

Wouter Torfs

Het moreel gezag verkeert in crisis, nu het geloof in de alwetende huisvader en de onfeilbare leerkracht, meneer pastoor en meneer dokter, de almachtige politicus en de alvermogende bedrijfsleider verdampt is. Superman werd Sukkelman. In 'Autoriteit' bepleit klinisch psycholoog Paul Verhaeghe een alternatief voor dat kwijnende patriarchaat. Zijn betoog voor een collectieve autoriteit is **bevlogen en onderbouwd**, maar ook **uitdagerend en utopisch**. Zou zijn academische theorie de toets van de praktijk doorstaan? We vroegen het ons gepast collectief af, in het gezelschap van Verhaeghe en Wouter Torfs, de CEO van Schoenen Torfs die zijn visie op eigentijds leiderschap neerschreef in 'Werken met hart en ziel'. Wie het schoentje past, trekke het gezamenlijk aan.

Bart Vanegeren / Foto's Saskia Vanderstichele



'Succes heeft te maken met het evenwicht tussen de mannelijke yangdaadkracht en de vrouwelijke yindraagkracht'



‘Christine Lagarde is de man die ik altijd had willen zijn (lacht)’

& Paul Verhaeghe

weten waar het schoentje wringt

Verhaeghe (59) en Torfs (57) treffen elkaar voor het eerst, hoewel ze beiden tussen de schoenen opgegroeid zijn: de vader van Verhaeghe was schoenmaker en –verkoper in het West-Vlaamse Gits, Torfs leidt de keten schoenwinkels die zijn grootvader ruim zestig jaar geleden in Lier begon. Hun beider boeken zijn het werk van lui die geenszins bij hun leest blijven: Verhaeghe wendt zijn kennis als psychoanalyticus aan om de economie en de politiek op de sofa te leggen, Torfs wil behalve schoenen ook geluk en welbevinden verkopen en verdiept zich daarvoor in de psychologie van werkgever en werknemer. Het is een teken des tijds, luidt het stellig en allesomvattend in ‘Autoriteit’: ‘We beseffen het nauwelijks, maar we beleven het einde van een tijdperk. We nemen afscheid van de patriarchale autoriteitsvorm die, ruw geschat, zo’n tienduizend jaar allesbepalend was, seksueel, sociaal, religieus, politiek, economisch.’

Paul Verhaeghe «Dat klinkt zwaar, maar het gaat echt om een fundamentele maatschappelijke verandering. De verdwijning van het patriërchaat is immers zeer ingrijpend, omdat het overal in de maatschappij een structurerende rol had. Daarnaast, en daarmee samenhangend, is er de digitale revolu-

tie: die is zo radicaal nieuw dat ze eigenlijk gewoon alles verandert.»

HUMO **Waarom beseffen we dat dan nauwelijks?**

Verhaeghe «Zo gaat het toch altijd? Er is afstand nodig voor trends zichtbaar worden, al heeft de bankencrisis volgens mij wel velen wakker geschud.»

HUMO **Wouter Torfs bijvoorbeeld, die in ‘Werken met hart en ziel’ ‘het eerste decennium van het tweede millennium’ als ‘een scharniermoment’ bestempelt.**

Wouter Torfs «De bankencrisis heeft ons inderdaad doen beseffen dat de bomen niet tot de hemel groeien en dat het geen goed idee is te handelen in complexe financiële producten waar niemand nog wijs uit raakt. Tegelijkertijd manifesteerde de ecologische crisis zich in die periode ten volle, al is de bereidheid om daden te stellen voorlopig nog kleiner dan het bewustzijn. Ten slotte stelde ik een groeiende belangstelling voor het immateriële en spirituele vast — mijn eigen ontwikkeling ging die richting uit en ik zag mijn kinderen en hun leeftijdsgenoten tussen de 20 en de 30 aan andere dingen waarde hechten dan ik op hun leeftijd. Twee van mijn kinderen doen iets in de non-profit, voor een gewoon loon.

»Die tendensen zijn verbon-

den met wat wij bij Schoenen Torfs proberen te doen: het louter economische ontstijgen, om zo ook zingevingen ontwikkeling een plaats op het werk te geven. In die optiek heb ik in mijn boek een nieuwe vorm van leiderschap beschreven. Maar mag ik daarover ook een vraag stellen?»

HUMO **Tuurlijk, de autoriteit van de interviewer staat vast ook onder druk.**

Torfs «Ik ben benieuwd naar de plaats die jij aan leiderschap geeft in je nieuwe model.»

Verhaeghe «Dat verschuift tussen verschillende personen. Waar de verdwijnde autoriteit gebaseerd was op het geloof in een ver boven de rest verheven leider – God de Vader, de vader des vaderlands en hun vertegenwoordigers – is de nieuwe autoriteit gebaseerd op het collectief. De vorige organisatiestructuur was piramidaal en top-down, de nieuwe is horizontaal en bottom-up.

»Dat betekent niet dat er geen hiërarchie meer is. Gelijkheid is immers een illusie; mensen zijn niet gelijk. Mensen hebben het ook nodig om iemand te kunnen vertrouwen, om bij iemand een bepaalde expertise te kunnen vinden. Die hiërarchie is bij horizontaal leiderschap fluide: de één heeft expertise op dit domein en de



► ander op dat, zodat telkens iemand anders primus inter pares wordt – letterlijk: de eerste onder gelijken.»

Torfs «Daar ben ik het mee eens. Ik geloof niet dat een bedrijf nog door één God de Vader geleid kan worden.»

HUMO Een fundamentele paradigmawissel is, zo lees ik in 'Autoriteit', 'nagenoeg altijd omgeven met geweld'.

Verhaeghe «Wij hebben in België geen traditie van fysiek geweld, maar er manifesteren zich vandaag al volop andere vormen van geweld – kijk maar naar de vluchtelingen crisis. In een globale wereld reizen de problemen nu eenmaal rond. Er is ook het geweld van de sociaal-economische uitsluiting van werklozen en armen allerhande. De schrijnendste groep vind ik *the working poor*. Volgens de OESO gaat Nederland naar 22 procent éénoudergezinnen – in België zal het dus wel vergelijkbaar zijn.»

Torfs «De kans op armoede in éénoudergezinnen is gigantisch. Er werken bij ons in het bedrijf – onvermijdelijk – ook een aantal alleenstaande moeders. Heel lastig: de familiale situatie maakt fulltime werken bijna niet mogelijk en met het loon van deeltijds werk valt niet rond te komen. Hoe moet een bedrijf daarmee omgaan? Blind blijven voor de realiteit is immers geen optie. Wij proberen de nodige veerkracht te vinden bij het team in de winkels waar die alleenstaande moeders werken. Daar kan men perfect het werk zo organiseren dat het draaglijk is voor iedereen. 't Heeft toch geen zin dat ik daar allemaal over ga beslissen?»

Verhaeghe «Een mooie en overtuigende illustratie van wat ik als de nieuwe autoriteit beschouw: een oplossing die vanuit de groep komt, die werkt, en die wordt dwingend van binnenuit. Autoriteit functioneert immers altijd deels via angst: vroeger waren mensen bang voor wie boven hen stond, vandaag voor wie links en rechts van hen staat; vroeger was men bang voor hen en

vagevuur, vandaag voor sociale controle.»

HUMO Is dat wel beter?

Nathalie Meskens vertelde me vorige week nog dat 15-jarigen haar aanspraken over de druk van likes en de angst voor uitsluiting.

Verhaeghe «Toen wij 15 waren, lagen we wakker van de gewetensangst over seksualiteit en lichamelijkeheid. Dan is het volgens mij vandaag een flink stuk beter, met die angst voor sociale controle en likes en retweets. En als ik moet kiezen tussen angst voor een compleet denkbeeldige maar almachtige goddelijke instantie of voor iemand die naast me staat, dan weet ik het wel. Maar ik beweer niet dat het allemaal makkelijk zal gaan en dat deze nieuwe vorm van autoriteit alleen maar vredelievend en goedaardig zal zijn. Er zijn altijd risico's, per definitie. Vergeet ook niet dat we nog moeten leren omgaan met sociale media; we zijn *digital infants*, denk maar aan de Facebook-uitglijers van een decaan van een faculteit psychologie.»

Torfs «Ik zie voorlopig vooral de voordelen. Een jaar of zes terug hebben we ons personeelsblad – hoofdzakelijk gevuld door het management – afgeschaft en vervangen door een open Facebook-pagina. Veel van onze vrouwen boven de 50 waren daar niet mee vertrouwd, maar we hebben de jonkies in het bedrijf de mama's en de oma's laten opleiden in het gebruik van Facebook. In

‘Ons bedrijf is atypisch: we hebben geen euro schuld’

WOUTER TORFS

plaats van een nauwelijks gelezen personeelsblad hebben we vandaag een platform dat mensen echt samenbrengt: van de 600 medewerkers zijn er 560 relatief actief op die pagina.»

Verhaeghe «Sterk. Het bewijst mijn punt: de digitale revolutie is niet zomaar een technologische vernieuwing, ze stimuleert een verschuiving van piramidaal naar horizontaal, van top-down naar bottom-up.»

VAN PIRAMIDE NAAR KRING

‘Politici, burgers, ondernemers, werkgevers: bijna iedereen voelt zich ongelukkig bij de huidige economie, maar niemand blijkt in staat er iets aan te veranderen.’ ‘Autoriteit’ hakt stevig in op het geloof in de zogenaamde vrije markteconomie en op de kredietreligie, die de huidige economie in een wurggreep houdt maar waarin ‘nagenoeg niemand nog gelooft’.

Verhaeghe «De virtuele economie is de echte economie aan het wurgen. Ik heb me de bazooka van de Europese Centrale Bank laten uitleggen: men drukt 1.400 miljard euro bij, om schulden op te kopen van landen die dan moeten zorgen dat ze die via groei kunnen terugbetalen. Waar zijn we mee bezig? Wie privé zo zijn zaken probeert te runnen, krijgt binnen de kortste keren de politie op zijn dak wegens valsmunterij en vervolgens ook nog een schuldbemiddelaar die beslag op zijn loon laat leggen.»

Torfs «Ook op dat vlak is ons bedrijf atypisch: we hebben geen euro schuld. Let wel, jaren terug werd ik daarop aangesproken – alsof ik wat vadsig was, niet wist wat goed ondernemen was, te conservatief en te voorzichtig zaken wilde doen. Ik móést schulden maken.»

Verhaeghe «Een goed draaiend bedrijf wordt bijna ver-

plicht om te gaan lenen. Dat is toch krankzinnig? En alleen maar omdat groei een doel op zich geworden is. Dat soort groei dient dan om de gemaakte schulden te kunnen aflossen – die men gemaakt heeft om te kunnen groeien. Bovendien is die groei dan ook nog eens hoofdzakelijk virtueel, zonder dat er effectief arbeidsplaatsen bij komen. En om de schulden af te lossen, bouwen we onze sociale zekerheid af. Dan vraag ik me af: waar zijn we mee bezig?»

HUMO Moet Schoenen Torfs groeien?

Torfs «Wij vinden als ondernemende familie dat het bedrijf moet groeien, ja. Omdat de natuur ons leert dat wat op geen enkele manier nog groeit misshien wel dood is. Voor ons is omzetgroei of financiële groei goed, maar even belangrijk is dat de onderneming mooier en sterker wordt: dat de mensen die met en voor ons werken gelukkiger worden, dat de onderneming een maatschappelijke positie inneemt en inspirerend werkt. Ik denk dat we groei moeten herdefiniëren en bijvoorbeeld ook de impact op samenleving en milieu in rekening brengen.»

HUMO Daar hoort een ander soort management bij, waarvoor in zowel 'Autoriteit' als 'Werken met hart en ziel' naar de Braziliaan Ricardo Semler verwezen wordt.

Torfs «Hij is al jaren een iconisch voorbeeld. Semler heeft de klassieke bedrijfshiërarchie uit het raam gegooid, zijn mensen vrijheid en autonomie gegeven, en zo zijn bedrijf Semco groter en winstgevender gemaakt.

»Je hebt een sterke missie nodig, bij Schoenen Torfs is dat: '360° zorg leidt naar 360° winst'. Dat principe zorgt voor duidelijke krijtlijnen, aan die missie wordt voortdurend alles getoetst, van de kleinste tot ►

► de ingrijpendste beslissing. In 'Werken met hart en ziel' vervang ik de klassieke piramide door een kring: ik stel een bedrijf voor als een cirkel van zelfsturende teams en in het midden van de cirkel bevindt zich de missie. Omdat het leiderschap binnen elk team inderdaad fluïde is en kan verschuiven, wordt verantwoordelijkheid gedeeld: sommigen zijn digitaal sterk, anderen logistiek en nog anderen commercieel. En ik als CEO zie erop toe dat het allemaal goed blijft draaien in die cirkel, maar ik hoef niet meer alles te beslissen.»

HUMO The proof of the pudding is in the eating, zeker in crisistijden. Werkt een cirkel ook beter dan een piramide?

Torfs «Als ik de boer opga, ontmoet ik vaak heel sceptische collega's, zeker in Oost- en West-Vlaanderen. Dat we intussen zes keer tot Beste Werkgever van het Jaar verkozen zijn, maakt weinig indruk, maar alles verandert als ik onze cijfers op tafel leg: in tien jaar tijd is onze omzet verviervoudigd, net als onze nettowinst. Dat is voor mij niet het ultieme argument, maar ik weet intussen wel dat ze dan luisteren.»

HUMO Waarom werkt dan intussen niet elk bedrijf zo?

Verhaeghe «Het antwoord is redelijk simpel, vrees ik: mensen zijn niet bereid om hun positie en hun macht uit handen te geven. Een CEO moet zijn eigen stoel ter discussie durven stellen en dat vraagt moed. Bovendien kan je niet half voor deze aanpak kiezen, de krenten uit de pap vissen lukt simpelweg niet: horizontaal en bottom-up zijn het tegenovergestelde van piramidaal en top-down, je moet de omslag dan ook radicaal en helemaal maken.»

HUMO U gaat ervan uit dat elk bedrijf die omslag zal moeten maken. Duurzaamheid is de sleutel.

Verhaeghe «Onze toekomst zal duurzaam zijn of zal niet zijn. Het woord 'economisch' had ooit een andere betekenis: iets was economisch wanneer het een besparing inhield.

Dat is compleet weg, maar de ecologische crisis zal die betekenis onvermijdelijk weer actueel maken. Zonder enige twijfel zullen de klimaatverandering, de milieuvervuiling en de dreigende uitputting van de aarde ons tot duurzaamheid dwingen: van individueel bezit gaan we naar uitwisseling en delen, van groei naar duurzaamheid.»

HUMO Is duurzaamheid niet de achilleshiel van Torfs?

Torfs «Het blijft moeilijk. Om te beginnen zijn koeien en hun vlaaien heel slecht voor de CO₂-uitstoot, en er gebeurt ook van alles met dat leer dat allesbehalve ecologisch verantwoord is, bijvoorbeeld het looien met chroom. Verder worden veel schoenen in Vietnam of China gemaakt, in lagelonenlanden. En tot slot moeten die schoenen ook nog eens naar hier gevlogen worden. Drie factoren die het niet makkelijk maken, maar we werken eraan: we laten steeds meer schoenen uit Portugal en Spanje komen, we denken erover om 'fair wear' uit de textiel ook voor schoenen te ontwikkelen, en we gaan na of de bewuste consument bereid is meer te betalen voor duurzame producten.»

HUMO Ik kan dan wel enthousiast worden van alles wat ik hier hoor, maar het opvallendste succes in de retail van het moment, Primark, gaat er wel lijnrecht tegenin.

Verhaeghe «Ken ik niet.»

Torfs «Ik zal het je uitlegen. Het is een Ierse retailer – niet toevallig komt Ryanair ook uit Ierland – die met een zeer agressieve prijzenpolitiek de hele retail op zijn kop zet. T-shirts verkopen voor 3 euro werkt: Primark kan in Hasselt of Gent een winkel openen aan de andere kant van de stad en de commerciële flow compleet omdraaien en de mensen naar zich toe trekken. Die heel bewuste burger, die voor de vluchtelingen in Calais op de barricaden staat, wordt helaas een stuk minder bewust op het moment dat hij een consument wordt. Dan gaat hij bij Primark eerst in de rij staan en vervol-

'De bewuste burger, die opkomt voor de vluchtelingen, wordt een stuk minder bewust zodra hij een consument wordt'

WOUTER TORFS



gens vechten om een T-shirt van 3 euro te kunnen kopen.»

Verhaeghe «Dat illustreert voor mij vooral hoe de politiek vandaag tekortschiet. De EU moet krijtlijnen uitzetten om dit soort zaken onmogelijk te maken, maar helaas is de laatste tien jaar exact het omgekeerde gebeurd en werden dergelijke onethische praktijken gefaciliteerd.

»Ik zie Primark als een tegenreactie van het oude systeem. Het ene model wordt immers niet geleidelijk aan vervangen door het andere: er treedt een verharding op, een polarisatie, de twee gaan tegenover elkaar staan. Daardoor krijg je een dubbele beweging: de mensen staan dan wel aan te schuiven bij Primark, maar ze reageren bijvoorbeeld ook tegen misstanden bij Walmart of Amazon. In Groot-Brittannië is via Facebook een actie op gang gekomen tegen Starbucks, dat in de UK geen belastingen betaalde. Met resultaat: vandaag betaalt Starbucks er wél belastingen. Dat is een voor de consument positief effect van de

versmelting van politiek en economie: *when you are buying, you are voting*. Met ons koopgedrag kunnen we zeer sturend optreden, wellicht hebben we vandaag zelfs meer macht als consument dan als kiezer.»

Torfs «Klinkt me bekend in de oren. Toen ik na de verkiezingen van vorig jaar in een tweet N-VA, CD&V en Open VLD opriep om een ondernemersvriendelijk front te vormen, heb ik van honderden mensen een bericht gekregen: 'Ik koop nooit nog een paar schoenen bij Torfs' of 'Ik koop voortaan al mijn schoenen bij Torfs'.

»Die tweet zou ik nu niet meer sturen, wegens de grote verwarring tussen de mening van Wouter Torfs, de familie Torfs en het bedrijf Schoenen Torfs. Het is niet aan mij om me uit te spreken namens de rest van mijn familie, het is niet aan mij om klanten te werven of weg te jagen met politieke uitspraken. Maar ik vind wel dat ik als CEO van ons bedrijf de verantwoordelijkheid heb om maatschappelijke standpunten in te nemen. Als we willen dat er iets verandert en dat er nieuwe vormen van democratie en besluitvorming ontstaan, dan mogen we niet aan de kant blijven staan. Wie hoopt te kunnen inspireren, moet geregeld iets delen. *Sharing is caring.*»

SCHOENEN VOOR CALAIS

Het verkrumelde patriarchaat heeft ook de politiek in het hart geraakt, wordt aangetoond in 'Autoriteit': 'De politieke piramide is als een soufflé in elkaar gezakt omdat ze geen grond meer heeft. Ons huidige politieke bestel verkeert in een diepe crisis.' Om het nog erger te maken blijven traditionele politici zélf blind voor die crisis: 'Wat die overheid niet beseft, is dat de burger het vertrouwen in zijn bestuurders allang heeft opgegeven.' In een boek dat de overgang van een piramidale naar een horizontale hiërarchie documenteert, komt de verschuiving naar een nieuw burgerschap 'zoals nagenoeg altijd van onderaf, *grass roots*.' ►



‘Wat we vandaag zien, zijn tegenreacties van een ten dode opgeschreven systeem: populisme en nationalisme, de Primarks van de politiek’ PAUL VERHAEGHE

► **Verhaeghe** «Onze politici zijn het slachtoffer van een systeem dat zichzelf overleefd heeft. Illustratief is de uitspraak van **Bruno Tobback** van een tijd terug: hij zei als minister van Leefmilieu perfect te weten wat hij moest doen om de klimaatverandering tegen te gaan. Maar hij wist ook perfect dat als hij dat zou doen, hij niet opnieuw verkozen zou raken. Die veronderstelling is waarschijnlijk juist, maar de achterliggende redenering is zeker fout.

»Tobback gaat er immers van uit dat hij maatregelen moet nemen en opleggen. Maar het zou veel beter zijn om het via deliberatieve democratie te proberen. Op nationaal niveau valt het vandaag wellicht nog niet te organiseren, maar het kan al wel in de steden: je zet een representatieve groep burgers samen, geeft hun de objectief correcte info en laat hen daarover debatteren onder leiding van professionele moderatoren. Op het eind van het weekend stemmen ze, in het besef dat wat gestemd wordt, ook uitgevoerd zal worden. In het buitenland namen mensen bij dat soort aanpak systematisch beslissingen die op lange termijn goed waren voor de gemeenschap en die gedragen werden door de groep en dus ook uitvoerbaar waren. Dat is voor mij de toekomst

van de politiek, ook al wil de traditionele politieke klasse er niet aan. Ringland is een prima voorbeeld: het is oneindig dom dat onze politici dat uitstekende werk niet eens ernstig nemen.» **Torfs** «Ik heb die analyse voor het eerst gehoord van **David Van Reybrouck**, op een avond bij **Karel Van Eetvelt**. Ik vond zijn verhaal heel inspirerend en heb even later toegezegd om de G1000 te sponsoren. 't Is toch duidelijk dat het niet verder kan zoals het nu loopt en dat 't hét moment is om de dingen eens fundamenteel te herbekijken.

»Ik ben toen vooral geschrokken van de onwil van de politiek: het wantrouwen, de a-priori-afwijzingen. Ik kon daar niet bij. Ik ging en ga ervan uit dat wie op dat niveau aan politiek doet, het algemeen goed voor ogen heeft. Daarom zou ik het inderdaad logisch vinden dat politici het verhaal van Ringland een kans geven.»

Verhaeghe «Als we over een aantal jaar tot een nieuwe invulling van democratie gekomen zullen zijn, dan zal de G1000 een belangrijke stap geweest zijn. Daarben ik van overtuigd. Maar het zal nog de nodige voeten in de aarde hebben, want dit nieuwe model vraagt van wie het moet invoeren dat ze hun positie opgeven.

»En dus zien we vandaag tegenreacties van een ten dode opgeschreven systeem: populisme en nationalisme, de Primarks van de politiek. Die kunnen dan wel tot tijdelijk electoraal succes leiden, au fond verandert het niks aan het kapseizen van het patriarchale systeem: er is geen kat die nog

geloof in de grote leider.»

HUMO Bepaalt op dit eigenste moment het geloof in de grote leider Bart De Wever dan niet de machtsverhoudingen in dit land?

Verhaeghe «En voordien waren er **Leterme**, **Stevaert** en **Verhofstadt** – er zal altijd wel iemand op die troon gehesen worden. Bij De Wever zal het langer duren dan bij zijn voorgangers, als hij slim genoeg is en ver genoeg van de cockpit blijft om zich niet te verbranden. Maar dat zal vroeg of laat tóch gebeuren en dan is het ook gedaan. Het werkt immers niet, we moeten naar een nieuw politiek model.

»Het nationalisme van de N-VA is regionaal-financieel en berust op angst. Maar politiek die op angst berust, is nooit goed. De reacties op de vreemdelingen spreken toch voor zich? 't Is simpelweg wraakroepend. Al die Vlamingen die tegen de vreemdelingen en de vluchtelingen zijn, moeten eens naar het museum over de Eerste Wereldoorlog in leper gaan. In 1914 zijn er duizenden Vlamingen gevlucht, naar Frankrijk, Groot-Brittannië en Nederland. Honderd jaar geleden waren wij dus de oorlogsvluchtelingen. Nederland plaatste prikkeldraad onder hoogspanning om ons tegen te houden en veel Vlamingen hebben daar de dood gevonden. Maar dat weten we allemaal niet meer.»

Torfs «De vluchtelingencrisis illustreert perfect dat de politici op hun grenzen stoten: ze slaan er gewoon niet in de zaken op een fatsoenlijke manier aan

te pakken. Dan naderen we dus echt wel een limiet.

»De realiteit vandaag is: ik wil 700 paar schoenen aan de vluchtelingen in Calais geven en dat gaat niet. Want Caritas zegt dat alles langs de klassieke instanties moet passeren. Ik snap dat wel, maar het lukt dus probleemloos als een paar burgers met dertig, veertig *camionettes* naar Calais rijden en het daar via een vrijwilliger ter plaatse regelen. Dat was vroeger ondenkbaar en illustreert dus zeer goed die verschuiving van top-down naar bottom-up.»

HUMO Tot slot: zijn jullie zélf kinderen van dat verkruiende patriarchaat?

Verhaeghe «Wij hebben die verandering van dichtbij meegemaakt, voor mensen van onze generatie in onze positie is de vraag: hoe ga je daarmee om? Hou je krampachtig vast aan je positie – ik heb er aan de unief genoeg gezien die niet konden loslaten – of verander je mee en omarm je die nieuwe manier van werken?»

Torfs «Je moet een verband tussen je persoonlijke missie en de missie van je bedrijf zien te vinden. Daaruit ontstaat volgens mij het ware leiderschap.

»Ik kom uit een matriarchaal systeem: mijn grootmoeder was een mater familias à la **Margaret Thatcher**, zij het met een liefdevol sausje. Zeer krachtig: alles ging zoals *ons bomma* het wilde. Dat was niet het model van de toekomst, zo voelde ik, zonder te weten hoe het dan anders moest. Dat heb ik moeten uitzoeken, en tijdens dat proces heb ik dat kunnen verbinden met mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik ben geïnteresseerd in oosterse filosofie en heb zo het belang onderkend van het evenwicht tussen de yin- en de yangdimensie – in zowel mezelf als mijn organisatie. Mag ik daarover nog een vraag stellen?»

HUMO Tuurlijk, de autoriteit van de interviewer is immers fluide.

Torfs «Hoe kijk je naar de toekomst van vrouwelijk leiderschap? Ik denk dat het succes van Torfs veel te maken heeft

met het evenwicht tussen de mannelijke yangdaadkracht en de vrouwelijke yindragkracht in de organisatie. Maar als ik daar tegen collega-CEO's over begin, kijken die me altijd zeer onbegrijpend aan (*lachje*).»

Verhaeghe «Het vijfde hoofdstuk van 'Autoriteit' heet 'Het tijdperk van de vrouw'. Ik schrijf daar met een boutade: 'Doe er nog een kwarteeuw bij, en mannen aan de top zullen een te beschermen diersoort zijn.' Ook die machtsverhoudingen zijn aan het veranderen, dat is de kracht van het getal: er studeren vandaag 60 procent meisjes aan de universiteit, tegenover 40 procent jongens. En dat schuift langzaam op naar 70 versus 30 procent, wat zich binnenkort onvermijdelijk zal vertalen op het topniveau.

»Maar of we dan evolueren naar een vrouwelijker leiderschap met zachtere waarden betwijfel ik sterk, omdat volgens mij de organisatiestructuur bepalend is. Dat **Christine Lagarde** aan het hoofd van het IMF staat, maakt niet veel uit zolang die organisatie een piramidale structuur heeft.»

Torfs «De mannelijke energie in denken en doen bij mevrouw Lagarde is inderdaad zeer opvallend. Anders was ze wellicht ook niet geraakt tot waar ze vandaag is.»

Verhaeghe «Klopt. Zij is de man die ik altijd had willen zijn (*lacht*).»

HUMO En niet haar voorganger DSK?

Verhaeghe (*lachje*) «Goed dat die naam nog valt. Zijn neergang is immers een uitstekende illustratie van de verkrumming van het patriarchaat. Tegenwoordig kom je echt niet meer weg met wat hij allemaal uitgevreten heeft. En het verborgen houden lukt ook al niet meer, dankzij de gegroeide transparantie via de sociale media. Een halve eeuw geleden was **Dominique Strauss-Kahn** waarschijnlijk president van Frankrijk geworden. Vandaag kan hij dat vergeten, vanwege de nieuwe autoriteit: de sociale controle van het netwerk.» **H**

Mitrovic

Het lijkt alweer even geleden dat Aleksandar Mitrovic voor Anderlecht speelde. Hoe zou hij het bij FC Newcastle doen?

Johan Crujff was in juni 1988 technisch directeur van FC Barcelona en hij organiseerde wegens de goede accommodaties een trainingskamp op sportcentrum Papendal in Arnhem. Het was warm die zomer. Crujff ging er onder een parasol bij liggen en zag hoe zijn assistenten de selectie aan een snoeiharde intervaltraining onderwierpen.

's Middags waren de jongens vrij. Aanvoerder José Alexanco liet zich uitgeput op het hotelbed van Papendal vallen. Een kamermeisje klopte op de deur. Alexanco zei de volgende dag tegen de rechter: 'De wind streeelde de vitrages, Hollandse vogeltjes zongen hun lied, de zon verwarmde mijn vreedzame gedachten en toen zij binnenkwam, werd ik overvallen door de middagduivel, u kent het gevoel wel, meneer de rechter.'

Rechter-commissaris mr. Tideman uit Arnhem keek de verdachte zwijgend aan. Van de middagduivel had hij nog nooit gehoord en zijn eigen mevrouw Tideman dus waarschijnlijk ook niet, tenzij zij het bewuste kamermeisje was. De rechter achtte de middagduivel van een Spaanse fantast een slap excuus voor de aanranding van de vrouw die zijn bed kwam opmaken.

Alexanco ontkende alles. Hij zou haar slechts complimenterend hebben toegesproken. Na vier dagen in bewaring te hebben doorgebracht mocht het slachtoffer van de duivel naar huis en was hij weer een vrij man: een voorbeeld van een goed oordeel in ons fijne rechtssysteem, gezien de achtergrondinformatie die Filosofie Magazine verschaft over de leer van de monnik Chrysostomus uit de 4de eeuw. 'Volgens deze kerkvader raken mensen in paniek door aanhoudende zonneshijn. Hij wijt deze panische toestand aan de middagduivel.' Tekst van Chrysostomus: 'De demon verschijnt op het middaguur als de zon zijn hoogtepunt bereikt. Het licht van de zon schijnt letterlijk genadeloos op de wereld, de wereld is totaal ontbloot.'

De redacteur van Filosofie verklaart nader: 'Het doordringende licht van de zon en de ondraaglijke hitte leiden tot een psychische druk in verschillende vormen en gradaties, onder andere verveling. Het psychologische effect reikt echter verder dan een schuldgevoel over lusteloosheid en zinloosheid.'

De monnik wederom geciteerd: 'De middagdemon laat onbarmhartig zijn licht schijnen op onze imperfecties, over alles moet worden gepraat, over onze diepste gevoelens, onze

grootste geheimen, ons falende seksleven, ons wantrouwen ten aanzien van de medemensen met onbekende gewoonten.'

Het is goed om dit alles te weten als je lid bent van de reviewcommissie, die de overtredingen op het moderne voetbalveld bestraft.

Aleksandar Mitrovic debuteerde laat in de maand augustus op een zinderend hete zaterdag voor FC Newcastle tegen FC Southampton. Elf seconden na zijn entree ging Mitrovic in de hoek bij de cornervlag met gestrekt been in op Matt Targett van Southampton. Overal ter wereld zou Mitrovic naar de kleedkamer zijn gestuurd, maar niet in de Premier League, waar hij met een gele kaart werd 'bestraft'. Referee Craig Pawson in zijn verklaring op het wedstrijdformulier: 'De zon stond hoog aan de hemel en de middagdemon liet onbarmhartig zijn licht schijnen op onze imperfecties, over de diepste gevoelens van speler Mitrovic en zijn wantrouwen ten opzichte van de tegenspeler...'

Op wednesday nummer 2 was het nog warmer. Mitrovic beging een geweldige charge op een toevallig passerende figuur. Hij kreeg weer een gele kaart. De derde zaterdag – de mussen vielen van het dak – werd hij met gestrekt been en al met rood van het veld gestuurd. De supporters van Arsenal veegden het klamme angstzweet van het voorhoofd, zo eng was de tackle van Mitrovic op een speler van Arsenal.

Afgelopen woensdag verscheen het heethoofd in een T-shirt met een afbeelding van een décolleté van vrouwelijke borsten op de training van het nationale elftal van Servië, waar een hittegolf heerste. Waarom ging Mitro zo mal gekleed? Waarom viert hij doelpunten met de tong tussen twee gestrekte vingers?

Hij is structureel onder de invloed van de middagduivel. Als het kwik naar de 30 graden stijgt, begint Aleksandar te twifelen aan zijn seksleven, krijgt hij een hekel aan mensen met hem onbekende gewoonten, blokkeert hij bovenin en maait hij in de ontstane paniek alles om.

Wedstrijd nummer 4 en de herfst naderen. Waarschuwing: wanneer de blaadjes van de bomen dwarrelen, worden de mensen gek. Lentekriebels maken je ook nerveus. Mitrovic zou eigenlijk alleen in de maand januari opgesteld kunnen worden zonder dat er acuut onheil dreigt.

Zijn trainer Steve McClaren vindt een beetje asociaal gedrag niet erg. Doodschoppen en andere obstructies van de spelregels al helemaal niet. Steve gaf dan ook, letterlijk, dit advies aan Aleksandar Mitrovic: 'He should not lose his devil.'



Jan Mulder

Mitrovic zou eigenlijk alleen in de maand januari opgesteld kunnen worden zonder dat er acuut onheil dreigt



BELGAINAGE