo jong, en zonder enige ervaring.

In de familie Perfenec was het drie generaties geleden de grootvader van Maëlle die de conservenfabriek in Carnac, de geboorteplaats van de familie, oprichtte. Als voormalig visser had hij zijn hele leven eraan gewijd. Eind jaren zeventig, kort na de geboorte van Maëlle, met vijfendertig jaar hard werken achter de rug, had hij de leiding overgedragen aan zijn zoon Pierre. Het was tijd voor verovering. Die van markten, nieuwe processen, expansie, de opbouw van een imperium. Het juiste moment om een nieuwe impuls te geven, een nieuwe koers.

De blik naar buiten gericht, door het raam van de vijfde verdieping, kon Nicolas alleen maar het succes waarnemen. Het Perfenec-imperium lag daar, in de Bretoense grond verankerd, met een bord dat vanaf de zee zichtbaar was, als een vuurtoren die de matrozen begeleidt.

- Jean???
- Ja, Jean, herhaalde Maëlle.

Verbijsterd, gevangen in de tornado, stond Nicolas op het punt in te storten. Hij concentreerde zich om rechtop te blijven staan. Alleen in de storm, verstrikt in een web van woede, met de hoek van de muur als enige steun. Ademen, niet terugdeinzen, hij moest sterk zijn. Hij moest strijden om zijn positie, zijn verworvenheden en persoonlijke status waarvoor hij zo hard gevochten had in ere te houden. Vooral niet opgeven. Gekwetst en hulpeloos was Nicolas bereid om alles te doen om zijn wereld te redden, zijn banden ... Hij was er diep van overtuigd dat hij het beste van zichzelf had gegeven. Het onrecht woedde in hem en verdoofde het weinige gezonde verstand dat hij nog had, diep in zijn wezen verzonken. Een verloren strijd.

- Meneer Nicolas, wees er zeker van dat ik alles zal doen wat in mijn macht ligt om ...
- Zwijg, u hoeft er verder niets meer aan toe te voegen, u hebt deze positie altijd al gewild. Ik neem aan dat u gelukkig bent? Bespaar mij uw beleefdheid!

Bevroren door Nicolas' blik, verstart op zijn stoel, Jean drong niet aan.

- En je vader? Wat vindt hij ervan?, vroeg Nicolas aan Maëlle.
- Hij vertrouwt me.
- Ik zal met hem spreken, de zaken rechtzetten. Ik weet zeker dat hij dit niet zal toelaten.
- Laat hem alsjeblieft erbuiten. Ik ben degene die hem heeft gevraagd deze maatregel in te voeren.

Dat was voor Nicolas de genadeslag. Kon ze, na wat ze de afgelopen maanden hadden meegemaakt, niet begrijpen dat hij had gehandeld met alle middelen die hij in zijn bezit had? Hoe kon ze hun verhaal negeren? Twintig jaar van samenleven, van geluk en drama. Hoe kon Maëlle zo weinig rekening houden met zijn ellende?

Wat ging hij nu aan hun zoon Erwan vertellen? Welk beeld zou hij van zijn vader hebben?

Allerlei vragen gingen door zijn hoofd, zonder volgorde, zonder logica. Verwarring en paniek kwamen bij hem tevoorschijn, zoals de visvangst op het kraampje van de visveiling. Was hij een bedrieger, zoals Jean zo vaak had geïmpliceerd, of was dat ingegeven door jaloezie? Wat zou er van hem zijn geworden als Yann, Mäelles broer en zijn vriend, er nog zou zijn geweest? Yann, de erfgenaam, de waardige opvolger van Pierre, die door iedereen werd bewonderd. Samen hadden ze herhaaldelijk de meest waanzinnige strategieën bedacht om de wereld te veroveren, ongehinderd door alle vooraf gedefinieerde druk en lotgevallen. Ja, wat als Yann hier nog zou zijn geweest? Als de ramp voorkomen had kunnen worden ... Wat zou Yann hierover hebben gedacht?

De drukkende stilte die in de vergaderzaal heerste, haalde Nicolas weg uit de maalstroom van gedachten waarin hij verwickeld was. Niemand durfde iets te zeggen. Enkel bezorgde blikken en onhandige gebaren getuigden van menselijke aanwezigheid.

- Dit is krankzinnig, je hebt geen idee van de gevolgen. Klanten, teams, ze zullen het wellicht niet begrijpen. En ik dan? Wat gaat er met mij gebeuren?
- Het is tijdelijk, zei ik, om de zaken te laten rusten, even laten bezinken en afstand nemen.
- Het lijkt zo makkelijk voor jou. Zo is het altijd al geweest.

Nicolas' woede werd gekenmerkt door cynisme, een ongemakkelijke en pijnlijke verdediging.

Maëlle had hem een loopbrug aangeboden, door hem te weigeren had Nicolas zojuist een muur tussen de wereld en zichzelf gebouwd.

- Jean zal in dienst treden vanaf ...
- Zo is het genoeg! Ik hoef het niet meer te horen.

Redelijkheid en dialoog werden meegesleept door de woede. Hij moest weglopen, overleven.

Nicolas pakte zijn laptop en zijn sleutels die op tafel lagen, de koffie was nog gloeiend heet. Geen enkele blik, geen gebaar, geen woord. Het slaan van de deur als enige conclusie. Naarmate hij verder wegliep van de vergaderzaal, werd elke stap in de gang zwaarder en aarzelender. De emoties gingen tekeer, zijn hart sloeg op hol. Weglopen, overleven, hij kon zich niet laten verslaan.

Nicolas schoot zijn kantoor binnen, pakte zijn jas en ging meteen weer naar buiten.

- Paula, zeg al mijn afspraken af!
- Maar, meneer Nicolas, wat is er aan de hand?
- Niets Paula, niets, ik ben niet langer uw directeur.
- Ik begrijp het niet, wat is er gebeurd? De raad van bestuur vanochtend?
- Dat kunt u beter aan mijn vrouw en meneer Jean vragen.
- Het spijt me, ik wist het niet ...
- Heb geen spijt, het heeft geen zin.

De deuren van de lift sloten zich.

Het piepen van de banden deed Maëlle uit haar gedachten opschrikken. Na de vergadering te hebben afgesloten, was ze alleen gebleven, en nu keek ze toe hoe Nicolas de parkeerplaats verliet. Ze stond daar, plotseling overspoeld door een vloedgolf van verdriet en onbegrip.

Nicolas reed op volle gas, zijn kaken strak op elkaar, doelloos, zonder bestemming. Weggaan, ver weg ...

