

Vloeibaar leiderschap

Een verkenning van Japans relationeel denken als antwoord op de paradoxen van hedendaags leiderschap

Mark Storm

versie juli 2026

Vloeibaar leiderschap

Een verkenning van Japans relationeel denken als antwoord op de paradoxen van hedendaags leiderschap

Samenvatting

In een vloeibare wereld lopen organisaties en leiders die vasthouden aan controle en rigide structuren onherroepelijk vast. Dit essay pleit voor een ander type leiderschap: vloeibaar leiderschap.

Vloeibaar leiderschap vertrekt vanuit het besef dat de essentie van een organisatie niet in de 'dingen' zit, maar in de verbindingen ertussen — in het weefsel, niet in de knooppunten.

Om deze tussenruimte te navigeren, hanteert vloeibaar leiderschap vier dimensies:

- **Structuur:** Het besef dat mensen fundamenteel verbonden zijn. De leider staat niet boven het netwerk, maar draagt er zorg voor.
- **Ruimte:** De kracht van leegte. Stilte en pauze zijn geen verlies van productiviteit, maar voorwaarden voor wijsheid en integriteit.
- **Tijd:** Het vergulden van breuken. Fouten worden niet verborgen, maar zichtbaar gemaakt als bronnen van veerkracht.
- **Potentie:** Respect voor het eigen ritme. Groei is geen lineair proces, maar volgt de seizoenen.

Dit essay nodigt uit om controle los te laten en de ruimte te betreden. Want in de tussenruimte ligt niet alleen leegte; daar schuilt ook de kracht die organisaties veerkrachtig maakt.

Inhoudsopgave

Inleiding 1

1. Ningen (人間): De dimensie van structuur 8
2. Ma (間): De dimensie van ruimte 17
3. Kintsugi (金継ぎ): De dimensie van tijd 21
4. Oubaitori (桜梅桃李): De dimensie van potentie 25
5. De vier dimensies als samenhangend systeem 28
6. De grenzen van Japanse relationele filosofie in een moderne context 32
7. De synthese: Rots, Cement en Stroom in dialoog 36
8. Vloeibaar leiderschap in een turbulente wereld 41
9. De prijs van de transformatie 46

Slotwoord 49

- a. Sleutelfiguren 50
- b. De vier dimensies 51
- c. Ondersteunende Japanse concepten 53
- d. Veelgebruikte Japanse begrippen 55
- e. Klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse begrippen 57
- f. Overige begrippen 59
- g. Bronnen en literatuuroverzicht 60

I. De drie tradities als referentiekader 67

II. Diagnostische toolkit 70

III. Gesprekskaarten Vloeibaar leiderschap in actie 76

Verantwoording 77

Over Mark Storm 79

Vloeibaar leiderschap

Een verkenning van Japans relationeel denken als antwoord op de paradoxen van hedendaags leiderschap

In mijn eerdere verkenningen zochten we houvast bij de klassieke Grieks-Romeinse (kardinale) deugden en Confucius' Vijf Deugden. Beide bieden een stevig fundament voor karaktervorming — een architectuur van innerlijke standvastigheid die leiders helpen stormen te trotseren. Aristoteles gaf ons de gulden middenweg (mesotēs), Plato de harmonie van de drie zielsvermogens — de rede (logistikon of λογιστικόν), de moed (thumos of θυμός) en het verlangen (epithumetikon of ἐπιθυμητικόν) — en Confucius de vijf fundamentele relaties waarin Ren (menselijkheid) en Yi (rechtvaardigheid) praktische betekenis krijgen.

Maar de praktijk van de senior executive is zelden solide; zij is vloeibaar, paradoxaal en vaak ongrijpbaar. De directiekamer van vandaag is geen stabiele geometrie van hiërarchieën, maar een complex adaptief systeem waarin causale ketens verbrossen tot netwerkeffecten, waarin beslissingen pas achteraf hun betekenis krijgen, en waarin leiders niet zozeer sturen als wel de condities vormgeven waaronder zelforganisatie kan ontstaan. In een wereld waarin alles beweegt en organisaties voortdurend in ontwikkeling zijn, volstaat een kompas dat alleen naar het noorden van individuele integriteit wijst niet langer.

Dit essay onderzoekt een derde perspectief: **de Japanse filosofie van de tussenruimte**. Waar het Westen sinds Socrates focust op de 'substantie' (de leider als autonoom subject met vaste eigenschappen), richt de Japanse traditie zich op de 'relatie' en de 'context'. Het nodigt uit tot een vorm van leiderschap die zich richt op het wijzer vormgeven van de ruimte waarin anderen kunnen handelen, denken en groeien.

De eigenheid van Japanse filosofie

Japanse filosofie onderscheidt zich fundamenteel van de westerse en Chinese traditie. Waar de westerse filosofie begon met Griekse abstractie — universele waarheden, tijdloze principes, logische systemen — en de Chinese filosofie met ethische codes voor sociaal bestuur, ontwikkelde de Japanse wijsbegeerte zich langs een andere lijn: die van concrete, alledaagse praktijken.

Dit heeft historische wortels. Japan nam vanaf de 6e eeuw weliswaar Chinese filosofie (confucianisme, taoïsme) en Indiase spiritualiteit (boeddhisme) over, maar paste deze wezenlijk aan, waarbij het shintoïsme, een pre-filosofische natuurverering zonder geschreven dogma's, als onderlaag bleef functioneren. Het resultaat is een filosofie die niet in teksten leeft maar in praktijken, zoals de theeceremonie (chadō of sadō, 茶道; letterlijk: “weg van de thee”), het tuinontwerp (nihon teien, 日本庭園), de zenmeditatie en de kunst van het zwaardvechten (kenjutsu, 剣術).

Drie kenmerken zijn cruciaal voor ons leiderschapsperspectief:

1. Afwezigheid van dualismen

Waar de westerse filosofie scherp onderscheidt tussen subject en object, geest en materie, het eeuwige en het vergankelijke, ziet Japanse filosofie deze als twee kanten van dezelfde werkelijkheid. Je bent niet een subject dat de wereld waarneemt; je bent een moment in het proces waarin waarneming ontstaat. Voor leiderschap betekent dit: jij bent niet losgekoppeld van je organisatie, je bent een knooppunt in de relationele velden waarin je opereert.

2. Nadruk op het efemere en onvolmaakte

De beroemde kersenbloesem (sakura, 桜) is het nationale symbool van Japan — niet ondanks maar juist dankzij de korte bloeitijd. Schoonheid ligt in vergankelijkheid (mono no aware, 物の哀れ; het weemoedige besef van vluchtigheid), schoonheid in de imperfectie (wabi-sabi, 侘び寂び), wijsheid in het onuitgesproken. Dit contrasteert met het westerse ideaal van het perfecte, het bestendige, het expliciet gearticuleerde. Voor leiderschap betekent dit: excellentie is geen einddoel maar een tijdelijk evenwicht; organisaties zijn levende, sterfelijke entiteiten.

3. Het primaat van de tussenruimte

Misschien wel het meest fundamentele verschil: waar westerse filosofie begint bij substanties (het zijnde: God, de Idee, het Ik), begint Japanse filosofie bij de ruimte tussen dingen. Identiteit is niet iets wat je hebt, maar iets wat ontstaat in relatie.

Deze drie kenmerken zijn abstract, maar ze worden concreet in de vier dimensies die dit essay verkent. Laten we daarom nu kijken naar hoe deze Japanse wijsheid verschilt van de deugdenethiek die we kennen.

Van deugd naar dimensie: Een ander soort wijsheid

De Japanse concepten die we in dit essay verkennen — Ningen (人間), Ma (間), Kintsugi (金継ぎ) en Oubaitori (桜梅桃李) — zijn fundamenteel anders dan de deugden uit de Grieks-Romeinse en confuciaanse tradities. Waar deugdenethiek zich veelal richt op morele eigenschappen van het karakter, openen deze Japanse dimensies een bredere culturele werkelijkheid waarin ethiek, esthetiek en spiritualiteit verstrengeld zijn.

Drie wezenlijke verschillen:

Van moraal naar esthetiek

De klassieke deugden zijn primair normatief: ze vertellen hoe je moet zijn, moet handelen. Phronesis (praktische wijsheid) is een morele vaardigheid, Ren (menselijkheid) een ethische plicht. De Japanse concepten zijn daarentegen even zeer esthetisch als ethisch. Ma is niet alleen een moreel principe, maar ook een ontwerpprincipe dat zowel bepalend is voor de theeceremonie en kalligrafie als voor leiderschap. Kintsugi is zowel een kunstzinnige praktijk als een filosofische houding. Wabi-sabi — de schoonheid van het onvolmaakte — is terug te vinden in zowel keramiek als de organisatiecultuur.

Dit betekent dat Japanse filosofie niet alleen vraagt “Is dit goed?”, maar ook: “Is dit mooi? Heeft dit elegantie? Ademt het?” Schoonheid is geen decoratief element, maar een zoeken naar de waarheid. Een organisatie kan ethisch correct handelen

door de juiste regels te volgen, maar tegelijkertijd lelijk zijn, zonder ritme. De Japanse filosofische dimensies voegen toe: excellentie vraagt ook om vormgeving, om het cultiveren van schoonheid in de dagelijkse praktijk.

Van eigenschappen naar relaties en ruimtes

Westerse deugdenethiek kijkt naar wat je bezit: je hebt moed, je hebt wijsheid, je ontwikkelt gematigdheid. Het zijn eigenschappen die *in jou* leven. De Japanse concepten richten zich daarentegen op wat *tussen dingen* ontstaat: Ningen is de tussenruimte tussen mensen, Ma de leegte tussen de noten, Oubaitori gaat over de verhouding tussen verschillende bloeitijden. Dit zijn geen eigenschappen maar dimensies van een relationele werkelijkheid. Deugden kan je door oefening trainen (Aristoteles' hexis of gewoonte), maar je kunt Ma niet 'bezitten'; je kunt alleen de condities scheppen waarin stilte kan ontstaan. Je kunt Ningen niet ontwikkelen als individuele vaardigheid; je kunt alleen het weefsel verzorgen waarvan je deel bent.

Van woorden naar praktijken

Waar westerse ethiek zich ontplooit in teksten — van Plato's 'De ideale staat' tot Kants 'Grondlegging van de metafysica van de zeden' — leeft Japanse filosofie in praktijken: de theeceremonie, bloemschikken (生け花, ikebana, of kadō (花道; letterlijk: "de weg van bloemen")), zenmeditatie (座禪, zazen) en het tuinontwerp. Deze praktijken zijn geen illustraties van filosofische principes, maar de filosofie zélf. Ma leer je niet door erover te lezen, maar door een theeceremonie te ervaren waarin elke beweging, elke stilte, elke plaatsing van een object de leegte eer aandoet.

Voor leiderschap betekent dit: de Japanse dimensies vragen niet om cognitief begrip, maar om een lichamelijk weten. Je leert Ningen door de tussenruimtes te observeren en te verzorgen, Ma door herhaaldelijk de stilte aan te durven en te merken wat er ontstaat. Dit vraagt van leiders een fundamentele verschuiving: niet langer de architect die ontwerpt, maar de tuinier die cultiveert — een metafoor die door dit hele essay loopt.

De synthese: Minimalisme als morele discipline

Al deze verschillen komen samen in wat we Japanse minimalisme kunnen noemen — niet als een stijl, maar als een morele discipline. Waar westerse cultuur de neiging heeft te accumuleren (meer deugden, meer kennis, meer controle), vraagt Japanse minimalisme juist om weglaten: minder woorden, minder decoratie, minder interventie. De kracht zit niet in wat je toevoegt, maar in wat je weglaat. De meesterkalligraaf weet welke streep hij *niet* zet, de tuinier welke tak hij *niet* snoeit. Door het overbodige weg te laten, komt de essentie naar voren. Deugden kun je stapelen, maar Ma stapel je niet — je creëert ruimte. Ningen voeg je niet toe — je laat het weefsel ademen.

Voor leiders die gewend zijn aan de taal van competenties, eigenschappen en vaardigheden, betekent dit een fundamentele verschuiving: van hebben naar laten, van toevoegen naar weglaten en van spreken naar weten wanneer je *niet* moet spreken.

De tuinier in plaats van de architect

Deze omkering is een wezenlijke correctie op onze westerse manier van kijken. Want wat betekent het als effectief leiderschap in complexiteit niet gelegen is in wat je bent, maar in wat je tussen mensen en processen cultiveert?

De omkering van substantie naar relatie — *van zijn naar tussen-zijn* — vraagt om een nieuwe metafoor. Waar we de leider traditioneel zien als architect — degene die het gebouw ontwerpt, de blauwdruk tekent, de structuur bepaalt — nodigt de Japanse manier van kijken ons uit leiders te zien als tuinier.

De architect werkt met dode materie die zich voegt naar diens wil. Beton komt niet in opstand, staal is staal. De tuinier werkt echter met levende materialen die hun eigen natuur volgen. Je kunt een boom niet dwingen te bloeien, je kunt alleen de condities scheppen waarin bloei mogelijk wordt. Je kunt het tempo niet dicteren, alleen de bodem voeden en de schaduw beheren. Je kunt de vorm niet opdringen, alleen ruimte geven en wachten.

In de vier filosofische concepten die in dit essay worden verkend, ontdek je de verschillende dimensies van dit tuinmanschap:

- Ningen leert je het weefsel van verbindingen te zien en te verzorgen;
- Ma leert je de leegte te eerbiedigen waarin groei kan ontstaan;
- Kintsugi leert je breuken te transformeren tot nieuwe kracht;
- Oubaitori leert je dat elke plant zijn eigen seizoen kent.

En waar de architect eindigt met een voltooid gebouw, is het werk van de tuinier nooit af — zijn tuin is altijd in beweging.

Vier filosofische concepten

Om de vloeibaarheid van het Japanse denken hanteerbaar te maken voor de dagelijkse praktijk, introduceert dit essay vier dimensies van waaruit we naar de complexe werkelijkheid kunnen kijken. Ze geven uitdrukking aan een vorm van leiderschap die vloeiend is en ruimte schept:

Ningen (人間): De dimensie van structuur

De mens als ‘tussen-ruimte’. Dit concept daagt ons uit om niet langer te kijken naar het individu als losstaand subject, maar naar de kwaliteit van de verbindingen. Je bent wie je bent door de ander.

Ma (間): De dimensie van ruimte

De betekenisvolle leegte. In een westerse context vullen we de leegte al snel met actie en woorden. Ma leert ons de strategische waarde van de pauze en de stilte die nodig is om iets nieuws te laten ontstaan.

Kintsugi (金継ぎ): De dimensie van tijd

De schoonheid van de breuk. Dit herinnert ons eraan dat een organisatie sterker en kostbaarder wordt door haar littekens en geschiedenis, mits deze met ‘goud’ (aandacht en wijsheid) worden geheeld.

Oubaitori (桜梅桃李): De dimensie van potentie

Het recht op een eigen seizoen. Gebaseerd op de bloei van de kers, pruim, perzik en abrikoos, leert Oubaitori ons dat excellentie contextueel is en een eigen, unieke timing kent.

Een noodzakelijke nuance

Deze filosofische concepten zijn geworteld in eeuwenoude tradities. Dit essay is niet echter bedoeld om deze rijke geschiedenis in de volle diepte en breedte te verkennen. Mijn vraag is niet “Wat betekent dit in filosofische zin?”, maar: “Wat kan het bijdragen aan goed leiderschap in complexe organisaties en chaotische tijden?” Mijn benadering is pragmatisch. De Japanse concepten worden gebruikt als heuristische lenzen voor leiderschap, niet als historische reconstructie van hun oorspronkelijke betekenis. Leiderschap vraagt nu eenmaal om bruikbare inzichten, niet om volledig filosofische vergezichten.

Voor wie zich verder wil verdiepen, biedt bijlage g een uitvoerige lijst met bronnen en literatuur.

Essays over klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse ethiek

Dit essay bouwt voort op twee eerdere essays: ‘Van Plato naar praktijk’ over de vorming van individueel karakter en morele stevigheid, en ‘Confucius’ Vijf Deugden’ over het herstellen van sociale harmonie en relationele plichten. Deze essays gaan vergezeld van een set gesprekskaarten, ‘Klassieke deugden in actie’, die ethische reflectie onderdeel maken van het besluitvormingsproces. Je vindt deze essays en gesprekskaarten op markstorm.nl.

1. Ningen (人間): De dimensie van structuur

Het ontwerp van verbinding

In de westerse ethiek — Van Descartes' cogito ergo sum ("Ik denk, dus ik ben") tot Kants autonome redelijkheid — stellen we de vraag: "Wie ben ik?" Dit idee veronderstelt dat onze identiteit voorafgaat aan onze relaties, dat het zelf een gegeven is dat vervolgens in verbinding treedt met anderen. Het Japanse concept Ningen (人間) biedt een wezenlijk ander perspectief.

Het woord bestaat uit de karakters voor persoon (hito, 人) en tussenruimte (aida, 間). De mens is geen losstaand atoom dat pas secundair relaties aangaat, maar een wezen dat betekenis krijgt in de ruimte tussen zichzelf en de ander. Je bent letterlijk "een persoon-tussen-personen". Dit is ons fundamentele *tussen-zijn*: een staat waarin wij niet losstaan van het weefsel, maar erdoor gedefinieerd worden.

De Japanse filosoof Tetsurō Watsuji (1889–1960) ontwikkelde dit idee tot een systematische ethiek. Waar Descartes het 'ik' probeerde te vinden door zich op te sluiten en alle externe relaties weg te denken, doet Watsuji het tegenovergestelde. Hij bekritiseert het westerse autonome subject als een 'onredelijke despoot' die de wereld probeert te domineren vanuit een ingebeelde isolatie. Voor Watsuji is het individu een abstractie; de werkelijkheid krijgt pas vorm in de voortdurende wisselwerking tussen onderscheiding (*ik ben niet-jij*) én verbinding (*ik ben door-jou*).

Voor leiderschap betekent dit: je bent niet een autonoom wezen dat toevallig een rol vervult; je bent een knooppunt in een dynamisch weefsel van relaties. Leiderschap is geen bezit van het individu, maar een kwaliteit van dat weefsel.

Implicaties voor leiderschap

Hieruit vloeien drie belangrijke implicaties voor hedendaags leiderschap voort:

Niet de bron, maar de verbinding

De westerse managementliteratuur plaatst de leider vaak in het centrum: de visionair, de beslisser, het lichtend voorbeeld. Ningen suggereert daarentegen dat jouw effectiviteit niet in de kracht van je eigen visie schuilt, maar in de mate waarin je ruimte kunt maken voor de ander. Dit vraagt om ‘zelf-negatie’, een concept geworteld in het boeddhistische inzicht dat het ego een barrière is voor werkelijke verbinding.

Zelf-negatie is geen zelf-uitwissing, maar een transformatie van subject naar medium, van acteur naar facilitator. De leider blijft aanwezig, maar niet langer als de dominante stem die de ruimte vult. In plaats daarvan wordt de leider de kwaliteit van de tussenruimte zelf — degene die zorgt dat anderen kunnen verschijnen, spreken en bloeien. De vraag is dan niet langer “Hoe krijg ik mijn team zo ver?”, maar: “Welke verbinding tussen teamleden blokkeer ik onbedoeld?”

Relationele verantwoordelijkheid

In de logica van Ningen is identiteit geen individueel bezit, maar een publiek goed. Net als in de confuciaanse Shu (恕, wederkerigheid), dat we in hoofdstuk 7 verder zullen verkennen, ontstaat het ‘ik’ pas in relatie tot de ander. Maar waar Confucius vooral de hiërarchische plichtenstructuur benadrukt (de juiste verhouding tussen leider en volger), gaat Ningen verder: het kijkt ook naar de kwaliteit van het relationele veld zelf. Als een teamlid structureel faalt, is dat vanuit dit perspectief niet louter een individueel falen, maar een symptoom van een verstoorde tussenruimte waar jij als leider de hoeder van bent. De vraag is dan niet alleen “Wat heeft deze persoon verkeerd gedaan?”, maar ook: “Welke relationele condities hebben dit gedrag mogelijk of zelfs noodzakelijk gemaakt?”

Dit is geen verdampen van individuele verantwoordelijkheid, maar juist een uitbreiding ervan. Je bent niet uitsluitend verantwoordelijk voor je eigen daden, maar ook voor de integriteit van het weefsel waarin anderen handelen. Als er een

steek valt, ben jij verantwoordelijk voor het herstel van de eenheid, ongeacht wie de draad liet glippen.

De tuinier van de tussenruimte

Ningen impliceert dat directe controle over gedrag een illusie is. Niet omdat je als leider machteloos bent, maar omdat macht verschuift van instructie naar inrichting. Je kunt gedrag niet dicteren, maar je kunt wel de sociale omgeving (fūdo, 風土) vormgeven. Dit lijkt op de paradox van het taoïstische Wu Wei (無為, handelen door niet handelen): de meestertuinier voedt de bodem en beheert de schaduw, maar hij trekt de bloesem niet met geweld uit de knop. Hij creëert de condities, de natuur doet de rest. Vloeibaar leiderschap ontwerpt de rituelen, de architectuur en de taal waarin samenwerking kan gedijen zonder deze te forceren.

De tuinier als metafoor maakt dit inzichtelijk: een tuinier weet dat planten niet groeien door aan de stengel te trekken. Ze groeien door de kwaliteit van de grond, de beschikbaarheid van water, de balans van zon en schaduw. Zo groeit een organisatie niet door harder te trekken aan individuen, maar door de kwaliteit van de tussenruimtes te verbeteren waarin mensen met elkaar verbonden zijn.

Een voorbeeld: Een CEO merkt dat silodenken de samenwerking blokkeert. In plaats van een reorganisatie (de structuur) of cultuurprogramma (de mindset), analyseert de Ningen-leider eerst de tussenruimte: Waar ontmoeten deze mensen elkaar fysiek? Welke taal gebruiken ze om 'de ander' te beschrijven? De oplossing ligt in het creëren van nieuwe tussenruimtes, zowel letterlijk (gedeelde plekken, cross-functionele teams en projecten) als figuurlijk (gemeenschappelijke taal, rituelen van wederkerigheid).

Leiderschapstoepassing: Ningen als interventie

Het inzicht dat je een knooppunt bent, vraagt om interventies die gericht zijn op de kwaliteit van de verbindingen:

De leider als bescheiden gastheer

In plaats van de ruimte binnen te komen als de centrale beslisser, neem je de rol aan van de gastheer. Een gastheer is niet de belangrijkste persoon in de kamer, maar degene die zorgt dat de relaties tussen de gasten optimaal zijn. Begin een overleg niet met jouw standpunt, maar met een observatie over de onderlinge afhankelijkheid, bijvoorbeeld: “We zitten hier omdat de creativiteit van Marketing niet kan bloeien zonder de stabiliteit van IT. Hoe gaan we die verbinding vandaag versterken?”

De tussenruimte in kaart brengen

Als de werkelijkheid vorm krijgt tussen mensen, moet je die tussenruimte zichtbaar maken, bijvoorbeeld: maak bij een vastgelopen project geen overzicht van individuele verantwoordelijkheden, maar een ‘relatiekaart’. Waar stukt de informatie? Waar is het vertrouwen beschadigd? Richt je interventie op het herstellen van de lijn, niet op het corrigeren van het punt.

De check-in als weefselonderhoud

Als we vergaderen duiken we meteen in de inhoud, maar vanuit Ningen is ‘wie-wij-zijn-samen’ echter de voorwaarde voor succes. Begin daarom altijd met een check-in. Niet als als een verplicht rondje, maar als moment om de aanwezigen in het weefsel te verankeren. Vraag bijvoorbeeld: “Wat is er nodig in onze samenwerking om vandaag tot een gedragen besluit te komen?” Hiermee erken je dat de uitkomst van de vergadering een kwaliteit is van de tussenruimte, niet van de individuele slimheid.

Ningen en structurele macht: De tuinier die ook snoeit

Ningen roept een fundamentele spanning op, want als je een knooppunt bent in het weefsel, hoe verhoud je je dan tot je structurele macht? Sommige knooppunten hebben nu eenmaal meer invloed dan andere. Het zou naïef zijn deze asymmetrieën niet erkennen en te doen alsof alle macht gelijkwaardig is. De vraag is dan ook niet óf je macht hebt, maar hoe je deze macht gebruikt om het weefsel te beschermen, zonder terug te vallen in de illusie dat jij het weefsel controleert?

Van macht over naar macht van

Vloeibaar leiderschap erkent macht, maar herdefinieert haar. Het onderscheid dat Watsuji maakt tussen de onredelijke despoot (de autonome leider die de wereld probeert te domineren) en de relationele leider krijgt hier praktische betekenis:

Macht over (dominantie, controle): De leider die...

- Elke beslissing naar zich toetrekt;
- Dissidente stemmen elimineert omdat ze “niet constructief” zijn;
- Het weefsel gebruikt om het eigen ego te voeden;
- Relationele taal gebruikt om verantwoordelijkheid te ontwijken: “We zijn allemaal onderdeel van het team”, terwijl alleen hij de strategische richting bepaalt.

Macht van (capaciteit om condities te scheppen): De leider die...

- Macht gebruikt om giftige patronen te doorbreken;
- Beschermd ruimte creëert voor kwetsbare of gemarginaliseerde stemmen;
- Structurele blokkades wegneemt die het weefsel verstikken;
- Transparant is over waar hij wel en niet over gaat.

Dit onderscheid heeft verstrekkende implicaties. Het is het verschil tussen een tuinier die de tuin domineert (“Deze boom staat hier omdat ik dat zo besloten heb”) en een tuinier die de tuin cultiveert (“Deze boom staat hier omdat dit de plek is waar hij het beste gedijt, gegeven de bodem, het licht en de andere planten”).

De snoeimetafoor herzien: Wanneer ingrijpen noodzakelijk is

Eerder introduceerden we de tuinier als iemand die de natuur zijn gang laat gaan. Maar een goede tuinier snoeit ook. Dit snoeien — het gericht interveniëren wanneer takken de hele boom bedreigen of woekerende planten de tuin overnemen — is geen ondermijning van vloeibaar leiderschap. Het is juist de uitoefening ervan. Watsuji’s relationele ethiek ontslaat de leider niet van ingrijpen. Integendeel: juist omdat je verantwoordelijk bent voor de kwaliteit van de tussenruimte, moet je soms krachtig interveniëren. De vraag is niet of je snoeit, maar waarom en hoe.

Wanneer is snoeien gerechtvaardigd?

- Wanneer één stem systematisch andere stemmen monddood maakt: Als een bepaald teamlid tijdens elke vergadering domineert, interrumpeert en alternatieven ridiculiseert, kan het weefsel niet ademen. Hier is het niet genoeg om ruimte te creëren voor andere stemmen — de dominante stem moet begrensd worden.
- Wanneer giftige patronen het weefsel aantasten: Een cultuur van roddelen, manipulatie, (verbale) agressie of (seksueel) grensoverschrijdend gedrag die relaties systematisch ondermijnt. Geen enkele individuele interventie lost dit op; de patronen zelf moeten doorbroken worden, soms door mensen uit posities te halen.
- Wanneer structurele ongelijkheid onzichtbaar blijft: Een organisatie die zegt te geloven in diversiteit, maar waarin systematisch alleen mensen die ‘cultural fit’ hebben (lees: identiek zijn aan de dominante groep) promotie maken. Hier moet de leider actief ingrijpen door criteria te herzien, processen aan te passen, privileges bespreekbaar te maken.
- Wanneer het weefsel zelf wordt bedreigd: Een team dat zo gefocust is op interne harmonie (Wa) dat het niet durft te benoemen dat hun product dramatisch faalt. De leider moet hier de ongemakkelijke waarheid introduceren, ook al verstoort dat tijdelijk de harmonie.
- Wanneer direct schade wordt toegebracht: Grensoverschrijdend gedrag (intimidatie, discriminatie, fraude) dat onmiddellijke actie vereist. Hier vraagt de bescherming van het weefsel meteen om interventie.

Wat onderscheidt deze interventies van klassieke top-down controle?

- Intentie: Je snoeit niet om jouw visie af te dwingen, maar om het weefsel als geheel gezonder te maken. De vraag is niet “Wie heeft gelijk?”, maar: “Wat heeft het weefsel nodig om te kunnen ademen?”
- Transparantie: Je maakt expliciet waarom je ingrijpt. “Ik zie dat deze dynamiek drie mensen systematisch buitensluit. Dat kunnen we niet laten voortduren.”
- Tijdelijkheid: Je erkent dat je interventie een verstoring is, geen permanente oplossing. Na het snoeien laat je het systeem herstellen en kijk je wat er emergeert.

- Zelf-reflectie: Je blijft alert op de mogelijkheid dat jij deel bent van het probleem. Snoei je omdat het weefsel erom vraagt of omdat jouw ongeduld of angst dit dicteert?

De grootste valkuil: Relationele retoriek als machtsmasker

De gevaarlijkste perversie van Ningen is wanneer relationele taal wordt gebruikt om macht te camoufleren en verantwoordelijkheid te ontlopen:

- “We zijn allemaal onderdeel van het weefsel”, gezegd door iemand die net het budget met 40% heeft gekort zonder overleg.
- “Het lag aan de dynamiek, niet aan individuele keuzes”, gezegd door iemand die zelf die dynamiek creëerde door angstcultuur.
- “We moeten allemaal onze rol spelen”, gezegd om kritiek te delegitimeren (“Jij bent niet constructief genoeg”).

De logica van Watsuji waarschuwt hiervoor: de relationele ethiek is geen ontsnapping aan persoonlijke verantwoordelijkheid, maar juist een verdieping ervan. Juist omdat jouw keuzes disproportionele impact hebben op het weefsel waarin anderen moeten leven, ben je extra rekenschap verschuldigd.

Wie structurele macht heeft, moet extra alert zijn op:

- Blinde vlekken van privilege: Wat zie je niet omdat jouw positie je afschermt? Als CEO hoor je alleen gefilterd nieuws; mensen vertellen je altijd niet wat je niet wilt horen.
- Onbedoelde intimidatie: Jouw terloopse opmerking kan een project lamleggen omdat mensen denken dat je het afwijst.
- Structurele ongelijkheid: Wie heeft geen toegang tot jou? Wiens stem komt niet door? Welke patronen reproduceert het systeem en hoe gebruik jij je macht om die patronen te doorbreken?

Vloeibaar leiderschap vraagt een vorm van zelfonderzoek die klassiek leiderschap zelden eist. De vraag is niet “Heb ik het juiste besluit genomen?”, maar: “Heb ik alle stemmen gehoord die dit besluit aangaat? Heb ik mijn eigen blinde vlekken geëxamineerd? En: gebruik ik mijn macht om het weefsel te voeden of om mijn eigen angst te managen?”

Synthese: Macht als zorg voor het weefsel

Uiteindelijk vraagt Ningen niet om het afschaffen van macht, maar om haar herontwerp:

- Niet: “Ik heb geen macht” (mystificatie) of “Ik gebruik mijn macht om mijn visie door te zetten” (de onredelijke despoot).
- Wel: “Ik gebruik mijn macht om het weefsel te beschermen, te voeden en te snoeien wanneer dat nodig is — niet omdat ik weet wat het beste is, maar omdat ik de verantwoordelijkheid draag voor de condities waarin anderen kunnen gedijen”.

De tuinier heeft macht. Hij beslist waar bomen staan, welke takken worden gesnoeid, hoeveel water elk deel krijgt. Maar een wijze tuinier weet: deze macht is geen eigendom, maar een tijdelijk rentmeesterschap. De tuin is niet van hem; hij is ervan. En op een dag zal een volgende tuinier deze tuin verzorgen, hopelijk rijker, sterker, diverser dan hij hem aantrof.

De schaduwzijde van Ningen: Wanneer zorg de waarheid verdringt

Zorg voor het weefsel leert mensen wat het weefsel verdraagt, en wat niet. Soms is dat de waarheid.

Ningen herinnert ons eraan dat we tussen-mensen zijn, maar de schaduwzijde is het verdampen van de individuele integriteit in de groep.

- Het risico: Het verlies van de dissonante stem. Wanneer de verbinding (Ningen) belangrijker wordt dan de waarheid, ontstaat een verstikkende consensuscultuur. Men durft de harmonie niet meer te verstoren, ook niet als de koers fataal is.
- De perversie: Diffuse verantwoordelijkheid. De relationele focus wordt een schild om persoonlijke rekenschap te ontlopen. “Het lag aan de dynamiek” of “We hebben dit als team besloten” maskeert dan een gebrek aan individuele morele moed.

- De les: Verbinding vereist stevige knooppunten. Wie vloeibaar leiderschap beoefent, weet dat een weefsel alleen sterk is als de individuele draden niet knappen. Relationeel leiderschap is geen excuus voor morele luiheid; het vraagt juist om individuen die stevig genoeg staan om de verbinding met de ander aan te durven zonder zichzelf te verliezen.

Vraag: Hoe weet je of de stilte in het weefsel veiligheid is of bescherming?

2. Ma (間): De dimensie van ruimte

Het ontwerp van afwezigheid

Als Ningen ons leert dat we knooppunten zijn in een relationeel weefsel, dan is Ma (間) de noodzakelijke ruimte die dat weefsel laat ademen. Waar wij in het Westen geneigd zijn elke stilte te vullen met daadkracht en elk vacuüm met initiatief, herinnert de Japanse esthetiek ons eraan dat de leegte geen gebrek is, maar een voorwaarde.

In de architectuur is Ma de leegte die een kamer definieert, zoals de bruikbaarheid van een vaas niet in de klei zit, maar in de holte binnenin. In de muziek is het de stilte tussen de noten die melodie mogelijk maakt. Zonder Ma is muziek slechts een overdonderende kakofonie. In kalligrafie is het de onbeschreven witruimte die het karakter laat ademen. De Japanse estheticus Okakura Kakuzō schreef:

“Het werkelijke meesterwerk is niet het object, maar de leegte eromheen die het object betekenis geeft.” (‘Het boek van thee’, 1906)

Voor vloeibaar leiderschap is Ma geen passief niets doen, maar een bewust gekozen afwezigheid die aanwezigheid mogelijk maakt — een actieve, vormgevende afwezigheid. Het is de discipline van het opschorten van de eigen aanwezigheid (de zelf-negatie uit het vorige hoofdstuk) om de potentie van het systeem te faciliteren.

Implicaties voor leiderschap

Hieruit vloeien drie belangrijke implicaties voor hedendaags leiderschap voort:

De erosie van betekenisgeving

Zonder Ma verliest een organisatie haar vermogen tot betekenisgeving. Medewerkers raken gevangen in wat de Duitse socioloog Hartmut Rosa in zijn analyse van de moderne tijd “rasende stilstand” noemt: een koortsachtige activiteit

die nergens heen leidt omdat de ruimte ontbreekt om richting te bepalen ('Versnelling en Vervreemding', 2015).

In de traditie van de Kyotoschool (een groep 20e-eeuwse Japanse filosofen die zich lieten inspireren door zowel oosterse tradities als westerse filosofie) is leegte niet niets, maar de bron van alle mogelijkheden (sūnyatā). Een team dat van crisis naar crisis rent zonder Ma, accumuleert wel ervaring, maar geen wijsheid. Wijsheid vloeit immers pas voort uit de ruimte waarin patronen herkend en lessen gedestilleerd kunnen worden

De kwaliteit van besluitvorming

Neurologisch onderzoek naar het Default Mode Network of DMN (een netwerk van hersengebieden dat actief wordt wanneer we niet met een specifieke taak bezig zijn en dat een rol speelt bij zelfreflectie, dagdromen, emotionele verwerking en geheugen) bevestigt wat de Japanse filosofie al eeuwen predikt: de diepste inzichten ontstaan niet tijdens geforceerde concentratie, maar in de diffuse modus van het dwalen. De leider die direct na een presentatie om een besluit vraagt, dwingt het team tot reactie in plaats van reflectie.

De mogelijkheid van emergentie

In complexe systemen ontstaan de beste oplossingen door emergentie en niet door ontwerp. Maar emergentie vereist leegte; ruimte waarin individuele actoren zelf patronen kunnen ontdekken zonder de verstikkende druk van directe targets of KPI's. Dit is de paradox van innovatie: je kunt het niet afdwingen, alleen de ruimte creëren waarin het kan verschijnen.

Ma is het tuinmanschap van de leegte. De leider die elke pauze vult met een nieuw initiatief, is als de tuinier die geen winterrust gunt. Ma is het respecteren van de cyclus: na de oogst komt rust, na de actie komt reflectie, na de uitademing komt inademing.

Leiderschapstoepassing: Ma als interventie

Het inzicht dat leegte een actieve, vormgevende afwezigheid kan zijn, vraagt om interventies die gericht zijn op het faciliteren van die leegte:

De stilte verdragen in crisissituaties

In acute crises is de reflex: neem de ruimte in, geef richting, besluit snel. Maar vaak is een crisis een symptoom van diepere patronen die pas zichtbaar worden als je de urgentie tijdelijk opschort. Ma toepassen betekent: na de eerste stabilisatie bewust een pauze inlassen voordat de onderliggende oorzaken worden aangepakt. Dit vereist moed. In die stilte kunnen immers ongemakkelijke waarheden naar boven drijven; het kan blijken dat de crisis niet extern is, maar voortvloeit uit blinde vlekken in het leiderschap zelf. Ma creëert de noodzakelijke ruimte voor deze erkenning.

De kunst van de vraag zonder antwoord

Klassiek socratisch leiderschap gebruikt vragen vaak als stuurmiddel: de leider weet het antwoord al en leidt het team erheen. Ma suggereert een radicaler experiment: stel een vraag waarop je zelf het antwoord nog niet weet en durf de stilte drie seconden langer aan te houden dan comfortabel voelt. In de eerste seconde voelt het team de druk om de leegte te vullen. In de tweede seconde beseffen ze dat de leider de ruimte niet gaat dicteren. In de derde seconde ontstaat er werkelijke ruimte voor denken in plaats van reageren.

Ritualisering van reflectie

Ma is zeldzaam omdat onze organisaties systematisch actie belonen en stilte verwarren met passiviteit. De oplossing ligt in structurele ritualisering — in het ontwerpen van de tussenruimte als een vast, terugkerend onderdeel van het werk. Bijvoorbeeld: een directieteam dat één dag per kwartaal reserveert om te reflecteren op strategische patronen of vergaderingen die altijd beginnen met twee minuten stilte — een moment van zelf-negatie om de overstap te maken van de individuele agenda naar de gezamenlijke tussenruimte.

De schaduwzijde van Ma: Wanneer stilte zich onttrekt

Stilte die niet geladen is met intentie is geen Ma. Het is afwezigheid.

Ma is de bewust gekozen leegte die aanwezigheid mogelijk maakt. Maar de schaduwzijde is een vorm van leiderschap die simpelweg afwezig is wanneer er gestuurd moet worden.

- Het risico: Handelingsverlegenheid. De strategische stilte wordt een dekmantel voor de angst om impopulaire knopen door te hakken. In plaats van ruimte te creëren, laat de leider een gat vallen waar de organisatie in wegzakt.
- De perversie: De invasie van de luidsten. Een vacuüm dat niet door de leider wordt 'gehouden', wordt onvermijdelijk gevuld door de meest dominante of politiek handige stemmen in de organisatie. De leegte wordt dan geen bron van potentie, maar een arena voor machtsstrijd.
- De les: Ma is een actieve aanwezigheid. Vloeibaar leiderschap begrijpt dat nietsdoen een daad is. Strategische stilte werkt alleen als de bedding van intentie en veiligheid door de leider wordt bewaakt. Je laat de teugels vieren, maar je laat ze niet los.

Vraag: Hoe weet je of je stilte houdt of je onttrekt?

3. Kintsugi (金継ぎ): dimensie van tijd

Het ontwerp van herstel

In 'Van Plato naar praktijk', mijn eerdere verkenning van de klassieke Grieks-Romeinse deugden, besprak ik rechtvaardigheid als harmonie van Plato's drie zielsvermogens de harmonie van de drie zielsvermogens: rede, moed en verlangen. Dat klassieke ideaal zoekt perfectie, symmetrie en ongeschondenheid. De Japanse wijsheid voegt hier een subversief element aan toe: de schoonheid van het imperfecte en het geheelde.

Kintsugi (金継ぎ, "gouden voegen") is de kunst van het repareren van gebroken keramiek met lak waarin goudpoeder is gemengd. In plaats van de breuk te verbergen, wordt de breuklijn juist geaccentueerd. Het gerestaureerde object is kostbaarder dan het origineel, niet ondanks maar dankzij zijn geschiedenis van breuk en herstel.

Deze esthetiek vloeit voort uit wabi-sabi (侘寂), een wereldbeschouwing die schoonheid ziet in vergankelijkheid en onvolkomenheid. Waar de westerse traditie het eeuwige en onveranderlijke verheerlijkt, vindt wabi-sabi diepte in het verweerde: de ongelijkmatige kom, de gebarsten muur. Voor vloeibaar leiderschap betekent dit dat excellentie niet ligt in het krampachtig vasthouden aan een ongeschonden ideaalbeeld, maar in het vakmanschap waarmee je barsten in de organisatie-identiteit transformeert tot nieuwe kracht.

Waar Ningen en Ma zich afspelen in de ruimte van het nu, introduceert Kintsugi de factor tijd. Het herinnert eraan dat organisaties een geschiedenis hebben die door de tijd littekens en wijsheid accumuleert. Vloeibaar leiderschap is daarmee niet alleen een architect van de ruimte, maar ook hoeder van de organisatietijdlijn.

Implicaties voor leiderschap

Ons beeld van organisaties doet doorgaans denken aan machines of organismen, maar we zien ze zelden als ‘Gesamtkunstwerk’ — als een samengesteld object dat haar geschiedenis en littekens met trots draagt.

Crises als vormgevende momenten

Een organisatie die een crisis heeft doorstaan — een mislukte overname of fusie, pr-debacle of financiële crisis — is potentieel sterker dan een organisatie die nooit is getest. Deze sterkte zit niet in het vermijden van de breuk, maar in de kwaliteit van de heling ervan. Maar meestal worden dit soort crises gladgestreken tot uitdagingen die succesvol zijn overwonnen. Maar die retoriek mist de kern van Kintsugi: niet de overwinning, maar juist het litteken is wat de identiteit van de organisatie verdiept en verrijkt.

In de tuin is een storm geen ramp maar een gebeurtenis. Een oude boom die in een storm een grote tak verliest, groeit niet meer hetzelfde — maar vaak groeit hij sterker. De wond noopt de boom tot herverdeling van voedingsstoffen, tot nieuwe vertakkingen, soms tot vruchtbaarder knoppen dan voorheen. De ervaren tuinier zaagt de beschadigde tak niet af om het litteken te verbergen, maar verzorgt de wond zodat deze kan helen en deel wordt van het verhaal van de boom.

Kintsugi is dit tuinmanschap van het litteken. Een organisatie zonder zichtbare littekens is als een tuin zonder oude bomen: misschien esthetisch perfect, maar zonder diepte, zonder verhaal, zonder de wijsheid die alleen door tijd en weer ontstaat.

Failure literacy als kerncompetentie

Kintsugi vereist wat we ‘failure literacy’ of faalvaardigheid kunnen noemen: het vermogen om falen te begrijpen, ervan te leren en er constructief mee om te gaan. Dit begint bij het onderscheiden van de aard van de breuk. Zoals Amy Edmondson betoogt in ‘The Fearless Organization’ (2018), vereisen vermijdbare fouten (nalatigheid) simpelweg rekenschap, maar vragen complexe fouten (systeemfouten) en intelligente fouten (mislukte experimenten) om een ‘gouden

voeg'. Vloeibaar leiderschap vraagt: hoe maken we de breuklijnen van complexe systemen zichtbaar zonder direct in de reflex van de 'onredelijke despoot' te schieten die een schuldige zoekt om de eigen illusie van controle in stand te houden?

Leiderschapstoepassing: Kintsugi als interventie

Als we de geschiedenis van een organisatie tot haar grootste kapitaal willen maken, hebben we rituelen nodig die her het herstel vieren.

De Kintsugi-audit

In plaats van een klassieke audit die alleen zoekt naar afwijkingen, richt een Kintsugi-audit zich op het blootleggen van de leerwinst uit eerdere breuken. Het dwingt de organisatie om met een archeologische blik naar haar eigen geschiedenis te kijken.

Identificeer drie grote projecten die zijn mislukt. Analyseer niet de schuldvraag, maar het 'goud'. Wat is er in die tussentijd gerijpt dat er voorheen niet was? Welke nieuwe capaciteiten hebben we door dit falen ontwikkeld? Weef deze lessen expliciet in de huidige organisatie-identiteit. Niet door een PowerPoint-presentatie, maar ze fysiek en narratief zichtbaar te maken, zoals de adviesorganisatie die in de pitch voor nieuwe opdrachtgevers openhartig vertelt over een mislukt project en hoe de littekens van die ervaring hen tot een wijzere partner maken.

Het ritueel van de 'Mooiste Mislukking'

Haal falen uit de schaduw en organiseer periodieke een sessie waarin teams hun meest 'intelligente mislukkingen' presenteren. Niet als een luchtige parodie, maar als een serieuze erkenning dat veranderingen altijd gepaard gaat met een breuk. Het goud hier is de gedeelde taal die ontstaat over wat wel en niet werkt.

Eerlijkheid boven toxische positiviteit

Kintsugi is geen magisch denken en ook geen vrijbrief voor incompetentie. Wees eerlijk over de oorzaak van een breuk. Als die ontstond door onethisch gedrag of

structurele nalatigheid, is een gouden voeg niet op zijn plaats. Kintsugi gaat over het helen van datgene wat met goede bedoelingen en in complexe omstandigheden is gebroken. Het onderscheiden van herstelbare barsten en fatale breuken is de ultieme test voor wijsheid.

De schaduwzijde van Kintsugi: Wanneer goud verdoezelt

Een gouden voeg maakt de breuk zichtbaar. Maar soms maakt hij haar ook draaglijk — voor wie haar veroorzaakte.

Kintsugi viert herstel, maar de schaduwzijde is een gebrek aan werkelijke rekenschap. Het mantra ‘elke fout is een les’ kan een cynisch instrument worden om systemisch falen te maskeren of de verkeerde mensen verantwoordelijk te houden.

- Het risico: Het romantiseren van de breuk. Er ontstaat een cultuur waarin de discipline om fouten te voorkomen verslapt, omdat “herstel toch goud waard is”. Op dit manier wordt het goud een dunne, gemakzuchtige vernislaag over structurele incompetentie.
- De perversie: De lijm als overlevingsstrategie. Men blijft onderdelen plakken die eigenlijk vervangen of verwijderd hadden moeten worden. Bovendien ontstaat de perversie van ongelijke verantwoordelijkheid: medewerkers worden gedwongen de breuklijnen te lijmen die door slecht leiderschap of onmogelijke condities aan de top zijn veroorzaakt.
- De les: De grens van de heelbaarheid. Vloeibaar leiderschap is eerlijk over de oorzaken. Kintsugi vereist de moed om te erkennen dat sommige breuken onherstelbaar zijn. Kintsugi is gereserveerd voor wat met goede intentie is geprobeerd en in complexiteit is gebroken, niet voor wat door verwaarlozing is vernield.

Vraag: Hoe weet je of je een breuk heelt of haar mooier maakt dan ze is?

4. Oubaitori (桜梅桃李): De dimensie van potentie

Het ontwerp van eigenheid

De Griekse filosoof Aristoteles (384–322 v.Chr) zocht naar de gulden middenweg tussen twee uitersten: de mesotēs. Volgens hem bestaat deugdzaamheid uit het vinden van een evenwicht tussen een tekort en een overmaat aan een bepaalde houding. Hoewel dit middenpunt contextafhankelijk is — moet vragen in een oorlog iets anders dan in een bestuursvergadering — blijft het doel universeel: het bereiken van de optimale menselijke staat. Maar wat als de natuur zelf niet universeel is, maar meervoudig?

Waar de Grieks-Romeinse traditie zoekt naar het universele midden, ontsluit het Japanse concept Oubaitori (桜梅桃李) de wijsheid van de singulariteit. Het woord is een samenstelling van de karakters voor kers (桜), pruim (梅), perzik (桃) en abrikoos (李). Vier bloesembomen die een fundamentele waarheid belichamen: groei is geen wedstrijd tegen een ander, maar een ontplooiing van de eigen aard.

De kers is flamboyant en vroeg, de pruim stoïcijns in de koude winter, de perzik weelderig en laat, de abrikoos bescheiden maar betrouwbaar. Geen van deze bomen is superieur omdat ze een ‘midden’ beter benaderen dan de ander. De pruim is niet te vroeg, de perzik is niet te laat. Elk volgt zijn eigen aard (hon’nō, 本能). Oubaitori is het diepe inzicht dat vergelijking zinloos is, maar omdat elke entiteit haar eigen unieke seizoenen en potentie kent.

Implicaties voor leiderschap

In organisaties is vergelijking de defaultmodus — vergelijking van medewerkers, vergelijking met de concurrentie, vergelijking van de cijfers met die van het vorige kwartaal. Hoewel hiervoor goede redenen zijn, snoeit het ook de uitschieters weg. Zo verdwijnt de eigenheid van de seizoenen.

Uniformering van talent

Door iedereen langs dezelfde meetlat te leggen, beloon je één type excellentie en maak je anderen onzichtbaar. De briljante analist die nooit een project leidt, maar de organisatie wel van essentiële inzichten voorziet, scoort laag op 'leadership'. De loyale teamspeler die conflicten beheerst, maar geen individuele targets haalt, lijkt middelmatig. Oubaitori zou vragen: Wat is het unieke seizoen van dit talent? Wat bloeit hier op een manier die nergens anders bloeit?

Miskennen van timing

Niet iedereen ontwikkelt zich lineair. Sommige medewerkers bloeien vroeg (de 'high potential' die direct impact maakt), anderen laat (de 'wise elder' die pas na jaren volle diepte bereikt) en weer anderen bloeien cyclisch. Het klassieke stapsgewijze ontwikkelingsmodel past, in de metafoor van de bloesembomen, bij de kers, maar niet bij de abrikoos. Een organisatie die alleen kersen, alleen de vroege bloeiers waardeert, verliest driekwart van haar potentiële schoonheid en veerkracht.

Van competitie naar eigenheid

Psychologisch onderzoek bevestigt dat voortdurende onderlinge vergelijking zelden leidt tot intrinsieke motivatie. De medewerker die constant wordt gespiegeld aan de ster van het team, leert niet te excelleren, maar leert te imiteren of geeft op. Oubaitori biedt leiders een alternatief referentiekader: vergelijk mensen niet met elkaar, maar met hun eigen vorige versie. De vraag is niet "Ben jij beter dan je collega?", maar: "Bloeit jij volgens je eigen natuur?"

Leiderschapstoepassing: De leider als tuinier

Waar Aristoteles' phronimos (de praktisch wijze) de juiste maat zoekt voor elk moment, daar schept de Oubaitori-leider de juiste condities voor elk specifiek talent.

Diagnostisch luisteren naar het groeiseizoen

De eerste taak is niet het beoordelen van prestatie, maar het vaststellen van het seizoen van de ander. Dit vereist diagnostisch luisteren. Vragen: Wanneer bloeit

deze persoon? In de chaos van een crisis of in de bedding van stabiliteit? Wat zijn de ideale condities? Is er behoefte aan directe feedback of juist aan de stilte van de tussenruimte (Ma)?

Gedifferentieerd HR-beleid

Als we serieus nemen dat mensen verschillende groeiseizoenen kennen, moet het HR-beleid meebewegen: meervoudige loopbaanpaden, gecontextualiseerde criteria, timing van interventies die de 'winter' erkent. Het forceren van groei tijdens iemands persoonlijke of professionele winter werkt contraproductief.

Waardering zonder relativisme

Oubaitori is geen nivellering maar scherpe differentiatie. Het zegt niet "alles is goed", maar "goed is contextueel". De abrikoos die probeert een kers te zijn, vervreemdt van zichzelf.

Maar Oubaitori ontslaat de leider niet van strategische helderheid. Een tuin heeft een bedoeling — niet elke boom past in elke tuin. Wees glashelder over welk ecosysteem je creëert en welke bloeiwijzen daar gedijen. De kunst is niet om alle bomen hetzelfde te laten zijn, maar om een portfolio van seizoenen te cultiveren: vroegbloeiërs, laatbloeiërs, bomen die in de winter standhouden. Dit maakt de organisatie onder uiteenlopende omstandigheden veerkrachtig en wendbaar.

De schaduwzijde van Oubaitori: Wanneer eigenheid isoleert

Respect voor het eigen seizoen kan ook betekenen: ik hoef niet te bewegen. Dat is niet Oubaitori. Dat is stilstand met een filosofisch alibi.

Oubaitori eert het eigen seizoen, maar de schaduwzijde is een relativisme waarin elke vorm van ondermaats presteren wordt gelegitimeerd als een eigen manier van bloeien.

- Het risico: De ontkenning van de tuin als geheel. Wanneer de focus op de unieke boom doorslaat, verliest men het zicht op het ecosysteem. Een boom die weigert

te bloeien in een tuin die van zijn bloei afhankelijk is, bedreigt uiteindelijk de levensvatbaarheid van het hele collectief.

- De perversie: Winter als permanente status. De erkenning van een rustperiode wordt een vrijbrief voor blijvende passiviteit. Het concept wordt misbruikt door wie wel de lusten van de organisatie wil, maar niet langer de lasten van de groei.
- De les: Eigenheid is een plicht tot excellentie. Oubaitori ontslaat niemand van de noodzaak om vrucht te dragen. Wie vloeibaar leiderschap beoefent, is geduldig met het tempo, maar meedogenloos helder over de aard van de boom. Een appelboom moet uiteindelijk wél appels geven. Groei is contextueel, maar stilstand is geen seizoen.

Vraag: Hoe weet je of je iemands seizoen respecteert of zijn stilstand tolereert?

5. De vier dimensies als samenhangend systeem

Ningen, Ma, Kintsugi en Oubaitori vormen een samenhangende visie op hedendaags leiderschap. In dit dynamische samenspel beantwoordt elke dimensie een fundamentele vraag die leiders in complexiteit moet navigeren:

- “Waar gebeurt leiderschap?”

Ningen antwoordt: Niet in het individu, maar in de tussenruimte tussen mensen. Het geeft de structuur: het relationele weefsel waarin alles plaatsvindt. Zonder Ningen blijven we gevangen in de illusie van autonome leiders die organisaties sturen. Met Ningen herkennen we dat zij een knooppunt zijn in een dynamisch netwerk — een wever van verbindingen.

- “Waar kan verandering ontstaan?”

Ma beantwoordt: Niet in de vulling maar in de opening, niet in de actie maar in de pauze. Het geeft de ruimte: de leegte die het weefsel laat ademen. Zonder Ma verstikt het weefsel van Ningen in permanente productiviteit. Met Ma ontstaat de mogelijkheid van reflectie, emergentie en werkelijk nieuw denken.

- “Hoe leren we over tijd?”

Kintsugi beantwoordt: Niet door het verleden te kennen, maar door breuken te eren als vormgevende momenten. Het geeft de tijd: het organisatiegeheugen dat littekens transformeert tot wijsheid. Zonder Kintsugi heeft een organisatie wel ervaring maar geen geschiedenis, wel data maar geen verhaal. Met Kintsugi wordt elke crisis een sediment dat de identiteit verdiept en verrijkt.

- “Wat kan hier uniek bloeien?”

Oubaitori beantwoordt: Niet door iedereen langs dezelfde meetlat te leggen, maar door de eigenheid van elke groeicyclus te respecteren. Het geeft de potentie: de erkenning dat elk talent zijn eigen seizoen kent. Zonder Oubaitori leidt zelfs het meest zorgvuldig geweven Ningen-netwerk tot uniformiteit. Met Oubaitori wordt diversiteit geen toegeving maar een ontologische noodzaak.

Leiderschap als tuinier van dimensies

Voor vloeibaar leiderschap betekent dit niet dat je vier verschillende rollen moet spelen, maar dat je in elke interventie alle dimensies moet adresseren. De kunst is niet om één dimensie perfect te beheersen, maar om ze alle vier in balans te houden, zoals de tuinier weet dat een tuin vraagt om de juiste balans van grond (Ningen), ruimte (Ma), geschiedenis (Kintsugi) en diversiteit (Oubaitori).

Diagnostische vragen bij een strategisch besluit:

- Ningen: Welke verbindingen creëer of blokkeer ik hiermee?
- Ma: Welke ruimte laat ik voor het onvoorziene?
- Kintsugi: Welke lessen uit eerdere vergelijkbare besluiten draag ik mee?
- Oubaitori: Respecteer ik de verschillende bloeitijden van de betrokkenen?

Diagnostische vragen bij een crisis:

- Ningen: Waar is het weefsel gescheurd? Welke verbindingen moeten het eerst hersteld?
- Ma: Waar moet ik stabiliseren en waar ruimte laten voor zelforganisatie?
- Kintsugi: Hoe maak ik deze breuk zichtbaar als toekomstige wijsheid?
- Oubaitori: Wie heeft in deze crisis zijn eigen seizoen om te schitteren?

Diagnostische vragen bij talentontwikkeling:

- Ningen: In welke relaties bloeit dit talent? Waar blokkeer ik die verbinding?
- Ma: Welke ruimte heeft dit talent nodig om te groeien zonder druk?
- Kintsugi: Welke eerdere 'mislukkingen' zijn eigenlijk vormende momenten geweest?
- Oubaitori: Wat is het unieke seizoen van dit talent en ben ik bereid te wachten?

Van fragmenten naar geheel

De klassieke fout is om één dimensie te isoleren en tot heilige graal te maken:

- Alleen Ningen leidt tot teams die zo op elkaar gefocust zijn dat ze vergeten waar ze naartoe gaan. Verbinding wordt een doel op zich.
- Alleen Ma leidt tot organisaties die eindeloos reflecteren maar nooit besluiten. Stilte wordt een dekmantel voor besluiteloosheid.

- Alleen Kintsugi leidt tot een obsessie met het verleden. Elke vergadering begint met “Weet je nog toen...”, maar er ontstaat niets nieuws.
- Alleen Oubaitori leidt tot radicaal individualisme. “Mijn eigen seizoen” wordt een vrijbrief om je af te sluiten van het collectief.

De vier dimensies werken alleen als systeem. Ze corrigeren elkaars excessen, vullen elkaars blinde vlekken en versterken elkaars kracht. Vloeibaar leiderschap is de tuinier die dit systeem herkent en bewaakt. Niet door harder te sturen, maar door wijzer te observeren. Niet door de tuin te domineren, maar door de condities te cultiveren waarin alle vier dimensies kunnen bloeien.

Leiderschap in de tussenruimte is echter geen passieve observatie. De vloeibare leider begrijpt dat een gezonde tuin ook onderhoud en bescherming vraagt. Macht in dit model is het vermogen om te 'snoeien': het gericht interveniëren wanneer destructieve patronen, giftige verbindingen of egocentrisch gedrag de tussenruimte dreigen te verstikken. Dit snoeien komt niet voort uit een wil om te overheersen (Rots), maar uit de rechtvaardigheid (dikaiosyne) om de vitale delen van de organisatie de ruimte te geven om te bloeien.

Want uiteindelijk is een organisatie geen gebouw, maar een tuin — en die gedijt het best door zorg, niet door controle.

6. De grenzen van Japanse relationele filosofie in een moderne context

De kracht van het Japanse denken ligt in de vloeibaarheid: het vermogen om mee te bewegen met de stroom, de tussenruimte te verzorgen en de waarde van imperfectie te zien. Maar zoals de klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugden elk hun 'te veel' kennen, heeft ook deze relationele benadering haar grenzen. In de context van de moderne westerse directiekamer, waar snelheid, individuele afrekenbaarheid en resultaatgerichtheid vaak de boventoon voeren, schuren de Japanse dimensies met de heersende logica. Daarom moeten we, als we vloeibaar leiderschap werkelijk willen integreren, de blinde vlekken van dit systeem durven adresseren.

De schaduw van harmonie: Het risico van verstikking

Het centrale Japanse begrip Wa (和, harmonie) — de esthetiek van naadloze samenwerking die ten grondslag ligt aan Ningen — is in de context van een westerse directiekamer een tweesnijdend zwaard. Waar het in een Japanse context zorgt voor subtiele afstemming zonder woorden, kan het in een westerse context omslaan in een cultuur van vermijding. Als de tussenruimte belangrijker wordt dan de waarheid, ontstaat er een gevaarlijke stilte.

In de directiekamer zie je dit terug in het uitblijven van noodzakelijke tegenspraak. Wie té veel focust op het weefsel, durft de draden soms niet strak te trekken. Het risico is een tirannie van de consensus, waarbij de dissonante stem die vaak de vroege waarschuwing voor een naderende crisis bevat, wordt gesmoord om de vloeibaarheid niet te verstoren.

Dit bezwaar is niet in alle contexten even zwaar. In organisaties met een sterke psychologische veiligheid, waar tegenspraak al een geaccepteerde norm is, kan vloeibaar leiderschap de harmonie verdiepen zonder haar te laten verstarren. Maar in organisaties waar hiërarchie en gezichtsverlies structureel de communicatie

kleuren — en dat zijn er meer dan leiders doorgaans willen toegeven — is de Wa-reflex een reëel gevaar. De grens van vloeibaarheid ligt daar waar harmonie verandert in een gebrek aan scherpte. En die grens is niet abstract; ze ligt precies op het moment waarop iemand in de vergadering iets niet zegt omdat de sfeer het niet toelaat.

De paradox van verantwoordelijkheid

Westerse organisaties zijn gebouwd op accountability: wie is verantwoordelijk voor dit specifieke resultaat? De Japanse benadering stelt dat succes en falen kwaliteiten zijn van de tussenruimte. Hoewel dit ontologisch juist is — niemand presteert immers in een vacuüm — creëert het een praktisch probleem. Als iedereen verantwoordelijk is voor het weefsel, is uiteindelijk niemand meer aanspreekbaar op de individuele prestatie.

Dit is geen theoretisch bezwaar. In de praktijk van functioneringsgesprekken, reorganisaties en ontslagprocedures werkt het westerse rechtssysteem, het cao-recht en de verwachting van medewerkers met individuele verantwoordelijkheid. Een leidinggevende die een disfunctionerende medewerker benadert vanuit puur relationeel denken, als een symptoom van het weefsel, loopt het risico noch het individu noch het weefsel te helpen. De leider moet hier de grens bewaken: het erkennen van de tussenruimte mag nooit leiden tot het verdampen van de individuele rekenschap.

Vloeibaar leiderschap lost deze spanning niet op, maar biedt wel een volgorde: begin bij het weefsel, niet om individuele verantwoordelijkheid te omzeilen, maar om haar beter te kunnen plaatsen. De vraag “Welke condities hebben dit gedrag mogelijk gemaakt?” gaat vooraf aan de vraag “Wat heeft deze persoon gedaan?”. Wie die volgorde omdraait, mist informatie. Wie de eerste vraag gebruikt om de tweede te vermijden, misbruikt de filosofie.

De traagheid van cultivatie versus de druk van de markt

De metafoor van de tuinier suggereert een proces van lange adem. Oubaitori en Ma vragen om tijd. De moderne zakelijke context vraagt echter om snelheid: disruptie,

kortetermijnsuccessen, kwartaalcijfers. Hier ligt een fundamentele grens: de natuur laat zich niet opjagen, maar aandeelhouders vaak wel. Het is eerlijk om te zeggen dat vloeibaar leiderschap in sommige contexten structureel moeilijker is dan in andere. Een beursgenoteerd bedrijf met kwartaalrapportages en activistische aandeelhouders biedt minder ruimte voor Ma dan een organisatie met een langere tijdshorizon, zoals een coöperatie, familiebedrijf of publieke instelling. Dat is geen reden om vloeibaar leiderschap in die eerste context te laten vallen, maar het vraagt wel een andere strategie. Ma creëren in een omgeving die snelheid beloont, betekent dat je de leegte actief moet beschermen en verdedigen, ook ‘naar boven’ toe. Dat is een politieke daad, niet alleen een filosofische houding.

Leiders die uitsluitend varen op de Japanse vloeibaarheid lopen het risico de aansluiting te verliezen bij de noodzakelijke slagkracht van de organisatie. De tuinier moet ook durven snoeien wanneer een tak de hele boom bedreigt, of stutten wanneer een storm nadert. Vloeibaarheid zonder richting wordt richtingloosheid. En richtingloosheid in een competitieve markt is geen filosofische deugd, maar een strategisch risico.

Een vierde grens: de blinde vlek van de waarnemer

De drie voorgaande grenzen gaan over wat er misgaat wanneer de filosofie wordt toegepast. Maar er is ook een grens die hieraan voorafgaat: kunnen leiders het weefsel eigenlijk wel zien?

De tuinier-metafoor veronderstelt een waarnemer die de tuin overziet. Maar Ningen ondermijnt die positie al voordat zij is ingenomen. Wie beoordeelt of het weefsel gezond is, oordeelt namelijk vanuit een plek *in* dat weefsel, gekleurd door precies de positie, belangen en angsten die het oordeel zou moeten doorzien.

Dat heeft een direct gevolg, want zoals een vis het water niet kan zien waarin hij zwemt, kan geen enkele leider de eigen ‘weefselblindheid’ vanuit zichzelf compenseren. Vloeibaar leiderschap heeft daarom een structurele tegenstem nodig: iemand van buiten het eigen weefsel die ziet wat de leider per definitie niet kan

zien. Of, en in welke mate, leiders die spiegel werkelijk kunnen gebruiken, is een vraag die in hoofdstuk 8 terugkomt.

De noodzaak van de Rots en het Cement

Deze grenzen laten zien dat de Japanse dimensies geen vervanging zijn voor de klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugden, maar een correctie daarop. Wanneer de vloeibaarheid doorslaat naar besluiteloosheid, hebben we de Rots van Plato weer nodig: de individuele moed om alleen te staan en een impopulair besluit te nemen. Wanneer de tussenruimte te diffuus wordt, hebben we het Cement van Confucius nodig: de heldere structuur van rollen en plichten die houvast biedt.

De vraag is niet “Rots óf Stroom?”, maar: “Wanneer Rots, wanneer Cement en wanneer Stroom?”. Deze vraag verkennen we in het volgende hoofdstuk.

Voor wie werkt dit eigenlijk?

Dit essay schrijft consequent vanuit het perspectief van de senior executive — degene die de tuin beheert, die kan snoeien, die de condities bepaalt. Deze keuze, hoe legitiem ook, brengt een belangrijke beperking met zich mee. Want wie niet de tuinier is maar een van de planten, wie weinig autonomie heeft over zijn agenda, team of beslisruimte, ervaart de tussenruimte anders.

Dit betekent niet dat de vier dimensies irrelevant zijn voor mensen zonder formele macht. Integendeel, juist in situaties van beperkte autonomie kunnen Kintsugi en Oubaitori een vorm van innerlijke vrijheid bieden die niet afhankelijk is van positie. De leiderschapstoepassingen in dit essay veronderstellen echter dat je formeel in de positie bent om ze toe te passen.

7. De synthese: Rots, Cement en Stroom in dialoog

Leiderschap in de 21e eeuw vraagt om de stevigheid van de Grieks-Romeinse klassieken en de vloeibaarheid van het Oosten. Maar laten we eerlijk zijn over wat dat betekent — want het is geen vanzelfsprekende symbiose.

Aristoteles bouwt zijn ethiek op een stabiel, autonoom subject. Iemand die deugden bezit, ontwikkelt en van daaruit handelt. Watsuji zegt dat zo'n subject een illusie is. Er is geen kern die je eerst vormt en dan in relatie brengt — identiteit ontstaat alleen in de tussenruimte, alleen in het *tussen-zijn*. Dat is niet aanvullend; het is een fundamenteel andere opvatting over wie je bent.

Voor leiders is dit geen abstracte filosofische kwestie. Het is de ervaring van het moment waarop je stevige principes — je Rots — botsen met wat de situatie vraagt. Waarop je weet wat je vindt, maar niet meer zeker bent of dat jouw overtuiging is of de overtuiging die het systeem in je heeft gevormd. Waarop je niet meer weet of je leidt vanuit karakter of vanuit de condities waarin je bent grootgebracht als leider.

Die spanning is niet oplosbaar; ze is wél navigeerbaar, mits je haar niet wegedeneert.

Drie tradities, één spanning

Elk van de drie filosofische tradities beantwoordt een fundamentele vraag:

De Grieks-Romeinse traditie beantwoordt de vraag: Wie ben ik? Plato en Aristoteles richten zich op de vorming van het individuele karakter. De vier kardinale deugden — praktische wijsheid (*phronesis*), moed (*andreia*), gematigdheid (*sophrosyne*) en rechtvaardigheid (*dikaiosyne*) — zijn de fundamenten van integriteit. Dit is **de Rots**: het innerlijke anker dat voorkomt dat je meewaait met elke wind. Zonder dit fundament vervalt leiderschap tot opportunisme.

De confuciaanse traditie beantwoordt de vraag: Wat is mijn plicht? Confucius richt zich op de kwaliteit van relationele verhoudingen. De Vijf Deugden — Ren, Yi, Li, Zhi en Shu — geven structuur aan de sociale werkelijkheid. Dit is **het Cement**: de heldere rollen en plichten die een organisatie samenhouden. Zonder dit cement vervalt een organisatie tot een verzameling losgeslagen individuen.

De Japanse traditie beantwoordt de vraag: Hoe beweeg ik? De vier dimensies die in dit essay beschreven worden — Ningen, Ma, Kintsugi en Oubaitori — richten zich op de dynamiek van de tussenruimte. Dit is **de Stroom**: het vermogen om mee te bewegen met veranderende omstandigheden zonder je kern te verliezen. Zonder deze vloeibaarheid verstenen organisaties in bureaucratie.

Hier begint ook meteen de spanning, want de Rots veronderstelt dat je een kern hebt om op terug te vallen. De Stroom betwijfelt of die kern bestaat los van de context. Het Cement geeft je heldere plichten. De Stroom vraagt of die plichten niet juist de tussenruimte verstikken die nodig is voor werkelijk nieuw denken. Je kunt niet tegelijk zeggen “Vorm eerst je karakter” en “Je karakter bestaat niet los van wat er tussen mensen gebeurt”, zonder die spanning te voelen. Een leider zonder Rots is een windvaan. Een leider zonder Cement laat de organisatie uiteenvallen. Een leider zonder Stroom verhardt tot dogma. Maar een leider die denkt dat hij de drie gewoon kan combineren mist het punt.

Vloeibaar leiderschap: Tuinier van Rots, Cement en Stroom

Dit betekent niet dat je drie verschillende persona's moet aannemen. Het betekent wél dat je in elke interventie alle drie de perspectieven moet laten doorwerken, in de wetenschap dat deze soms botsen.

Stevig in karakter (Rots): Zij heeft de Grieks-Romeinse deugden geïnternaliseerd. Zij weet wie zij is, waar zij voor staat en laat zich niet meeslepen door elke nieuwe managementhype. Wanneer de organisatie in paniek raakt, is zij de rots in de branding — niet star, maar standvastig. Dit is de Rots die voorkomt dat vloeibaarheid omslaat in richtingloosheid.

Helder in plichten (Cement): Zij kent de confuciaanse structuur van verhoudingen. Zij weet wat zij aan haar team verschuldigd is, aan haar peers, aan haar organisatie, aan de maatschappij. Deze heldere rolverdeling voorkomt dat de relationele focus omslaat in diffuse verantwoordelijkheid. Dit is het Cement dat voorkomt dat vloeibaarheid omslaat in vrijblijvendheid.

Vloeibaar in beweging (Stroom): Zij beheerst de vier Japanse dimensies. Zij ziet het weefsel, eert de leegte, verguldt de littekens en respecteert de seizoenen. Deze vloeibaarheid voorkomt dat karakter omslaat in starheid en plicht in rigiditeit. Dit is de Stroom die voorkomt dat integriteit verhardt tot dogma.

Van synthese naar spanning

De klassieke fout is te denken dat deze drie tradities een systeem vormen dat je kunt beheersen. Dat je weet wanneer je de Rots nodig hebt, wanneer het Cement, wanneer de Stroom. Maar de werkelijkheid van de directiekamer is anders. De momenten waarop het er echt toe doet, zijn precies die momenten waarop je niet weet welke traditie de juiste is. Waarop je stevige principes je in de weg zitten, de zorg voor het weefsel botst met de noodzaak van een hard besluit, en je eigen seizoen niet past bij wat de organisatie nu vraagt.

Die momenten zijn niet op te lossen met een betere methode. Ze vragen om iets anders: de bereidheid om de spanning te bewonen in plaats van haar te beslechten. De vraag is dan ook niet welke traditie je nodig hebt. De vraag is welke je vermijdt — en waarom.

Hoe de spanning zich aandient

De spanning tussen Rots, Cement en Stroom is geen abstracte filosofische kwestie. Ze presenteert zich, meestal zonder aankondiging vooraf, in concrete momenten.

Je zit in een vergadering. Het weefsel vraagt om geduld: je ziet dat een besluit nog niet rijp is, dat twee mensen elkaar nog niet echt hebben gehoord, dat er iets onder de oppervlakte beweegt dat je nog niet kunt benoemen. Tegelijkertijd zeggen je principes — de Rots — dat uitstel onverantwoord is. De organisatie wacht. De druk

is reëel. En ergens voel je ook: als ik nu niet ingrijp, ben ik degene die de boel laat drijven. Dit is het moment waarop vloeibaar leiderschap niet als concept maar als lichamelijke vaardigheid wordt gevraagd. De Franse filosoof Maurice Merleau-Ponty beschreef hoe ervaren handelen niet begint bij bewuste redenering, maar bij een impliciete afstemming op de situatie — een weten dat voorafgaat aan het formuleren. De ervaren tuinier weet wanneer hij moet snoeien; niet omdat hij dat afleest op een kalender, maar omdat hij heeft geleerd de tuin te lezen. Dit geldt ook voor de vloeibare leider: het gaat niet om het juiste antwoord vinden, maar om het ontwikkelen van een fijnere gevoeligheid voor wat het moment vraagt.

Drie vragen kunnen als oriëntatiepunten helpen om in dat moment te navigeren:

- “Handel ik vanuit mijn waarden of vanuit mijn angst?”
De Rots kan een kompas zijn, maar ook een schild. Wie altijd op zijn principes terugvalt, hoeft de onzekerheid van de tussenruimte niet te verdragen. De vraag is of je stevigheid voortkomt uit integriteit of uit ongemak met het niet-weten.
- “Vraagt de situatie om mijn aanwezigheid of om mijn afwezigheid?”
Dit is de Ma-vraag in zijn meest praktische vorm. Soms is de meest krachtige interventie het bewust terugtrekken, niet uit onverschilligheid, maar om ruimte te scheppen die jouw aanwezigheid verstikt.
- “Bescherm ik het weefsel of bescherm ik mezelf?”
Dit is de meest ongemakkelijke vraag. Want wie lang genoeg leider is geweest, weet dat die twee dingen elkaar kunnen maskeren. Ingrijpen kan voelen als zorg voor het collectief, terwijl het in werkelijkheid angst voor verlies van controle is.

Drie vragen kunnen als oriëntatiepunten helpen om in dat moment te navigeren, maar geen ervan beantwoord je betrouwbaar in eenzaamheid. Juist omdat je eigen positie het oordeel kleurt, geldt voor alle drie wat hoofdstuk 6 al liet zien: de leider die zichzelf deze vragen stelt zonder een stem van buiten het eigen weefsel, loopt het risico zichzelf het antwoord te geven dat hij wil horen.

Navigeren is niet hetzelfde als oplossen. Wie de spanning tussen Rots, Cement en Stroom wil opheffen met behulp van een methode, model of reeks opeenvolgende stappen, heeft de kern van vloeibaar leiderschap nog niet begrepen. De spanning is

niet het probleem dat voorafgaat aan goed leiderschap. De spanning *is* het leiderschap. Wie dat niet verdraagt, opereert waarschijnlijk nog vanuit de illusie dat complexiteit beheersbaar is, en zit, hoe relationeel de taal ook klinkt, nog steeds in de Rots-modus.

8. Vloeibaar leiderschap in een turbulente wereld

De context: Waarom nu?

De filosofische concepten die dit essay verkent, bieden leiders praktische handvatten voor het navigeren in een wereld die fundamenteel anders is dan toen veel van hen hun loopbaan begonnen.

Vier ontwikkelingen maken vloeibaar leiderschap urgent:

- **Complexiteit:** Organisaties zijn geen machines maar ecosystemen waarin kleine interventies onvoorspelbare effecten hebben. Lineaire planning botst op emergente patronen.
- **Onvoorspelbaarheid:** Strategieën verouderen sneller dan ze worden geschreven. Dit vereist een andere wijsheid: niet die van het juiste antwoord, maar van de juiste timing (Ma) en het juiste seizoen (Oubaitori).
- **Permanente crisis:** Van klimaat tot AI, van geopolitiek tot polarisatie, organisaties opereren in opeenvolgende schokken. De klassieke cyclus crisis-respons-herstel werkt niet meer. Wat wel werkt: organisaties die leren van elke breuk (Kintsugi).
- **Diversiteit:** Organisaties worden steeds diverser: generationeel, cultureel, geografisch, qua werkstijl. Deze diversiteit biedt een strategisch voordeel, mits de verschillen worden gerespecteerd (Oubaitori).

De centrale paradox: Je moet beslissingen nemen zonder alle informatie (Rots), terwijl je rekening houdt met tegenstrijdige belangen (Cement), in een wereld die sneller verandert dan je kunt bijhouden (Stroom). In hoofdstuk 7 verkenden we hoe de drie tradities elkaar aanvullen. In dit hoofdstuk kijken we hoe de Japanse dimensies helpen navigeren in deze turbulentie.

Drie niveaus van toepassing

De vier Japanse dimensies werken op drie niveaus: het persoonlijke, de rol, en de organisatie.

Niveau 1: De leider als mens

Hedendaagse leiders leven in permanente beschikbaarheid. De scheiding tussen werk en privé is verdwenen. Ze krijgen te maken met complexe, veelal morele dilemma's zonder duidelijke antwoorden: duurzaamheid versus rendement, diversiteit versus meritocratie, korte versus lange termijn. Het resultaat is een epidemie van burn-out.

De vier dimensies:

- Ningen: Je bent niet alleen. Je effectiviteit ligt in de kwaliteit van je netwerk, niet in jouw eenzaamheid.
- Ma: Je mag stoppen. De beste besluiten ontstaan in rust, niet in hectiek.
- Kintsugi: Je fouten zijn je fundament. Kwetsbaarheid tonen creëert psychologische veiligheid.
- Oubaitori: Je seizoen is uniek. Stop met jezelf vergelijken met anderen.

De verleiding: Compenseren door nóg harder werken. De illusie dat je het allemaal aan kunt als je maar genoeg je best doet.

De respons: Erken je fundamentele afhankelijkheid van anderen (Ningen), creëer structurele momenten van stilte in plaats je agenda volledig op te offeren aan productiviteit (Ma), maak je kwetsbaarheid zichtbaar in plaats van je littekens te verbergen (Kintsugi), en accepteer dat jouw tempo en ritme mogen afwijken van wat anderen zien als de norm (Oubaitori).

De ontwikkelingssprong die vloeibaar leiderschap vraagt

De transformatie naar vloeibaar leiderschap is niet alleen conceptueel, het vraagt om een fundamentele verschuiving in hoe je jezelf ziet. Dit is wat de Amerikaanse ontwikkelingspsycholoog Robert Kegan omschrijft als de ontwikkeling van de self-authoring mind (ik ben mijn principes, mijn visie) naar de self-transforming mind

(ik zie mezelf als relatie die voortdurend ontstaat in context). Het klassieke westerse leiderschapsideaal past bij het eerste; vloeibaar leiderschap vraagt het tweede. Het vraagt een complexere vorm van bewustzijn: je kunt stevig staan én meebewegen, richting geven én open blijven, leider zijn én onderdeel van het weefsel.

Deze ontwikkeling vraagt moed — je verliest de zekerheid van een vast zelf — maar levert veerkracht, wijsheid en effectiviteit in complexiteit op. Voor lezers die deze reis willen verdiepen, verwijs ik naar mijn drieluik over transformatieve coaching en verticale ontwikkeling op markstorm.nl.

Dit raakt ook aan een grens die we in hoofdstuk 6 al aanstipten: geen leider kan zijn eigen weefselblindheid vanuit zichzelf compenseren. De self-transforming mind lijkt hier een oplossing te bieden; wie het eigen denksysteem tot object van waarneming kan maken, ontsnapt immers aan de gevangenis van de eigen positie. Maar Kegan is voorzichtiger dan deze toepassing van zijn werk soms suggereert. Hij beschrijft de self-transforming mind als zeldzaam en zelden volledig bereikt, eerder een richting dan een staat. En zelfs wie er dicht bij komt, blijkt die capaciteit niet zelfstandig te kunnen onderhouden. Kegans eigen onderzoeksmethoden zijn doorgaans dialogisch, juist omdat introspectie alleen onvoldoende blijkt om de eigen blinde vlek zichtbaar te maken.

De laatste ontwikkelingsorde lost het geconstateerde probleem dus niet op. Ze maakt iemand alleen beter in staat om de externe spiegel daadwerkelijk te gebruiken. Verticale ontwikkeling is geen vervanging voor de tegenstem uit hoofdstuk 6; ze is de voorwaarde die haar pas productief maakt.

Niveau 2: De leider in zijn rol

Command-and-control management is een erfenis van de industriële revolutie en past niet meer binnen de huidige samenleving en moderne organisaties. Veel leiders hebben hun draai nog niet gevonden en worden heen en weer geslingerd tussen controle en loslaten.

De vier dimensies:

- Ningen: Bewaak het weefsel. De vraag is niet “Presteren de mensen?”, maar: “Is het weefsel gezond?”
- Ma: Creëer ruimte voor het onverwachte. Strakke planning is een illusie.
- Kintsugi: Bewaak organisatiegeheugen. De leider als archeoloog van wijsheid.
- Oubaitori: Bescherm diversiteit. Respect voor eigenheid is strategisch essentieel.

De verleiding: Teruggrijpen op controle en de illusie dat complexiteit kan worden gemanaged.

De respons: Verschuif je focus van prestaties van individuen naar de kwaliteit van hun verbindingen (Ningen), durf te wachten wanneer een besluit nog moet rijpen (Ma), maak breuken zichtbaar en bespreekbaar zodat dezelfde fout niet herhaalt (Kintsugi), en verdedig medewerkers die anders werken tegen de druk van standaardisatie (Oubaitori).

Niveau 3: De organisatie

Organisaties die zijn geoptimaliseerd voor efficiëntie breken bij schokken. De uitdaging is om veerkracht te bouwen zonder inefficiënt te worden.

De vier dimensies:

- Ningen: Bouw op verbindingen, niet op functies. Relationele netwerken zijn wendbaarder dan silo's.
- Ma: Bouw ademruimte in. Organisaties met reflectie innoveren beter dan organisaties die alleen acteren.
- Kintsugi: Bouw leren in. Maak organisatiegeheugen fysiek en zichtbaar.
- Oubaitori: Cultiveer diversiteit. Een portfolio van talenten is veerkrachtiger dan een monocultuur.

De verleiding: Optimalisatie boven veerkracht. Maximale efficiëntie, nergens 'slack'. De illusie van de perfect geoliede machine.

De respons: Investeer in verbindingen die niet direct productief zijn maar het weefsel sterker maken (Ningen), bescherm tijd voor reflectie ook al levert het geen

meetbare resultaten (Ma), ritualiseer het delen van mislukkingen zodat lessen onderdeel worden van de organisatiecultuur (Kintsugi), en verdedig ruimte voor talenten die niet in het keurslijf passen (Oubaitori).

Vloeibaar leiderschap in actie: De kunst van het meebewegen

Vloeibaar leiderschap is geen methode die je implementeert, maar een houding die je 'bewoont'. Het vraagt van de leider de alertheid om voortdurend te schakelen tussen de drie tradities. In de hectiek van de dag betekent dit dat je niet langer probeert de stroom te beheersen, maar leert de stroom te *gebruiken*.

In actie ziet dit er als volgt uit: wanneer een project faalt, grijpt iemand die vloeibaar opereert niet direct naar het sanctie-instrument (Rots) of het herstellen van de hiërarchie (Cement). De eerste actie is het observeren van de tussenruimte: Waar is het weefsel gescheurd (Ningen)? Welke wijsheid zit er in deze breuk (Kintsugi)? Is er behoefte aan een pas op de plaats (Ma) voordat we opnieuw gaan bouwen, en krijgt elk talent de ruimte om op eigen wijze te herstellen (Oubaitori)?

Deze manier van handelen is bescheiden maar radicaal. Het vraagt om de moed om niet-te-doen wanneer de reflex is om harder te sturen. Het is de verschuiving van de leider als de bron van alle antwoorden naar de leider als de hoeder van de condities.

Vloeibaar leiderschap vertrekt vanuit het besef dat een organisatie geen statisch bouwwerk is dat onderhouden moet worden, maar een levend systeem dat voortdurend in wording is. Door de aandacht te verschuiven van de 'punten' (de individuen en resultaten) naar de 'lijnen' (de verbindingen en de ruimte ertussen), ontstaat een vorm van veerkracht die niet voortkomt uit weerstand, maar uit meebewegen. Het is de wetenschap dat na elke storm de tuin anders groeit — en dat die nieuwe vorm vaak meer potentie in zich draagt dan de oude.

9. De prijs van de transformatie

De omkering die dit essay voorstelt — van substantie naar tussenruimte, van architect naar tuinier, van controle naar cultivatie — komt niet zonder prijs. Vloeibaar leiderschap vraagt offers omdat het ingaat tegen de dominante cultuur van snelheid, controle en perfectie.

Het offer van snelheid

In een cultuur die snelheid viert — ‘move fast and break things’, agile, sprint — voelt Ma als wat vooruitgang in de weg staat. Maar het vraagt juist moed om niet meteen te beslissen, niet meteen tot handelen over te gaan, maar tijd te nemen voor reflectie en het rijpen van een te nemen besluit. In een wereld die snelheid vereenzelvigt met succes en effectiviteit, wordt dit al snel gezien als twijfel of mogelijk zelfs falend leiderschap.

Maar organisaties die ruimte nemen voor Ma zijn uiteindelijk sneller. Niet omdat ze harder rennen, maar omdat ze minder vaak de verkeerde kant op rennen. Ze maken minder fouten, omdat ze besluiten laten rijpen. Innoveren beter, omdat ze leegte toelaten waarin het nieuwe kan ontstaan. En leren sneller, omdat ze tijd nemen om patronen te herkennen.

Gewetensvraag: Durf je te vertragen, wetende dat de wereld om je heen blijft versnellen?

Het offer van controle

Ningen raakt aan de kern van hoe veel leiders hun identiteit hebben opgebouwd: als de visionair, de beslisser, de sturende kracht. De transformatie naar wever — naar facilitator, tuinier — betekent dat je je ego kleiner moet maken. Je bent niet langer de charismatische figuur die in het centrum staat of de geniale strateeg die alles doorziet, maar de bescheiden wever van verbindingen — de hoeder van het weefsel, de facilitator van de tussenruimte. Voor leiders die hun eigenwaarde ontleen aan

hun positie, voelt dit existentieel. Want als het succes in het weefsel zit, niet in mij, wie ben ik dan nog?

Ningen zegt: Je bent essentieel, maar op een andere manier. Niet als het middelpunt waar alles om draait, maar als de tuinier die de condities schept voor bloei. Niet als de bron van alle wijsheid, maar als de bewaker van de kwaliteit van de verbindingen.

Gewetensvraag: Ben je in staat je ego klein genoeg maken om het weefsel groot te laten worden?

Het offer van perfectie

In een cultuur die perfectie eist, is het tonen van breuken beangstigend. Het kan leiden tot het verlies van respect of autoriteit. Het erkennen dat je fouten hebt gemaakt, dat projecten zijn mislukt, dat je hebt getwijfeld is echter allesbehalve een zwakte; het is het vakmanschap van herstel. Het vergulden van littekens creëert meer vertrouwen dan het verbergen ervan. Mensen volgen geen perfecte leiders, omdat ze weten dat perfectie een illusie is. Ze volgen integere leiders die 'heel' zijn door hun breuken, niet ondanks hun breuken.

Gewetensvraag: Gun je het jezelf imperfect te zijn?

De noodzaak van de offers

In een wereld waarin snelheid, controle en perfectie de norm zijn, is het verleidelijk toe te geven aan de druk. Maar je kunt Ma niet omarmen zonder te vertragen, Ningen niet zonder de controle los te laten of Kintsugi niet zonder kwetsbaarheid te tonen. Bovendien vraagt dit ontegenzeggelijk persoonlijke offers. Maar wat is het alternatief als snelheid, controle en perfectie niet alleen geen oplossing bieden voor de toenemende complexiteit en onzekerheid, maar ook nog eens leiden tot stress en burn-outs? Want alleen door deze offers te brengen — alleen door de tussenruimte te verzorgen, de leegte te eren, de littekens te vergulden en de seizoenen te respecteren — kunnen we leiden op een manier die menselijk, duurzaam en werkelijk transformerend is.

Oefenen met en in de tussenruimte

De filosofie van de tussenruimte vraagt om beoefening. In bijlagen I en II vindt de lezer de instrumenten om de eerste stappen te zetten op het pad van de tuinier.

Slotwoord

Dit essay begon met een observatie: de praktijk van de senior executive is zelden solide; zij is vloeibaar, paradoxaal en vaak ongrijpbaar. De klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugden bieden houvast, maar in een wereld die voortdurend in beweging is, is dit niet genoeg. We kunnen niet zonder het vermogen om mee te bewegen zonder onze kern te verliezen.

De vier Japanse dimensies uit dit essay — Ningen, Ma, Kintsugi en Oubaitori — zijn geen nieuwe managementgereedschappen, maar een fundamenteel andere manier van kijken. Een manier die niet vraagt “Hoe beheers ik de complexiteit?”, maar: “Hoe beweeg ik (er)mee?” Die niet begint bij wat je bezit, maar bij wat je cultiveert: de tussenruimte, de stilte, het herstel, het seizoen.

Deze nieuwe manier van kijken komt niet zonder offers: ze vraagt om te vertragen in een cultuur van snelheid, om controle los te laten in een wereld die controle vereist en om kwetsbaarheid te tonen in een omgeving die perfectie eist. Eenvoudig is dat niet, maar dat maakt het niet minder noodzakelijk in een wereld waarin substanties breken, systemen falen en zekerheid steeds vaker een illusie blijkt.

Dit essay is het derde in een reeks. Het eerste, ‘Van Plato naar praktijk’, verkende de vorming van individueel karakter — de Rots. Het tweede, ‘Confucius’ Vijf Deugden’, onderzocht het herstellen van sociale harmonie — het Cement. Dit derde essay voegt hier de Stroom aan toe: de Japanse wijsheid van het *tussen-zijn*. Samen bieden deze essays drie manieren van kijken en zijn die elkaar aanvullen, corrigeren en versterken. En die je helpen navigeren in een wereld die complex, onvoorspelbaar en voortdurend in beweging is.

De uitnodiging is niet om deze filosofie te implementeren, maar om ermee te experimenteren. Begin klein. Observeer het weefsel. Laat de leegte. Verguld de breuk. Respecteer het seizoen. En vraag een ander te kijken naar wat je zelf niet kunt zien. En merk wat er gebeurt.

a. Sleutelfiguren

Tetsurō Watsuji (和辻哲郎, 1889–1960)

Japanse filosoof die westerse fenomenologie (de studie van hoe dingen zich aan ons bewustzijn voordoen) combineerde met oosterse tradities. In zijn hoofdwerk ‘Rinrigaku’ (倫理学, Ethiek, 1937–1949) ontwikkelde hij het concept Ningen (人間) tot een systematische ethiek van het tussen-zijn. Waar westerse filosofen beginnen bij het geïsoleerde individu, stelt Watsuji dat de mens betekenis krijgt in de ruimte tussen zichzelf en de ander. Identiteit is geen individueel bezit maar ontstaat in relatie. Zie ook: hoofdstuk 1, Fūdo

Okakura Kakuzō (岡倉覚三, 1863–1913)

Japanse kunstcriticus en filosoof die oosterse en westerse esthetiek verbond. Zijn bekendste werk ‘The Book of Tea’ (茶の本, Het boek van thee, 1906) introduceerde westerse lezers aan concepten als wabi-sabi (schoonheid in imperfectie) en Ma (de betekenisvolle leegte). Centrale these: oosterse esthetiek draait niet om wat aanwezig is, maar om wat afwezig is. “Het werkelijke meesterwerk is niet het object, maar de leegte eromheen die het object betekenis geeft.” Zie ook: hoofdstuk 2, Wabi-sabi, Mono no aware

Kitarō Nishida (西田幾多郎, 1870–1945)

Grondlegger van de Kyotoschool, de eerste Japanse filosofische school die oosterse en westerse denktradities verbond. In ‘An Inquiry into the Good’ (善の研究, 1911) introduceerde hij het concept absolute leegte (絶対無, zettai mu): niet niets, maar de absolute openheid waarin alle vormen kunnen ontstaan. Waar westerse filosofie begint bij het zijn, begint Nishida bij de leegte als bron van mogelijkheden. Zie ook: hoofdstuk 2, Sūnyatā, Kyotoschool

b. De vier dimensies

Ningen (人間)

Letterlijk: persoon-tussen-personen (人 = persoon, 間 = tussenruimte)

De mens als relationeel wezen dat betekenis krijgt in de tussenruimte tussen zichzelf en de ander. Identiteit is geen individueel bezit maar ontstaat in verbinding. Voor leiderschap betekent dit: je bent een knooppunt in een dynamisch weefsel van relaties, niet een autonoom subject dat de organisatie stuurt.

Oorsprong: Ontwikkeld door Tetsurō Watsuji (1889-1960).

Ma (間)

Letterlijk: tussenruimte, interval, pauze

De betekenisvolle leegte die vorm en betekenis geeft. In architectuur is Ma de leegte die een kamer definieert, in muziek de stilte tussen de noten, in leiderschap de bewust gekozen afwezigheid die aanwezigheid mogelijk maakt. Niet passief niets doen, maar actief ruimte scheppen waarin emergentie kan ontstaan. Oorsprong: Japanse esthetische traditie; geïntroduceerd in het westen door Okakura Kakuzō (1863-1913).

Kintsugi (金継ぎ)

Letterlijk: gouden voegen (金 = goud, 継ぎ = voegen/herstellen)

De Japanse kunst van het repareren van gebroken keramiek met lak waarin goudpoeder is gemengd. In plaats van de breuk te verbergen, wordt deze geaccentueerd. Het gerestaureerde object is kostbaarder dan het origineel dankzij zijn geschiedenis van breuk en herstel. Voor organisaties: littekens en crises zijn geen schande maar vormgevende momenten die, mits goed verwerkt, tot wijsheid leiden. Oorsprong: Traditionele Japanse hersteltechniek, filosofisch onderbouwd door wabi-sabi esthetiek.

Oubaitori (桜梅桃李)

Letterlijk: kers-pruim-perzik-abrikoos (桜 = kers, 梅 = pruim, 桃 = perzik, 李 = abrikoos)

Vier bloesembomen die elk hun eigen seizoen en bloeiwijze kennen. De wijsheid dat vergelijking zinloos is omdat elke entiteit haar eigen unieke seizoen en potentie heeft. Voor leiderschap betekent dit: respecteer verschillende ontwikkelingstempo's, bloeitijden en talenten. Excellentie is contextueel, niet universeel. Oorsprong: Boeddhisme.

c. Ondersteunende Japanse concepten

Kaizen (改善)

Letterlijk: verandering ten goede (改 = verandering, 善 = goed)

Continue, incrementele verbetering. Niet de radicale reorganisatie, maar de voortdurende, kleine verfijning van het weefsel. Excellentie is geen eenmalige daad maar een herhaald patroon. Verbinding: De Japanse variant van Aristoteles' idee dat deugd wordt gevormd door herhaling (hexis).

Nemawashi (根回し)

Letterlijk: rond de wortels graven (根 = wortel, 回し = ronddraaien)

Het informeel creëren van draagvlak voordat een officieel besluit wordt genomen. Een tuinier die een boom wil verplanten, graaft eerst voorzichtig rond de wortels om de plant voor te bereiden. Verbinding: Verbindt Ningen (de tussenruimte verzorgen) met het confuciaanse Li (het ritueel van besluitvorming).

Shuhari (守破離)

Letterlijk: 守 = volgen/bewaken, 破 = doorbreken, 離 = verlaten/transcenderen

De drie fasen van meesterschap: Shu (beheers de vorm), Ha (transcendeer de vorm), Ri (word de vorm). Verbinding: Sluit aan bij het confuciaanse Zhi (wijsheid om onderscheid te maken) en de Griekse phronesis (praktische wijsheid).

Wabi-sabi (侘寂)

Letterlijk: 侘 = sobere eenvoud, 寂 = vergankelijke schoonheid

De esthetiek van imperfectie, vergankelijkheid en bescheidenheid. Schoonheid ligt niet in het gladde en perfecte, maar in het verweerde, het onregelmatige, het incomplete. Verbinding: Ondersteunt Kintsugi (het 'goud' is pas waardevol als je de barst niet langer als een fout ziet, maar als een kenmerk dat diepte geeft).

Ikigai (生き甲斐)

Letterlijk: reden om te leven (生き = leven, 甲斐 = waarde/reden)

De overlap tussen wat je liefhebt, wat je kunt, wat de wereld nodig heeft en wat waardering oplevert. Je reden van zijn. Wordt vaak verward met 'purpose'. Ikigai

evolueert echter met de seizoenen en is geen vast (levens)doel dat je eenmaal ontdekt. Verbinding: Verbindt Oubaitori (wat is jouw unieke seizoen?) met de Griekse eudaimonia (een florerend leven) en de confuciaanse Ren (wat draagt bij aan het menselijke?).

d. Veelgebruikte Japanse begrippen

Fūdo (風土)

Letterlijk: wind-grond (風 = wind, 土 = grond/aarde)

De sociale en culturele omgeving waarin mensen leven en handelen. Niet alleen de fysieke omgeving, maar de totale context van relationele verhoudingen, seizoenen, klimaat en cultuur die gedrag vormgeeft. Ontwikkeld door Tetsurō Watsuji.

Hon'nō (本能)

Letterlijk: oorspronkelijk vermogen (本 = oorsprong/basis, 能 = vermogen)

De natuurlijke aard, het instinct, de inherente aanleg van iets of iemand. Elk wezen heeft zijn eigen hon'nō — zijn eigen natuurlijke manier van zijn en groeien.

Mono no aware (物の哀れ)

Letterlijk: het 'ah' van de dingen (物 = ding, 哀れ = pathos/weemoed)

Het weemoedige besef van de vluchtigheid van alle dingen. Schoonheid en betekenis ontstaan juist door vergankelijkheid. De kersenbloesem is mooi omdat ze zo kort bloeit.

Sūnyatā (空性)

Letterlijk: leegte (Sanskriet; 空 in het Japans)

In de traditie van de Kyotoschool is leegte niet niets, maar de bron van alle mogelijkheden. De absolute leegte waarin alle vormen ontstaan en weer oplossen. Paradoxaal is deze leegte vol potentie.

Wa (和)

Letterlijk: harmonie, vrede

Het centrale Japanse begrip voor harmonie, de esthetiek van naadloze samenwerking die ten grondslag ligt aan Ningen. Risico: kan omslaan in een cultuur van vermindering waarin tegenspraak wordt gesmoord.

Wu Wei (無為)

Letterlijk: niet-handelen of handelen door niet-handelen (無 = niet/niets, 為 = doen/handelen)

Taoïstisch concept. De paradox van effectief handelen door minimale interventie. De meestertuinier voedt de bodem en beheert de schaduw, maar trekt de bloesem niet met geweld uit de knop.

e. Klassieke Grieks–Romeinse en confuciaanse begrippen

Opmerking

Zie voor een uitgebreid bronnen- en literatuuroverzicht de eerdere essays in deze reeks: 'Van Plato naar praktijk' en 'Confucius' Vijf Deugden'.

Klassieke Grieks–Romeinse begrippen

Andreia (ἀνδρεία)

Moed, dapperheid. Een van de vier kardinale deugden. In dit essay: onderdeel van de Rots (het innerlijke anker).

Dikaiosyne (δικαιοσύνη)

Rechtvaardigheid. Een van de vier kardinale deugden. Voor Plato: de harmonie van de drie zielsvermogens (rede, moed, verlangen). In dit essay: het vermogen om te 'snoeien' wanneer destructieve patronen de tussenruimte verstikken.

Eudaimonia (εὐδαιμονία)

Een florerend leven, het hoogste goed volgens Aristoteles. Niet geluk als plezier, maar het leven van een goed leven volgens deugd. In dit essay: Ikigai verbindt Oubaitori met eudaimonia, de vraag naar zingeving en bloei.

Hexis (ἕξις)

Gewoonte, habitus. Aristoteles' begrip voor hoe deugden worden gevormd door herhaalde oefening. In dit essay: Kaizen is de Japanse variant van hexis, excellentie als herhaald patroon.

Mesotēs (μεσότης)

De gulden middenweg. Aristoteles' leer dat deugd ligt in het evenwicht tussen twee uitersten. In dit essay: gebruikt ter contrast met Oubaitori, dat de singulariteit eert in plaats van een universeel midden te zoeken.

Phronesis (φρόνησις)

Praktische wijsheid, oordeelsvermogen. De deugd om in concrete situaties het juiste te doen op het juiste moment. In dit essay: phronesis zoekt de juiste maat; de Oubaitori-leider schept de juiste condities.

Sophrosyne (σωφροσύνη)

Matigheid, zelfbeheersing. Een van de vier kardinale deugden. In dit essay: onderdeel van de Rots, de zelfbeheersing om niet mee te waaien met elke hype.

Confucius' Vijf Deugden**Li** (禮)

Ritueel, ceremonie, gepastheid. In dit essay: het Cement, de heldere structuur van rollen en plichten. Nemawashi verbindt Ningen met Li.

Ren (仁)

Menselijkheid, menslievendheid (Confucius' centrale deugd). In dit essay: onderdeel van het Cement. Waar Confucius de hiërarchische plichtenstructuur benadrukt, gaat Ningen verder door ook naar de kwaliteit van het relationele veld te kijken.

Shu (恕)

Wederkerigheid, empathie. "Wat je niet wilt dat jou wordt aangedaan, doe dat ook een ander niet aan." In dit essay: zowel Shu als Ningen erkennen dat het 'ik' pas ontstaat in relatie tot de ander.

Yi (義)

Rechtvaardigheid, juistheid, plicht. In dit essay: Yi zorgt dat de relationele focus (Ningen) niet omslaat in diffuse verantwoordelijkheid, individuen blijven verantwoordelijk voor hun morele keuzes.

Zhi (智)

Wijsheid, inzicht. In dit essay: sluit aan bij phronesis en Shuhari, weten in welke fase iemand zit en daar passend op handelen.

f. Overige begrippen

Default Mode Network

Een netwerk van hersengebieden dat actief wordt wanneer we niet met een specifieke taak bezig zijn. Speelt een rol bij zelfreflectie, dagdromen, emotionele verwerking en geheugen. In dit essay: Neurologisch bewijs voor Ma, de diepste inzichten ontstaan niet tijdens geforceerde concentratie, maar in de diffuse modus van het dwalen.

Failure literacy

Faalvaardigheid, het vermogen om falen te begrijpen, ervan te leren en er constructief mee om te gaan. Term geïntroduceerd door Amy Edmondson in 'The Fearless Organization' (John Wiley, 2018). In dit essay: Kintsugi vereist failure literacy, het onderscheiden van vermijdbare fouten (nalatigheid), complexe fouten (systeemfouten) en intelligente fouten (mislukte experimenten). Alleen de laatste twee verdienen een gouden voeg.

Kyotoschool

Een groep 20e-eeuwse Japanse filosofen (waaronder Kitarō Nishida, Keiji Nishitani, Hajime Tanabe) die oosterse tradities (boeddhisme, zen) verbonden met westerse filosofie (Kant, Hegel, Heidegger). Ontwikkelden concepten zoals absolute leegte (sūnyatā). In dit essay: filosofische onderbouwing van Ma.

Rasende stilstand

Term die de Duitse socioloog Hartmut Rosa in 'Versnelling en Vervreemding' (Boom, 2015) introduceert voor de paradox van de moderne tijd: een koortsachtige activiteit die nergens heen leidt omdat de ruimte ontbreekt om richting te bepalen. In dit essay: Zonder Ma raken medewerkers gevangen in rasende stilstand, ze accumuleren wel ervaring, maar geen wijsheid.

g. Bronnen en literatuuroverzicht

Opmerking

Dit overzicht bevat zowel de werken die expliciet in dit essay worden genoemd als aanvullende literatuur. Zie voor een uitgebreid overzicht van literatuur over Grieks-Romeinse en confuciaanse ethiek de eerdere essays in deze reeks: 'Van Plato naar praktijk' en 'Confucius' Vijf Deugden'.

Primaire bronnen: Japanse filosofische werken

Nishida, Kitarō (西田幾多郎)

An Inquiry into the Good (善の研究, Zen no kenkyū). Tokyo: 1911. Engelse vertaling: Yale University Press, 1990.

Fundamental Problems of Philosophy: The World of Action and the Dialectical World. Tokyo: 1933-1934. Engelse vertaling: Sophia University Press, 1970.

Okakura, Kakuzō (岡倉覚三 / Tenshin)

The Book of Tea (茶の本, Het boek van thee). New York: Fox Duffield & Company, 1906. Nederlandse vertaling: Uitgeverij Synthese, meerdere edities.

Tanizaki, Jun'ichirō (谷崎潤一郎)

In Praise of Shadows (陰翳礼讃, In'ei Raisan). Tokyo: 1933. Engelse vertaling: Leete's Island Books, 1977. Nederlandse vertaling: Lof der schaduwen. Meulenhoff, meerdere edities.

Watsuji, Tetsurō (和辻哲郎)

Fūdo: Ningengakuteki kōsatsu (風土: 人間学的考察, Klimaat en cultuur: een filosofische studie). Tokyo: Iwanami Shoten, 1935. Engelse vertaling: Climate and Culture: A Philosophical Study. Vertaald door Geoffrey Bownas. Tokyo: Ministry of Education, 1961.

Rinrigaku (倫理学, Ethiek), 3 volumes. Tokyo: Iwanami Shoten, 1937-1949.

Gedeeltelijke Engelse vertaling: Watsuji Tetsurō's Rinrigaku: Ethics in Japan.

Vertaald door Yamamoto Seisaku en Robert E. Carter. Albany: SUNY Press, 1996.

Yanagi, Sōetsu (柳宗悦)

The Beauty of Everyday Things (手仕事の日本, Teshigoto no Nihon). Tokyo: 1948.
Engelse vertaling: Penguin Classics, 2018. (Over mingei (民芸, volkskunst) en de
schoonheid van alledaagse, handgemaakte voorwerpen.)

Secundaire literatuur: Japanse filosofie en esthetiek

Carter, Robert E.

The Japanese Arts and Self-Cultivation. Albany: SUNY Press, 2008.
Encounter with Enlightenment: A Study of Japanese Ethics. Albany: SUNY Press,
2001.

Heisig, James W.

Philosophers of Nothingness: An Essay on the Kyoto School. Honolulu: University
of Hawaii Press, 2001.

Heisig, James W., Thomas P. Kasulis en John C. Maraldo (eds.)

Japanese Philosophy: A Sourcebook. Honolulu: University of Hawaii Press, 2011.
(Bevat Engelse vertalingen en commentaren op belangrijke teksten van Watsuji,
Nishida en andere Kyotoschool-filosofen.)

Kasulis, Thomas P.

Intimacy or Integrity: Philosophy and Cultural Difference. Honolulu: University of
Hawaii Press, 2002.

Koren, Leonard

Wabi-Sabi: for Artists, Designers, Poets & Philosophers. Berkeley: Stone Bridge
Press, 1994.

LaFleur, William R.

Liquid Life: Abortion and Buddhism in Japan. Princeton: Princeton University
Press, 1992. (Behandelt Japanse opvattingen over vloeibaarheid en identiteit.)

Marra, Michele (ed.)

Modern Japanese Aesthetics: A Reader. Honolulu: University of Hawaii Press, 1999.

Nishitani, Keiji (西谷啓治)

Religion and Nothingness (宗教とは何か, Shūkyō to wa nanika). Berkeley: University of California Press, 1982. (Tweede generatie Kyotoschoolfilosoof; uitwerking van Nishida's concept van leegte.)

Parkes, Graham (ed.)

Heidegger and Asian Thought. Honolulu: University of Hawaii Press, 1987.

Pilgrim, Richard B.

Buddhism and the Arts of Japan. New York: Columbia University Press, 1999.

Stevens, Bernard

Invitation to Japanese Philosophy: From Nishida to Nishitani and Beyond. Vertaald door Titus Bosworth. Kanazawa: Nanzan Institute for Religion and Culture, 2014.

Yuasa, Yasuo

The Body, Self-Cultivation, and Ki-Energy. Vertaald door Shigenori Nagatomo en Monte S. Hull. Albany: SUNY Press, 1993.

Procesfilosofie, fenomenologie en dialoogfilosofie

Bohm, David

On Dialogue. London: Routledge, 1996.

Buber, Martin

Ich und Du (I and Thou). Leipzig: Insel Verlag, 1923. Engelse vertaling: Charles Scribner's Sons, 1937.

Merleau-Ponty, Maurice

Phénoménologie de la perception (Phenomenology of Perception). Paris: Gallimard, 1945. Engelse vertaling: Routledge, 1962.

Whitehead, Alfred North

Process and Reality: An Essay in Cosmology. New York: Macmillan, 1929.

Algemene literatuur: Leiderschap, organisaties en complexiteit

Edmondson, Amy C.

The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2018.

Heifetz, Ronald A.

Leadership Without Easy Answers. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

Kahane, Adam

Collaborating with the Enemy: How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017.

Rosa, Hartmut

Versnelling en vervreemding: Schets van een kritische theorie van de laat-moderne tijdsorde (Beschleunigung und Entfremdung). Vertaling: Sander Bierens. Amsterdam: Boom, 2015.

Scharmer, C. Otto

Theory U: Leading from the Future as It Emerges. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Senge, Peter M.

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.

Snowden, Dave J. en Mary E. Boone

A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007. (Artikel over het Cynefin-framework.)

Stacey, Ralph D.

Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation. London: Routledge, 2001.

Weick, Karl E.

Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

Wheatley, Margaret J.

Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

Aanvullende literatuur: Japanse cultuur, praktijk en business

Imai, Masaaki

Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: Random House Business Division, 1986.

Nitobe, Inazō

Bushido: The Soul of Japan. Tokyo: 1900. Diverse herdrukken. (Klassieke introductie Japanse ethiek voor westers publiek.)

Ohmae, Kenichi

The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. New York: McGraw-Hill, 1982.

Suzuki, Shunryū

Zen Mind, Beginner's Mind. New York: Weatherhill, 1970. (Toegankelijke introductie tot zen-filosofie.)

Overige bronnen

Default Mode Network (neurowetenschappelijk onderzoek)

Raichle, Marcus E., et al. A Default Mode of Brain Function. Proceedings of the National Academy of Sciences 98.2 (2001): 676-682.

Kintsugi (culturele achtergrond)

Richens, Bonnie Kemske. Kintsugi: The Poetics of Fragility in Japanese Ceramic Repair. University of Washington, PhD dissertation, 2016.

Ma (ruimtelijk-temporeel concept in Japanse cultuur)

Pilgrim, Richard B. Intervals (Ma) in Space and Time: Foundations for a Religio-Aesthetic Paradigm in Japan. *History of Religions* 25.3 (1986): 255-277.

Aeon essays

Deze essays bieden toegankelijke introducties tot de kernconcepten van dit essay:

Arisaka, Yoko. Everything is fluid: The Japanese philosophy of impermanence and the beauty of change. Aeon, 2021. <https://aeon.co/essays/the-japanese-philosophy-of-impermanence-and-the-beauty-of-change>

Kemske, Bonnie. The kintsugi method: The art of mending with gold. Aeon, 2021. <https://aeon.co/essays/the-kintsugi-method-and-the-art-of-mending-with-gold>

Lai, Karyn. In classical Chinese philosophy, all actions are collective. Aeon, 2020. <https://aeon.co/essays/in-classical-chinese-philosophy-all-actions-are-collective>

Miller, Ian J. The philosophy of the garden: Time, change, and loss. Aeon, 2021. <https://aeon.co/essays/the-garden-is-a-philosophy-of-time-change-and-loss>

Morisato, Takeshi. The Japanese ethics of 'ningen' dethrones the Western self. Aeon, 2021. <https://aeon.co/essays/the-japanese-ethics-of-ningen-dethrones-the-western-self>

Nute, Kevin. The space between: The Japanese concept of Ma. Aeon, 2021. <https://aeon.co/essays/the-japanese-concept-of-ma-is-about-the-space-between-things>

Pothecary, Andrew. The beauty of the broken: Wabi-sabi and the art of imperfection. Aeon, 2021. <https://aeon.co/essays/the-japanese-art-of-wabi-sabi-and-the-beauty-of-imperfection>

Van Norden, Brian. Confucius was a master of the 'relational self'. Aeon, 2021.
<https://aeon.co/essays/confucius-was-a-master-of-the-relational-self>

Voor verdere verdieping:

Lezers die zich verder willen verdiepen in de Japanse filosofische traditie kunnen beginnen met 'Japanese Philosophy: A Sourcebook' (James W. Heisig, Thomas P. Kasulis, en John C. Maraldo, eds.; University of Hawai'i Press, 2011) voor een overzicht en primaire teksten, gevolgd door 'Philosophers of Nothingness' (James W. Heisig; De Gruyter Brill, 2001) voor een systematische inleiding tot de Kyotoschool.

Voor toegankelijke introducties bieden de Aeon essays een uitstekend startpunt, met name Morisato over Ningen, Nute over Ma, Kemske over Kintsugi en Miller over Japanse tuinfilosofie. Zie pag. 66.

Voor de verbinding tussen Japanse filosofie en hedendaags leiderschap biedt Otto Scharmers 'Theory U' (Berrett-Koehler, 2009) interessante parallellen met Ma en emergentie, terwijl Ralph D. Stacey's 'Complex Responsive Processes' (Routledge, 2001) aansluit bij de relationele focus van Ningen.

I. De drie tradities als referentiekader

De twee tabellen in deze bijlage maken de samenhang en de spanning tussen de Grieks-Romeinse, confuciaanse en Japanse traditie zichtbaar. Gebruik ze niet als beslisboom, maar als spiegel: Welke traditie herken je in je eigen aanpak? Welke vermijd je?

Grieks-Romeinse deugden (Rots)	Confuciaanse deugden (Cement)	Japanse dimensies (Stroom)	Synthese: Vloeibaar leiderschap...
Praktische wijsheid (phronesis): Het vermogen om in concrete situaties het juiste te doen.	Zhi (智): Wijsheid om onderscheid te maken tussen goed en kwaad.	Ma (間): De wijsheid van de leegte en de juiste timing.	... weet niet alleen wat moreel juist is (Grieks/Confucius), maar ook wanneer de tijd rijp is om te handelen (Japan).
Moed (andreia): Standvastigheid ondanks angst.	Yi (義): De plicht om het juiste te doen, ongeacht de prijs.	Kintsugi (金継ぎ): De moed om kwetsbaarheid en herstel te tonen.	... erkent kwetsbaarheid en herstel (Kintsugi) als onderdeel van de moed (andreia) om het juiste te doen (Yi).
Gematigdheid (sophrosyne): Beheersing van de eigen impulsen.	Li (禮): Rituelen en vormen die de omgang ordenen.	Ningen (人間): Zelf-negatie om de tussenruimte te laten ademen.	... tempert het eigen ego (sophrosyne) door de juiste vorm (Li) aan te nemen, zodat de tussenruimte (Ningen) kan ademen.
Rechtvaardigheid (dikaiosyne): Ieder het zijne geven.	Ren (仁): Menselijkheid en empathie als basis voor de relatie.	Oubaitori (桜梅桃李): Respect voor ieders unieke bloeitijd.	... ziet rechtvaardigheid niet als gelijke behandeling, maar als de menselijkheid (Ren) om elk talent zijn eigen seizoen te gunnen (Oubaitori).

—	Shu (恕): Wederkerigheid (wat gij niet wilt dat u geschiedt...).	Ningen / Ma: Het weven van het veld en het bewaken van de afstand.	... ziet wederkerigheid (Shu) niet als een transactie, maar als het voortdurend weven van het relationele veld (Ningen) met ruimte voor verschil (Ma).
---	--	---	---

Tabel 1: De drie tradities in spanning.

Situatie	Rots (Grieks- Romeins)	Cement (confuciaans)	Stroom (Japans)
Ethisch dilemma	Welke deugd is nodig? (Wijsheid, Moed, Gematigdheid)	Wat is mijn relationele plicht? (Ren/ Menselijkheid, Li/ Ritueel)	Ningen: Hoe beïnvloedt dit het veld? Ma: Is dit het juiste moment of moet ik wachten?
Strategisch besluit	Wat is rechtvaardig voor alle stakeholders?	Wat zijn mijn plichten jegens de organisatie en het team (Yi)?	Kintsugi: Wat leerden eerdere besluiten? Oubaitori: Respecteer ik verschillende bloeitijden?
Crisis	Heb ik de moed (Andreia) om onpopulaire keuzes te maken?	Wat vraagt mijn rol (Li)? Welke wederkerigheid (Shu) bied ik aan gedupeerden?	Ningen: Waar is het weefsel gescheurd? Kintsugi: Hoe maken we deze breuk tot toekomstige wijsheid?
Talentontwikkeling	Welke deugd moet dit talent nog ontwikkelen?	Wat is de gepaste relatie (Li)? Ben ik mentor, coach of baas?	Ma: Welke ruimte is nodig zonder druk? Oubaitori: Wat is het unieke seizoen van deze persoon?

Teamconflict	Vraagt dit om rechtvaardigheid (arbitrage) of gematigdheid?	Zijn de rollen (Li) helder? Is er sprake van schending van wederkerigheid (Shu)?	Ningen: Waar zit de blokkade in de tussenruimte? Oubaitori: Hebben deze mensen botsende ritmes?
Innovatie	Vraagt dit om wijsheid (richting) of moed (risico)?	Hoe bewaar ik de harmonie terwijl ik disruptie toesta?	Ma: Hoeveel 'leegte' gun ik het proces? Kintsugi: Wat leerden eerdere mislukte experimenten?

Tabel 2: Diagnostische vragen per situatie.

II. Diagnostische toolkit

Handleiding

Deze toolkit helpt leiders en hun teams de vier dimensies van vloeibaar leiderschap in hun eigen context te herkennen en analyseren. De vragen zijn bedoeld voor persoonlijke reflectie, teamdialoog of strategische sessies.

Wanneer te gebruiken:

- Bij het begin van een nieuw kwartaal of jaar (strategische reflectie)
- Wanneer een team of organisatie vastloopt
- Na grote veranderingen of crises
- Als voorbereiding op belangrijke beslissingen

Hoe te gebruiken:

Kies één of meerdere dimensies die relevant zijn voor je huidige uitdaging.

Beantwoord de vragen individueel of in teamverband. Noteer inzichten en bepaal concrete acties.

1. Weefseldiagnose (Ningen)

Doel

De kwaliteit van verbindingen in je team of organisatie in kaart brengen.

Kernvragen

Over de tussenruimte:

- Waar lopen de belangrijkste verbindingen in mijn team of organisatie?
- Welke verbindingen zijn sterk en gezond?
- Welke verbindingen zijn zwak, beschadigd of afwezig?
- Loop ik zelf onbedoeld verbindingen tussen mensen te blokkeren?

Over informatie en vertrouwen:

- Waar stukt informatie? Tussen welke afdelingen, teams of mensen?
- Waar is het vertrouwen beschadigd? Wat was de oorzaak?

- Spreken mensen elkaar direct aan, of loopt alles via mij?
- Welke conflicten spelen zich af onder de radar?

Over afhankelijkheid:

- Welke teams of mensen zijn te afhankelijk van elkaar zonder het te beseffen?
- Welke teams of mensen opereren te geïsoleerd?
- Wat zou er gebeuren als een cruciale verbinding wegvalt?

Actiegerichte vragen

- Welke verbinding vraagt om direct herstel?
- Waar moet ik ruimte creëren zodat mensen elkaar weer rechtstreeks kunnen vinden?
- Welke nieuwe verbindingen moeten we cultiveren?

Concrete actie: Teken een 'weefselkaart'

Zet alle belangrijke actoren (teams, afdelingen, sleutelfiguren) op papier en teken de verbindingen ertussen. Maak onderscheid tussen sterke (dikke lijnen), zwakke (dunne lijnen) en gebroken verbindingen (stippellijnen). Waar zit jij in dit weefsel? Welke verbinding verdient als eerste aandacht?

2. Ma-audit

Doel

Herkennen waar ruimte ontbreekt of verstikt wordt door activiteit.

Kernvragen

Over tijd en agenda:

- Wanneer was de laatste keer dat ik een besluit uitstelde omdat het nog niet rijp was?
- Hoeveel pauzes staan er in mijn agenda van deze week?
- Hoeveel vergaderingen eindigen precies op tijd, zonder ruimte voor het onverwachte?
- Wanneer heb ik voor het laatst een strategisch vraagstuk laten liggen om te rijpen?

Over besluitvorming:

- Hoeveel besluiten nemen we tijdens presentaties (= reactie) in plaats van na reflectie?
- Welke besluiten hebben we te snel genomen?
- Waar vullen we stilte reflexmatig met actie?
- Welk besluit dat we nu overwegen, zou baat hebben bij uitstel?

Over de organisatie:

- Waar in de organisatie is er geen 'slack' meer?
- Welke teams rennen van crisis naar crisis zonder te leren?
- Waar ervaren mensen 'rasende stilstand', hectiek zonder richting?
- Waar ontbreekt ruimte voor reflectie, experiment of informeel contact?

Actiegerichtte vragen

- Waar moet ik expliciet Ma creëren (stilte, pauze, wachttijd)?
- Welk besluit stel ik bewust uit om het te laten rijpen?
- Welke vergadering begin ik volgende week met twee minuten stilte?

Concrete actie: Blokkeer je agenda

Reserveer de komende maand drie momenten van één uur zonder agenda. Label ze als 'Ma' of 'strategische leegte'. Gebruik deze tijd niet voor achterstallig werk, maar voor dwalen, observeren, of simpelweg niets doen. Noteer wat er ontstaat.

3. Kintsugi-archeologie

Doel

Breuken uit het verleden identificeren en hun potentie voor wijsheid onderzoeken.

Kernvragen

Over het verleden:

- Welke drie grote projecten, initiatieven of veranderingen zijn de afgelopen jaren mislukt?
- Over welke crisis of breuk hebben we het niet meer?
- Waarover wordt cynisch gesproken ("Die keer dat we het weer verprutsten")?

- Welke mislukkingen zijn gladgestreken in communicatie, bijvoorbeeld als leerzaam traject of pilot?

Over het heden:

- Wat hebben we werkelijk geleerd van die breuken?
- Zijn die lessen expliciet gemaakt en gedeeld?
- Welke capaciteiten hebben we ontwikkeld door die mislukkingen?
- Welke breuken zijn nog niet geheeld (mensen praten er nog steeds beschadigd over)?

Over de toekomst:

- Welke nieuwe breuk kunnen we voorkomen door oude lessen te delen?
- Welke breuk herhalen we omdat we de eerste nooit echt hebben verwerkt?
- Waar romantiseren we falen (“Elke fout is een les”) zonder echte rekenschap?

Onderscheid maken:

- Vermijdbare fouten (nalatigheid) → Rekenschap, geen goud
- Complexe fouten (systeemfouten) → Goud: wat leerden we over het systeem?
- Intelligente fouten (mislukte experimenten) → Goud: wat leerden we over de werkelijkheid?

Actiegerichte vragen

- Welke breuk verdient een gouden voeg, expliciet maken en vieren als bron van wijsheid?
- Waar moeten we stoppen met romantiseren en eerlijk zijn over nalatigheid?
- Hoe maken we organisatiegeheugen zichtbaar en toegankelijk?

Concrete actie: Organiseer een Kintsugi-sessie

Nodig het team uit om de mooiste mislukking van het afgelopen jaar te delen. Niet als luchtige anekdote, maar als serieuze archeologie: Wat brak er? Waarom? Wat leerden we? Hoe zijn we daardoor sterker geworden? Documenteer deze verhalen en maak ze onderdeel van de onboarding van nieuwe medewerkers.

4. Seizoenenkalender (Oubaitori)

Doel

Herkennen in welk seizoen teams en individuen zich bevinden.

Kernvragen

Over individuen:

- Wie in mijn team bloeit momenteel (lente/zomer)?
- Wie zit in een rustfase of crisis (herfst/winter)?
- Wie forceer ik onbedoeld in een seizoen dat niet het hunne is?
- Welk talent probeer ik te veranderen in plaats van te cultiveren?

Over teams:

- Welke teams zijn in een groeifase en hebben ruimte nodig?
- Welke teams zijn uitgeput en hebben herstel nodig?
- Welke teams zitten in transitie tussen twee seizoenen?
- Waar verwachten we van alle teams hetzelfde tempo?

Over ontwikkeling:

- Wie promoveren we omdat 'het tijd is', niet omdat het hun seizoen is?
- Welk talent verloren we omdat we hun winter niet respecteerden?
- Waar vergelijken we mensen met elkaar in plaats van met hun eigen vorige versie?
- Welke medewerker imiteert in plaats van te bloeien volgens eigen aard?

De vier seizoenen herkennen

Lente (opbouw):

- Nieuwsgierig, experimenteert, vraagt om begeleiding
- Heeft structuur nodig, leert door te volgen (Shu)

Zomer (bloei):

- Presteert op hoog niveau, zelfstandig, genereert resultaten
- Heeft vrijheid nodig om te excelleren

Herfst (oogst):

- Deelt wijsheid, mentort anderen, reflecteert op wat werkt
- Heeft waardering nodig, wil betekenis geven

Winter (rust):

- Trekt zich terug, herstelt, herbronning, bezinning
- Heeft ruimte nodig zonder druk om te presteren

Actiegerichtte vragen

- Wiens winter moet ik respecteren in plaats van te pushen?
- Welk talent mag ik uitdagen omdat het in de zomer zit?
- Waar moet ik het ontwikkelpad aanpassen aan het seizoen?

Concrete actie: Maak een seizoenenkalender van je team

Plaats elk teamlid in één van de vier seizoenen. Bespreek dit met hen: klopt dit? Wat heb je nodig in dit seizoen? Herhaal dit elk kwartaal. Let op verschuivingen en pas je leiderschapstijl daarop aan.

Hoe te gebruiken

- **Individueel:** Reserveer minimaal 30 minuten. Kies de dimensie die het meest urgent aanvoelt. Beantwoord de vragen en noteer inzichten. Bepaal één concrete actie voor de komende week.
- **In teamverband:** Gebruik de toolkit in een strategische sessie (2-3 uur). Kies samen één of twee dimensies. Bespreek de vragen in kleine groepen, deel inzichten plenair en bepaal gezamenlijke acties.
- **Ter voorbereiding:** Gebruik de toolkit voorafgaand aan een belangrijke besluitvormingssessie om blinde vlekken te identificeren. Neem de inzichten mee naar de vergadering.
- **Regelmatig:** Gebruik de toolkit elke drie maanden als 'health check' voor je team of organisatie. Hou bij inzichten evolueren.

III. Gesprekskaarten Vloeibaar leiderschap in actie

Dit essay gaat vergezeld van vijf gesprekskaarten ('Vloeibaar leiderschap in actie') die de vier Japanse dimensies verbinden met de klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse ethiek. Het resultaat: besluiten die niet alleen rationeel zijn, maar ook recht doen aan verbindingen, ruimte, geschiedenis en eigenheid. Download de kaarten [hier](#).

Verantwoording

Dit essay gebruikt Japanse filosofische en esthetische concepten als inspiratiebron om leiderschap in complexe en veranderlijke omstandigheden te doordenken. Het pretendeert niet deze tradities historisch of filosofisch volledig te reconstrueren. De concepten worden ingezet als heuristische lenzen — als manieren van kijken die nieuwe aspecten van leiderschap zichtbaar maken.

Hoewel de invalshoek oosters aandoet, staat de benadering niet los van bredere filosofische ontwikkelingen. Integendeel, zij raakt aan denklijnen uit zowel westerse als Japanse filosofie waarin relatie, proces en context centraal staan.

Een eerste verwantschap ligt bij de procesfilosofie van Alfred North Whitehead. In zijn werk verschijnt werkelijkheid niet als een verzameling stabiele dingen, maar als een netwerk van gebeurtenissen en relaties. Vanuit dit perspectief is leiderschap geen vaste eigenschap van een individu, maar een tijdelijk patroon dat ontstaat in interactie. Deze procesmatige visie sluit aan bij het uitgangspunt van dit essay dat organisaties levende weefsels zijn, geen mechanische constructies.

Ook de fenomenologie, met name Maurice Merleau-Ponty, vormt een belangrijke achtergrond. Zijn nadruk op belichaamde ervaring en impliciete afstemming maakt duidelijk dat menselijke samenwerking niet uitsluitend via expliciete communicatie verloopt. Aanwezigheid, aandacht en timing spelen een doorslaggevende rol. In leiderschap vertaalt zich dat naar het vermogen om situaties aan te voelen en ruimte te creëren waarin betekenis kan ontstaan.

Een verwante relationele benadering vinden we in de dialoogfilosofie van Martin Buber. In zijn denken ontstaat werkelijkheid in ontmoeting: de relatie zelf heeft een eigen ontologische status. Deze gedachte resoneert met de centrale these van dit essay dat leiderschap niet in individuen ligt, maar in de kwaliteit van interacties.

Binnen de moderne Japanse filosofie zoekt de Kyotoschool naar een synthese tussen oosterse tradities en westerse denkvormen. De filosoof Kitarō Nishida

introduceerde het begrip basho (場所), een plaats of veld waarin tegenstellingen samenkomen en handelen mogelijk wordt. Dit idee van een betekenisdragende ruimte vormt een filosofische achtergrond voor de nadruk in dit essay op tussenruimte en context.

Ook het werk van Tetsurō Watsuji is relevant. Hij ontwikkelde het begrip Ningen (人間, mens-tussen-mensen): identiteit ontstaat in het samenspel van individu, gemeenschap en omgeving. Deze visie ondersteunt het uitgangspunt dat leiderschap niet los kan worden gezien van de relaties en omstandigheden waarin het plaatsvindt.

Samen wijzen deze tradities op een verschuiving: van leiderschap als controle en individuele kwaliteiten naar leiderschap als vormgeving van omstandigheden — een praktijk van aandacht voor structuur, ruimte, tijd en potentie.

De verwijzingen naar deze filosofische bronnen zijn niet bedoeld als theoretische onderbouwing in academische zin, maar als aanwijzing dat de benadering in dit essay aansluit bij bredere intellectuele stromingen. Ze bieden taal voor ervaringen die veel leiders herkennen, maar zelden expliciet benoemen. Het doel van dit essay is daarmee niet originaliteit, maar integratie: het samenbrengen van inzichten uit verschillende tradities tot een bruikbaar perspectief voor leiders die opereren in complexe omstandigheden. De verantwoording maakt zichtbaar dat achter deze praktische benadering een langere denkgeschiedenis schuilgaat, zonder dat kennis daarvan een voorwaarde is om het essay te kunnen lezen of toepassen.

Over Mark Storm

Als zelfstandig senior executive coach en leiderschapsadviseur combineert Mark conceptueel denken met filosofische twijfel en praktische wijsheid. Hij voelt zich het meest thuis op de randen en in de tussenruimtes. De kern van zijn werk is kijken, bevragen en doorgronden — mensen laten pauzeren en nadenken over wat ze zien en ervaren, en over wie ze zijn en kunnen zijn. In dit essay vertaalt Mark klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

markstorm.nl