

Vloeibaar leiderschap

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

Mark Storm

Volledige herziene versie (oktober 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:

- Relatie: 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 relatie 8
 2. Ma (間): De dimensie van ruimte 16
 3. Kintsugi (金継ぎ): De dimensie van tijd 20
 4. Oubaitori (桜梅桃李): De dimensie van potentie 24
 5. De vier dimensies in samenhang 28
 6. De grenzen van Japanse relationele filosofie in een moderne context 31
 7. De synthese: Drie tradities in dialoog 35
 8. Vloeibaar leiderschap in een turbulente wereld 39
 9. De prijs van de transformatie 43
- Slotwoord 45

Praktische toepassing 47

- I. Diagnostische vragen 47
- II. Gesprekskaarten 55

Sleutelfiguren, begrippen en bronnen 56

- a. De vier dimensies 56
- b. Sleutelfiguren 57
- c. Literatuuroverzicht 58

Verantwoording 60

Over Mark Storm 62

Vloeibaar leiderschap

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

Mijn eerdere verkenningen onderzochten de betekenis van de klassieke Grieks-Romeinse (kardinale) deugden en Confucius' Vijf Deugden. Beide bieden een basis voor karaktervorming: de innerlijke architectuur die leiders helpt stormen te trotseren. Aristoteles gaf ons de gulden middenweg (mesotēs), Plato de harmonie van de drie zielsvermogens—rede (logistikon), moed (thumos) en verlangen (epithumetikon)—en Confucius de vijf fundamentele relaties waarin Ren (menselijkheid) en Yi (rechtvaardigheid) praktische betekenis krijgen.

De praktijk van de senior executive is zelden solide; zij is vloeibaar, paradoxaal en vaak onzeker. Leiders werken in complexe adaptieve systemen waarin eenvoudige causaliteit plaatsmaakt voor complexe netwerkeffecten, 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 de Japanse filosofie van de tussenruimte als derde perspectief. Waar in veel westerse filosofische tradities een belangrijke plaats wordt ingenomen door het autonome subject en zijn eigenschappen, legt de Japanse traditie relatief meer nadruk op relatie en 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

Waar in veel westerse filosofische tradities abstractie en universele principes een belangrijke plaats innemen, en de Chinese filosofie sterk de nadruk legt op ethische en sociale verhoudingen, is in de Japanse tradities het denken nauw verweven met beoefening, vorm en alledaagse praktijk.

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. Hierbij bleef het shintoïsme, een pre-filosofische natuurverering zonder geschreven dogma's, als onderlaag functioneren. Het resultaat is een traditie waarin filosofische inzichten niet alleen in teksten worden verwoord, maar ook in praktijken worden belichaamd, zoals de theeceremonie (chadō of sadō, 茶道; letterlijk: “weg van de thee”), tuinontwerp (nihon teien, 日本庭園), zenmeditatie en de kunst van het zwaardvechten (kenjutsu, 剣術).

Drie kenmerken zijn van belang voor ons leiderschapsperspectief:

1. Afwezigheid van dualismen

Waar de westerse filosofie een scherp onderscheid maakt 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 dat je niet bent losgekoppeld van de organisatie, maar een knooppunt bent in de relationele velden waarin je opereert.

2. Nadruk op het efemere en onvolmaakte

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

3. Het primaat van de tussenruimte

Misschien wel het meest fundamentele verschil: waar de 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 kenmerken zijn abstract, maar ze worden concreet in de concepten die in dit essay worden verkend. Laten we daarom nu kijken naar hoe de Japanse filosofie verschilt van de klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugdenethiek.

Van deugd naar dimensie: Een ander soort wijsheid

De Japanse concepten Ningen (人間), Ma (間), Kintsugi (金継ぎ) en Oubaitori (桜梅桃李) zijn wezenlijk anders dan de deugden uit de Grieks-Romeinse en confuciaanse tradities. Waar deugdenethiek zich vooral richt op morele eigenschappen van ons karakter, openen deze vier Japanse concepten een bredere culturele werkelijkheid waarin ethiek, esthetiek en spiritualiteit verstrengeld zijn.

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 echter zowel ethisch als esthetisch. 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. En 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 puur decoratief element, maar een manier om de werkelijkheid te ervaren en betekenis zichtbaar te maken. Een organisatie kan ethisch correct handelen door de juiste regels te volgen, maar tegelijkertijd onaantrekkelijk zijn. Volgens de Japanse filosofische concepten vraagt

excellentie 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. Dit zijn geen uitingen van filosofische principes; in zulke praktijken worden die principes belichaamd. Zo leer je Ma 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.

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: je bent 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 Japans minimalisme kunnen noemen. Dat is geen stijl, maar een morele discipline. Waar westerse cultuur de neiging heeft

te verzamelen—meer deugden, meer kennis, meer controle— gaat het in Japans minimalisme om weglaten om zo de essentie naar voren te laten komen.

Voor leiders die gewend zijn aan een 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 moet zwijgen.

Maar wat betekent het als leiderschap niet gelegen is in wat je bent, maar in wat je tussen mensen en processen cultiveert?

De tuinier in plaats van de architect

De omkering van substantie naar relatie—van zijn naar tussen-zijn—vraagt om een andere metafoor. Waar we de leider doorgaans zien als architect, 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; de tuinier 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; 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 bruikbaar te maken voor de dagelijkse praktijk, introduceert dit essay vier concepten of 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 relatie

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 niet los van 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, Japanse pruim, perzik en fruitpruim, leert Oubaitori ons dat excellentie contextueel is en een eigen, unieke timing kent.

Deze filosofische concepten zijn geworteld in eeuwenoude tradities. Dit essay is echter niet bedoeld om deze rijke geschiedenis in de volle breedte en diepte te verkennen. De vraag is niet "Wat betekent dit in filosofische zin?", maar: "Wat kan dit bijdragen aan goed leiderschap in complexe organisaties en chaotische tijden?" Daarom is de benadering in dit essay pragmatisch: de vier concepten worden gebruikt als heuristische lenzen.

Essays over klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse deugdenethiek

Dit essay bouwt voort op twee eerdere essays: 'Van Plato naar praktijk' over de vorming van individueel karakter, 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](https://www.markstorm.nl).

1. Ningen (人間): De dimensie van relatie

Het ontwerp van verbinding

Van Descartes' cogito ergo sum ("Ik denk, dus ik ben") tot Kants autonome redelijkheid, in de westerse ethiek stellen we de vraag: "Wie ben ik?" Dit denken 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.

De Japanse filosoof Tetsurō Watsuji (1889–1960) leest het woord 'ningen' (人間) als een samenstelling van 'nin', mens of persoon, en 'gen', ruimte of tussen. In die lezing is de mens geen losstaand atoom dat pas secundair relaties aangaat, maar een wezen dat betekenis krijgt in de ruimte tussen zichzelf en de ander. Je bent als het ware 'een persoon-tussen-personen'. Je zou dit ons fundamentele *tussen-zijn* kunnen noemen: een staat waarin wij niet losstaan van het weefsel, maar er mede door gevormd worden.

Watsuji 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 vorm van individualisme die de mens uit zijn relationele werkelijkheid losmaakt. 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 doorgaans 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 voor werkelijke verbinding kan worden.

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 krijgt identiteit niet alleen een individuele, maar ook een relationele en publieke dimensie. Net als in de confuciaanse Shu wederkerigheid, 恕), dat we in hoofdstuk 7 verder zullen verkennen, ontstaat het ‘ik’ pas in relatie tot de ander. Waar Confucius de kwaliteit van relaties sterk verbindt met wederzijdse plichten en passende rollen, verschuift Ningen de aandacht naar het relationele veld waarin die relaties zelf ontstaan. Als een teamlid structureel faalt, is dat vanuit dit perspectief niet louter een individueel falen; het kan ook een gevolg zijn van een verstoorde tussenruimte waarvan jij als leider de hoeder 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 een draad breekt, draag jij verantwoordelijkheid voor het herstel van het weefsel, ongeacht wie de draad heeft laten breken.

De tuinier van de tussenruimte

Ningen maakt duidelijk dat directe controle over gedrag beperkt is. Niet omdat je als leider machteloos bent, maar omdat macht verschuift van instructie naar inrichting. Je kunt gedrag niet dicteren, maar wel de sociale en culturele omgeving waarin mensen handelen (fūdo, 風土) vormgeven. Dit lijkt op de paradox van het taoïstische Wu Wei (無為, handelen door niet handelen). 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 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' de voorwaarde voor succes. Begin daarom altijd met een check-in 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 te 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. Watsuji's kritiek op het autonome subject krijgt hier praktische vertaling

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;

- Relationale 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 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 directe 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 ontstaat.
- 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 lang niet altijd 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 door dit besluit worden geraakt? Heb ik mijn eigen blinde vlekken onderzocht? 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” of “Ik gebruik mijn macht om mijn visie door te zetten”.
- 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 mens-zijn altijd ook tussen-mens-zijn is. 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 aantoonbaar verkeerd 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 ruimte en leegte geen gebrek zijn, maar voorwaarden.

In de architectuur is Ma de leegte die een kamer definieert, zoals de bruikbaarheid van een vaas niet alleen in de klei zit, maar juist 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 verwijst in ‘Het boek van thee’ naar Laozi’s gedachte dat de leegte juist datgene mogelijk maakt wat van betekenis is.

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 beschrijft als “rasende stilstand”: een koortsachtige activiteit die nergens heen leidt omdat de ruimte ontbreekt om richting te bepalen (‘Leven in tijden van versnelling’, 2016).

In het zenboeddhisme is leegte geen niets, maar een manier om de werkelijkheid te begrijpen als niet-vaststaand en onderling afhankelijk. Filosofen van de Kyoto-school (een groep 20e-eeuwse Japanse filosofen die zich lieten inspireren door zowel oosterse tradities als westerse filosofie) hebben dit en andere boeddhistische inzichten later in gesprek verbonden met de westerse filosofie. Voor een team betekent dat: wie voortdurend van crisis naar crisis rent, verzamelt wel ervaring, maar krijgt nauwelijks gelegenheid om patronen te herkennen en lessen te destilleren.

De kwaliteit van besluitvorming

Ook onderzoek naar het Default Mode Network (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) wijst erop dat het brein tijdens rust en taakvrije momenten niet simpelweg 'uit' staat. Het netwerk speelt onder meer een rol bij zelfreflectie, geheugen en het verwerken van ervaringen. Dat maakt het aannemelijk dat de diepste inzichten niet ontstaan tijdens geforceerde concentratie, maar in de diffuse modus van het 'mind wandering'. De leider die direct na een presentatie een besluit vraagt, dwingt het team tot reactie in plaats van reflectie.

De mogelijkheid van emergentie

In complexe systemen kunnen oplossingen ontstaan door emergentie, zonder dat iemand ze volledig heeft ontworpen. Maar emergentie heeft ruimte nodig; 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 volledig afdwingen, wel de ruimte creëren waarin het kan verschijnen.

Ma is het tuinmanschap van de tussenruimte. 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. Een crisis kan een symptoom zijn 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. Juist die kleine vertraging kan het verschil maken tussen reageren en werkelijk nadenken.

Ritualisering van reflectie

Ma is zeldzaam omdat onze organisaties systematisch actie belonen en stilte verwarren met passiviteit. De oplossing ligt in het bewust inbouwen van zulke momenten—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 luidste stemmen. Een vacuüm dat niet door de leider wordt 'gehouden', wordt al snel 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' besprak ik rechtvaardigheid als harmonie van Plato's drie zielsvermogens: rede, moed en verlangen. Dat klassieke ideaal zoekt naar orde, heelheid en een vorm van perfectie. De Japanse wijsheid voegt hier een subversief element aan toe: de schoonheid van het imperfecte en het geheelde.

Kintsugi (金継ぎ, letterlijk: 'met goud verbinden') 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 krijgt door zijn geschiedenis van breuk en herstel een nieuwe waarde. Dit sluit aan bij wabi-sabi (侘寂), een Japanse esthetische traditie waarin schoonheid wordt gezocht in vergankelijkheid en onvolkomenheid. Waar de westerse traditie veelal het eeuwige en onveranderlijke verheerlijkt, vindt wabi-sabi juist 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. De leider bewaakt daarmee niet alleen de ruimte waarin mensen werken, maar ook het verhaal dat een organisatie in de tijd opbouwt.

Implicaties voor leiderschap

Ons beeld van organisaties doet doorgaans denken aan machines of organismen, maar we zien ze zelden als dragers van een geschiedenis; als iets dat zijn littekens met zich meedraagt.

Crises als vormgevende momenten

Een organisatie die een crisis heeft doorstaan, kan sterker uit die crisis komen 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. Meestal worden dit soort crises gladgestreken tot uitdagingen die succesvol zijn overwonnen. Die retoriek mist de essentie 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 daarna niet meer hetzelfde. De wond blijft zichtbaar en beïnvloedt de verdere groei. 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 in 'The Fearless Organization' (2018) onderscheid maakt tussen vermijdbare fouten, complexe systeemfouten en intelligente fouten (mislukte experimenten waar van te leren valt) vraagt elk type fout om een andere reactie. Kintsugi biedt hier een bruikbaar beeld: niet iedere breuk vraagt om dezelfde vorm van herstel. 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 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. Begin niet met de schuldvraag, maar het 'goud'. Wat is er sindsdien gerijpt dat er voorheen niet was? Welke nieuwe capaciteiten hebben we door dit falen ontwikkeld? Weef die lessen vervolgens expliciet in de huidige organisatie-identiteit, niet alleen in een PowerPoint-presentatie, maar ook door 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 periodiek een sessie waarin teams hun meest 'intelligente mislukkingen' presenteren. Niet als een luchtige parodie, maar als een serieuze erkenning dat verandering ook breuken kan veroorzaken. 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 ondanks zorgvuldigheid en in complexe omstandigheden is gebroken. Het gaat om het onderscheiden van breuken die herstel vragen en breuken die om een fundamentele verandering vragen.

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 deze 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 een onrechtvaardige verdeling van 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 past bij wat zorgvuldig is geprobeerd en ondanks complexiteit is gebroken, niet bij 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 (mesotēs). Volgens hem bestaat deugdzaamheid uit het vinden van een evenwicht tussen een tekort en een overmaat aan een bepaalde houding. Hoewel dit midden contextafhankelijk is—moed vraagt 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 Aristoteles zoekt naar de juiste maat van handelen, legt Oubaitori (桜梅桃李) de nadruk op de eigen aard en het eigen ritme van degene die handelt. Het woord is samengesteld uit de karakters voor kers (桜, sakura), Japanse pruim (梅, ume), perzik (桃, momo) en fruitpruim (李, sumomo): vier bomen die elk op hun eigen moment en op hun eigen wijze bloeien. Samen verbeelden zij een eenvoudige maar betekenisvolle gedachte: groei is geen onderlinge wedstrijd, maar een ontplooiing van wat in ieder afzonderlijk besloten ligt.

De vier bomen hoeven niet hetzelfde te zijn om ieder tot bloei te komen. Wat voor de ene boom vroeg is, kan voor de andere laat zijn; wat voor de ene vanzelfsprekend is, hoeft voor de andere niet te gelden. Geen van hen is superieur omdat hij een bepaald ideaal beter benadert. Oubaitori verwijst daarmee naar het inzicht dat vergelijking haar grenzen kent: wie alleen langs de maatstaf van een ander kijkt, kan uit het oog verliezen wat juist in deze persoon besloten ligt, wanneer het tot bloei komt en welke vorm die bloei kan aannemen.

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, wordt snel gezien als iemand met weinig leiderschapspotentieel. 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?

Miskennis 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. Organisaties die alleen de vroege bloeiers waarderen, laten een groot deel van hun potentiële schoonheid en veerkracht onbenut.

Van competitie naar eigenheid

Voortdurende onderlinge vergelijking kan ertoe leiden dat mensen niet langer hun eigen ontwikkeling volgen, maar vooral proberen te voldoen aan de maatstaf van een ander. De medewerker die constant wordt gespiegeld aan de ster van het team, zal eerder die ander imiteren dan zichzelf ontwikkelen. Oubaitori biedt leiders een ander referentiekader: kijk niet alleen naar hoe mensen zich tot elkaar verhouden, maar ook naar hun ontwikkeling en mogelijkheden. 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 goed kijken en luisteren. Wanneer bloeit deze persoon? In de chaos van een crisis of juist in de bedding van stabiliteit? Wat zijn de condities waarin deze persoon het best tot zijn recht komt? Is er behoefte aan directe feedback of juist aan de stilte van de tussenruimte (Ma)?

Als we serieus nemen dat mensen verschillende groeiseizoenen kennen, kan ook ontwikkeling niet voor iedereen hetzelfde pad volgen. Dat vraagt om meervoudige loopbaanpaden, gecontextualiseerde criteria en aandacht voor de timing van interventies. Het forceren van groei tijdens iemands persoonlijke of professionele winter werkt eerder contraproductief dan stimulerend.

Gedifferentieerd HR-beleid

Als mensen verschillende groeiseizoenen kennen, kan ook ontwikkeling niet voor iedereen hetzelfde pad volgen. Dat vraagt om meer dan één loopbaanpad en om ruimte voor verschillende vormen van bijdrage en ontwikkeling.

Waardering zonder relativisme

Oubaitori is geen nivellering maar scherpe differentiatie. Het zegt niet "alles is goed", maar "goed is contextueel". Wie probeert te bloeien als een ander, raakt verwijderd van zijn eigen aard.

Maar Oubaitori ontslaat de leider niet van strategische helderheid. Een tuin heeft een bedoeling; niet elke boom past in elke tuin. Wees duidelijk over het ecosysteem dat je wilt creëren en welke bloeiwijzen daarin gedijen. De kunst is om verschillende groeiritmes en kwaliteiten zo te verbinden dat de tuin als geheel onder uiteenlopende omstandigheden kan floreren. Dit maakt een organisatie 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 duidelijk over de aard van de boom. 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 in samenhang

Ningen, Ma, Kintsugi en Oubaitori bieden een visie op hedendaags leiderschap en in dit dynamische samenspel beantwoordt elke dimensie een fundamentele vraag.

Waar gebeurt leiderschap?

Ningen antwoordt: niet uitsluitend in het individu, maar in de tussenruimte tussen mensen. Ningen geeft de structuur: het relationele weefsel waarin alles plaatsvindt. Zonder Ningen blijven we vasthouden aan het beeld van de autonome leider die de organisatie stuurt, maar met Ningen herkennen we dat zij een knooppunt zijn in een dynamisch netwerk: een wever van verbindingen.

Waar kan verandering ontstaan?

Ma antwoordt: niet in de vulling maar in de opening, niet in de actie maar in de momenten van pauze. Ma geeft de ruimte: de tussenruimte 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 antwoordt: niet door het verleden te kennen, maar door breuken te eren als vormgevende momenten. Kintsugi geeft de tijd: het geheugen van de organisatie 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 antwoordt: niet door iedereen langs dezelfde meetlat te leggen, maar door de eigenheid van elke groeicyclus te respecteren. Oubaitori 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 voorwaarde om recht te doen aan verschillen in aard en ontwikkeling.

Leiderschap als tuinier van dimensies

Vloeibaar leiderschap betekent niet dat je vier verschillende rollen moet spelen, maar dat je in elke interventie alle dimensies meeweegt. De kunst is niet om één dimensie perfect te beheersen, maar om te onderzoeken hoe ze elkaar beïnvloeden, en hoe je daar zelf deel van uitmaakt.

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 kan hier, vanuit zijn eigen kwaliteiten, van betekenis zijn?

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 leidend principe 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 krijgen hun volle betekenis in samenhang. Ze corrigeren elkaars excessen, vullen elkaars blinde vlekken en versterken elkaars kracht. Vloeibaar leiderschap betekent dat je deze samenhang herkent en de condities schept waarin alle dimensies tot hun recht kunnen komen. Dit is geen passieve vorm van leiderschap. Gericht ingrijpen is nodig als destructieve patronen de samenwerking dreigen te verstikken.

6. De grenzen van de vier dimensies in een moderne context

De kracht van de Japanse dimensies die in dit essay zijn verkend, ligt in hun nadruk op vloeibaarheid; op het vermogen 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 hun 'te veel' kennen, kent ook deze relationele benadering grenzen. In 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 de Japanse vloeibaarheid onderdeel willen maken van modern leiderschap, weten waar de grenzen liggen.

De schaduw van harmonie: Het risico van verstikking

Het Japanse begrip Wa (和, harmonie)—de esthetiek van naadloze samenwerking dat een verwante nadruk op harmonie en onderlinge afstemming uitdrukt—kan in een westerse context omslaan in een cultuur van vermijding. Je ziet dit terug in het uitblijven van noodzakelijke tegenspraak. De dissonante stem wordt gesmoord om de vloeibaarheid niet te verstoren.

Dit bezwaar is niet in alle contexten even zwaar. In organisaties met een sterke psychologische veiligheid en waar tegenspraak geaccepteerd is, kan vloeibaar leiderschap de harmonie verdiepen zonder haar te verstarren. Maar in organisaties waar hiërarchie en gezichtsverlies structureel de communicatie kleuren—en dat zijn er meer dan we vaak toegeven—is de grens tussen harmonie en verstikking dun. Ze ligt precies in het moment waarop iemand in de vergadering iets niet zegt omdat de sfeer het niet toelaat.

De paradox van verantwoordelijkheid

In veel moderne westerse organisaties is individuele verantwoordelijkheid een belangrijk uitgangspunt. De relationele benadering zoals in dit essay beschreven, stelt echter dat succes én falen kwaliteiten zijn van de tussenruimte. En hoewel dit vanuit een relationeel perspectief begrijpelijk is—niemand presteert immers in een vacuüm—creëert het een praktisch probleem. Want als iedereen verantwoordelijk is voor het weefsel, is uiteindelijk niemand meer aanspreekbaar op de individuele prestatie.

Dit is geen theoretisch bezwaar. Westerse organisaties werken met individuele verantwoordelijkheden. Een leidinggevende die een slecht functionerende medewerker vanuit puur relationeel denken benadert, 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: de vraag “Welke condities hebben dit gedrag mogelijk gemaakt?” gaat vooraf aan de vraag “Wat heeft deze persoon gedaan?” Wie de eerste vraag gebruikt om de tweede te vermijden, grijpt relationeel denken aan om individuele verantwoordelijkheid te ontlopen.

De traagheid van cultivatie versus de druk van de markt

De metafoer van de tuinier suggereert een proces van lange adem. Oubaitori en Ma vragen om tijd. De moderne zakelijke context vraagt echter om snelheid. Hier ligt een fundamentele grens: de natuur laat zich niet opjagen, maar aandeelhouders doorgaans wel. Het is eerlijk om te zeggen dat vloeibaar leiderschap in sommige contexten structureel moeilijker is dan in andere. Een beursgenoteerd bedrijf met sterke kwartaaldruk biedt doorgaans minder institutionele ruimte voor Ma dan een organisatie met een langere tijdshorizon, zoals een coöperatie, familiebedrijf of publieke instelling.

Dit is geen reden om vloeibaar leiderschap te laten vallen, maar het vraagt wel een andere strategie. Ma creëren in een omgeving die snelheid belooft, betekent dat je de leegte actief moet beschermen en verdedigen, ook ‘naar boven’ toe. Dat is een politieke daad, niet alleen een filosofische houding.

Een vierde grens: de blinde vlek van de waarnemer

De drie voorgaande grenzen gaan over wat er misgaat wanneer de vier concepten worden 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. Dit heeft een direct gevolg: geen enkele leider kan de eigen ‘weefselblindheid’ vanuit zichzelf compenseren. Vloeibaar leiderschap heeft een structurele tegenstem nodig: iemand van buiten het weefsel die ziet wat de leider per definitie niet kan zien. Of en in welke mate leiders die spiegel werkelijk kunnen gebruiken, komt terug in hoofdstuk 8.

De spanning met karakter en verantwoordelijkheid

Hier wordt duidelijk waarom de vier Japanse dimensies op zichzelf geen volledige leiderschapsfilosofie vormen. Leiders hebben te maken met relaties, ruimte, geschiedenis en eigenheid, maar ook met de vraag waar ze voor staan, welke verantwoordelijkheid ze dragen en wanneer een grens niet langer onderhandelbaar is. De vraag is daarom niet of vloeibaarheid karakter en verantwoordelijkheid moet vervangen. De vraag is hoe beide zich tot elkaar verhouden wanneer ze niet dezelfde richting aanwijzen.

Hetzelfde geldt voor verantwoordelijkheid. Relaties en context kunnen zichtbaar maken waarom een situatie is ontstaan, maar ze ontslaan een leider niet van de plicht om te handelen. Soms vraagt een situatie om geduld. Soms om een besluit, om ruimte of een grens.

Hiermee komt een belangrijke vraag in beeld, namelijk: hoe verhouden karakter, verantwoordelijkheid en beweeglijkheid zich tot elkaar wanneer ze botsen? Die vraag is uiteindelijk interessanter dan de vraag welke traditie de beste antwoorden geeft.

Voor wie werkt dit eigenlijk?

Dit essay schrijft consequent vanuit het perspectief van degene die de tuin beheert, snoeit en de condities bepaalt: de senior executive. Deze keuze, hoe legitiem ook, brengt een belangrijke beperking met zich mee. Want als je niet die tuinier bent, maar een van de planten, ervaar je de tussenruimte anders. Dit betekent niet dat de vier dimensies irrelevant zijn voor mensen zonder formele macht, maar dit essay veronderstelt dat je formeel in de positie bent om ze toe te passen.

7. De synthese: Drie tradities in dialoog

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

Aristoteles bouwt zijn ethiek op een mens die door de vorming van deugden een zekere stabiliteit ontwikkelt. Watsuji stelt daar een fundamenteel andere opvatting tegenover: er is geen kern die je eerst vormt en dan in relatie brengt; identiteit ontstaat alleen in de tussenruimte— in het tussen-zijn. Dat is geen aanvullende opvatting over wie je bent, maar een fundamenteel andere.

Het is de ervaring van het moment waarop je stevige principes 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. Deze spanning tussen leiden vanuit karakter of vanuit de condities waarin je bent gevormd is niet oplosbaar; ze is echter wel navigeerbaar, mits je haar niet wegedeneert.

Drie tradities, één spanning

Elk van de drie tradities die in dit essay centraal staan, legt een ander accent.

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 fundamenteën van integriteit. Deze traditie biedt een innerlijk anker dat voorkomt dat je meewaait met elke wind. Zonder deze basis vervalt leiderschap tot opportunisme.

De confuciaanse traditie beantwoordt de vraag: Wat is mijn verantwoordelijkheid? Confucius richt zich op de kwaliteit van relationele verhoudingen: de deugden Ren (menselijkheid), Yi (rechtvaardigheid), Li (ritueel) en Zhi (wijsheid) geven daarbij structuur aan de sociale werkelijkheid. Shu, het beginsel van wederkerigheid, laat

de deugden onderling werken. De traditie benadrukt daarmee de verhoudingen en verantwoordelijkheden die een organisatie samenhouden en die voorkomen dat leiderschap verwijderd raakt van de mensen en het geheel waarvoor het mede verantwoordelijk is.

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. Ze benadrukken het vermogen om mee te bewegen met veranderende omstandigheden zonder de oriëntatie op wat ertoe doet te verliezen. Zonder deze vloeibaarheid verhardten organisaties in bureaucratie.

Hier begint ook meteen de spanning: het vormen van karakter veronderstelt dat je iets in jezelf ontwikkelt waarop je kunt terugvallen. Watsuji betwijfelt of zo'n kern los van de context bestaat. Verantwoordelijkheid vraagt om handelen tegenover anderen en het geheel waarvan je deel uitmaakt. Tegelijkertijd kan een te sterke nadruk op rollen en plichten de ruimte 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. Evenmin kun je verantwoordelijkheid reduceren tot het volgen van bestaande rollen, wanneer juist de situatie vraagt om die rollen opnieuw te onderzoeken.

Van synthese naar spanning

Het is een misvatting om te denken dat deze drie tradities uiteindelijk één systeem vormen dat je kunt beheersen. De momenten waarop het ertoe doet, zijn precies die momenten waarop deze perspectieven niet vanzelf dezelfde richting aanwijzen. Waarop 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 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 karakter, verantwoordelijkheid en beweeglijkheid presenteert zich in concrete momenten, meestal zonder aankondiging vooraf.

Je zit in een vergadering: 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. Het weefsel vraagt om geduld, maar je principes zeggen dat uitstel onverantwoord is. Je gevoel zegt: als ik nu niet ingrijp, ben ik degene die de boel laat gaan.

Dit is het moment waarop vloeibaar leiderschap als lichamelijke vaardigheid wordt gevraagd. De 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. Dat leest hij niet af op een kalender; 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?”
Stevigheid 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.
- “Beschermt 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.

Deze drie vragen kunnen je helpen, maar zoals we in hoofdstuk 6 zagen: zonder een stem van buiten het eigen weefsel, loopt je het risico het antwoord te geven dat je graag wil horen. Bovendien los je de spanning tussen karakter, verantwoordelijkheid

en beweeglijkheid niet op. Dit betekent dat je bereid moet zijn te handelen zonder dat alles met elkaar in overeenstemming is. Soms vraagt je overtuiging om een grens, terwijl de relatie om geduld vraagt. Soms vraagt verantwoordelijkheid om een besluit, terwijl de situatie nog om ruimte vraagt. En soms houdt goed handelen in dat je je eigen overtuiging opnieuw onderzoekt.

Vloeibaar leiderschap betekent daarom niet dat je weet wat het juiste antwoord is. Het betekent dat je de verschillende aanspraken die in een situatie op je worden gedaan kunt verdragen, onderzoeken en tegen elkaar kunt afwegen, zonder de verantwoordelijkheid voor je handelen uit handen te geven. Deze spanning is niet iets wat voorafgaat aan goed leiderschap. De spanning *is* het leiderschap. Wie de spanning onmiddellijk wil oplossen, loopt het risico complexiteit te reduceren tot een keuze die geen recht doet aan de werkelijkheid.

8. Vloeibaar leiderschap in een turbulente wereld

De wereld waarin leiders opereren is niet meer dezelfde als tien, twintig jaar geleden. Vier ontwikkelingen maken vloeibaar leiderschap urgent:

- **Complexiteit:** organisaties zijn geen machines maar ecosystemen waarin kleine interventies onvoorspelbare effecten hebben. Lineaire planning botst op deze 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 artificiële intelligentie (AI), van geopolitiek tot polarisatie, organisaties opereren in opeenvolgende schokken. De klassieke cyclus van crisis, respons en herstel biedt hier steeds minder houvast. Kintsugi richt de aandacht daarom op wat organisaties van iedere breuk kunnen leren.
- **Diversiteit:** organisaties worden steeds diverser: generationeel, geografisch, cultureel, qua werkstijlen. Deze diversiteit biedt een strategisch voordeel, mits de verschillen worden gerespecteerd (Oubaitori).

De centrale paradox: je moet beslissingen nemen zonder alle informatie, rekening houden met verschillende verantwoordelijkheden en belangen, en handelen in een wereld die sneller verandert dan je kunt bijhouden. Nadat we in hoofdstuk 7 hebben verkend hoe de drie tradities elkaar aanvullen, kijken we in dit hoofdstuk hoe de vier Japanse dimensies helpen navigeren in deze turbulentie.

Drie niveaus van toepassing

De dimensies werken op drie niveaus: persoonlijk, de rol en de organisatie.

Niveau 1: De leider als mens

Veel leiders leven in een permanente staat van beschikbaarheid en hebben te maken met complexe, veelal morele dilemma's die geen eenduidige antwoorden kennen.

De verleiding: compenseren door nóg harder te werken en de illusie dat je het kunt als je maar genoeg je best doet.

De vier dimensies leren hier:

- Ningen: je bent niet alleen. Je effectiviteit ligt in de kwaliteit van je netwerk.
- Ma: je mag stoppen. Goede besluiten hebben soms rust en ruimte nodig.
- Kintsugi: je breuken kunnen bronnen van inzicht worden. Kwetsbaarheid tonen creëert psychologische veiligheid.
- Oubaitori: je seizoen is uniek. Vergelijk jezelf niet met anderen.

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 jezelf. Dit is wat Robert Kegan omschrijft als de ontwikkeling van de self-authoring mind (ik ben mijn principes) naar de self-transforming mind (ik zie mezelf als relatie die voortdurend ontstaat in context). Het klassieke westerse leiderschapsideaal sluit hier in belangrijke mate bij aan; in de benadering van dit essay vraagt vloeibaar leiderschap om een complexere vorm van bewustzijn. Deze ontwikkeling vraagt moed—je verliest de zekerheid van een vast zelf—maar levert veerkracht, effectiviteit en wijsheid in complexiteit op. Wie hierover meer wil weten, verwijst ik naar het drieluik over transformatieve coaching en verticale ontwikkeling op markstorm.nl.

Niveau 2: De leider in zijn rol

De leiderschapsstijl van veel leiders is gevormd in een wereld die in belangrijke mate voorspelbaarheid was, maar nu we die achter ons hebben gelaten, worden ze heen en weer geslingerd tussen controle en loslaten.

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

De vier dimensies leren hier:

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

De respons: verschuif je aandacht 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 zich 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 verleiding: Optimalisatie boven veerkracht. Maximale efficiëntie, nergens ‘slack’. De illusie van de perfect geoliede machine.

De vier dimensies leren hier:

- Ningen: bouw op verbindingen. Verbindingen tussen mensen kunnen een organisatie wendbaarder maken dan een structuur die vooral langs functies en silo's is georganiseerd.
- Ma: bouw ademruimte in. Organisaties hebben handelingsruimte nodig én ruimte om te reflecteren.
- Kintsugi: bouw leren in. Maak organisatiegeheugen fysiek en zichtbaar.
- Oubaitori: cultiveer diversiteit. Een organisatie wordt veerkrachtiger als niet iedereen hetzelfde is of denkt.

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), maak het delen van mislukkingen onderdeel 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 een houding die je 'bewoont'. Het vraagt de alertheid om te bewegen tussen stevigheid, verantwoordelijkheid en beweeglijkheid. 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 of het herstellen van de hiërarchie. 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 toch ook radicaal. Het vraagt om de moed om niet-te-doen, juist 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 voortkomt uit meebewegen. Het is het besef dat na elke storm de tuin anders groeit, en dat de 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 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 onze cultuur die snelheid propageert, 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 ruimte nemen kan uiteindelijk tijd besparen: minder verkeerde afslagen, meer gelegenheid om patronen te herkennen en besluiten beter te laten rijpen.

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 van de aandacht staat of de geniale strateeg die alles doorziet, maar een bescheiden wever van verbindingen. Voor leiders die hun eigenwaarde ontleenen 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 schepper van condities; 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 te 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. Maar het erkennen dat je fouten hebt gemaakt, dat projecten zijn mislukt, dat je hebt getwijfeld is geen zwakte: het is het vakmanschap van herstel. Het vergulden van littekens creëert meer vertrouwen dan het verbergen ervan.

Gewetensvraag

Gun je het jezelf imperfect te zijn?

De noodzaak van de offers

Het is verleidelijk toe te geven aan de druk. Maar Ma vraagt dat je vertraagt, Ningen dat je de controle deelt en Kintsugi dat je kwetsbaarheid durft te tonen. Deze manier van leiderschap vraagt dus iets van jezelf. De vraag is wat het alternatief is wanneer snelheid, controle en perfectie steeds minder houvast bieden nu de complexiteit en onzekerheid toenemen en tegelijk hun eigen prijs hebben in de vorm van stress en burn-out.

Deze offers zijn echter onderdeel van de transformatie zelf. Tussenruimte vraagt aandacht, herstel vraagt dat je breuken zichtbaar durft te maken en groei vraagt dat je niet alles op hetzelfde moment en in hetzelfde tempo wilt laten gebeuren. Vloeibaar leiderschap betekent: bereid zijn om niet voortdurend te doen wat de omgeving van je vraagt, maar ook ruimte te maken voor wat de situatie nodig heeft.

Oefenen met en in de tussenruimte

De filosofie van de tussenruimte vraagt om beoefening. In de bijlagen 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 ongrijpbaar. De klassieke Grieks-Romeinse en confuciaanse tradities bieden houvast, maar nu de wereld voortdurend in beweging is, zijn ze niet altijd voldoende. Leiderschap vraagt ook om mee bewegen zonder de oriëntatie op wat ertoe doet te verliezen.

De vier Japanse dimensies uit dit essay—Ningen, Ma, Kintsugi en Oubaitori—zijn geen nieuwe managementgereedschappen, maar een andere manier van kijken. Niet de vraag “Hoe beheers ik de complexiteit?” staat centraal, maar: “Hoe beweeg ik ermee?” Niet wat je bezit of beheerst is het vertrekpunt, maar wat je cultiveert: de tussenruimte, de stilte, het vermogen tot herstel en de ruimte voor ieders eigen ontwikkeling.

Deze manier van kijken vraagt iets van onszelf. Ze vraagt om te vertragen in een cultuur van snelheid, om controle te delen in een wereld die voortdurend om controle vraagt en om kwetsbaarheid toe te laten in een omgeving waarin perfectie vaak als norm geldt. Dat is niet eenvoudig. Maar snelheid, controle en perfectie bieden steeds minder houvast in een werkelijkheid waarin relaties veranderen, systemen falen en zekerheid zelden blijvend is.

Dit essay is het derde in een reeks. Het eerste, Van Plato naar praktijk, verkende de vorming van individueel karakter. Het tweede, Confucius' Vijf Deugden, richtte zich op de kwaliteit van relaties, rollen en wederkerigheid. Dit derde essay voegt daar een andere vraag aan toe: hoe bewegen we wanneer omstandigheden veranderen, wanneer zekerheden wegvallen en wanneer het antwoord niet vooraf vaststaat?

Samen bieden de drie essays geen complete leiderschapsfilosofie. Wat ze wel bieden, zijn verschillende manieren om naar leiderschap te kijken: vanuit karakter, vanuit verantwoordelijkheid en vanuit het vermogen om mee te bewegen met veranderende omstandigheden.

De uitnodiging is om ermee te experimenteren. Begin klein. Observeer het weefsel. Laat ruimte voor de leegte. Kijk naar de breuk. Respecteer het seizoen. En vraag een ander te kijken naar wat je zelf niet kunt zien. En merk wat er gebeurt.

Praktische toepassing

I. Diagnostische vragen

Handleiding

Deze bijlage helpt leiders en hun teams de vier dimensies van vloeibaar leiderschap in hun eigen context te herkennen en te onderzoeken. De vragen zijn bedoeld voor persoonlijke reflectie, teamdialoog of strategische gesprekken. Gebruik ze:

- bij het begin van een nieuw kwartaal of jaar, als moment van strategische reflectie;
- wanneer een team of organisatie vastloopt;
- na een grote verandering of crisis;
- als voorbereiding op een belangrijke beslissing;
- wanneer je vermoedt dat een bekend patroon zichzelf blijft herhalen.

Hoe te gebruiken

Individueel

Kies een dimensie die op dit moment relevant is, beantwoord de vragen en noteer vooral wat je verrast of ongemakkelijk maakt. Bepaal vervolgens één concrete stap voor de komende week.

In teamverband

Gebruik deze bijlage in een strategische sessie. Kies samen één of twee dimensies en bespreek de vragen. Laat verschillende perspectieven naast elkaar bestaan voordat je naar acties gaat.

Ter voorbereiding

Gebruik de vragen voorafgaand aan een belangrijke besluitvormingssessie om mogelijke blinde vlekken zichtbaar te maken. Neem de inzichten mee naar het gesprek.

1. Weefseldiagnose: Ningen

Doel

Zicht krijgen op de kwaliteit van de verbindingen waarin mensen samenwerken en op wat er in de tussenruimte gebeurt.

Kernvragen

Over verbinding

- Waar lopen de belangrijkste verbindingen in mijn team of organisatie?
- Welke verbindingen zijn sterk en welke zijn zwak of verzwakt?
- Waar zit een blokkade in de tussenruimte?
- Welke verbindingen ontstaan of verdwijnen door mijn eigen handelen?
- Spreken mensen elkaar rechtstreeks aan of loopt veel communicatie via mij?
- Welke conflicten spelen zich onder de radar af?

Over informatie en vertrouwen

- Waar stukt informatie? Tussen welke mensen, teams of afdelingen?
- Waar is vertrouwen beschadigd?
- Wat wordt niet uitgesproken, maar is wel voelbaar?
- Waar wordt een probleem persoonlijk gemaakt dat misschien ook iets zegt over de relatie of de context?

Over afhankelijkheid

- Welke mensen of teams zijn sterk van elkaar afhankelijk?
- Waar is sprake van ongezonde afhankelijkheid?
- Welke mensen of teams zijn te geïsoleerd geraakt?
- Wat zou er gebeuren als een cruciale verbinding wegvalt?

Actiegerichte vragen

- Welke verbinding vraagt nu om aandacht?
- Waar moet ik zelf een verbinding herstellen?
- Waar moet ik juist ruimte creëren zodat mensen elkaar rechtstreeks kunnen vinden?
- Welke verbinding moet worden versterkt, en welke afhankelijkheid moet juist worden verminderd?

Concrete actie: teken een weefselkaart

Zet de belangrijkste actoren — teams, afdelingen en sleutelfiguren — op papier en teken de verbindingen. Kijk zowel naar de formele structuur als naar de feitelijke, informele relaties. Waar zit jij zelf in dit weefsel? Welke verbinding verdient als eerste aandacht?

2. Ma-audit

Doel

Herkennen waar ruimte ontbreekt en waar activiteit, snelheid of de behoefte aan controle het ontstaan van iets nieuws in de weg staat.

Kernvragen

Over tijd en aandacht

- Wanneer heb ik voor het laatst een besluit uitgesteld of een strategisch vraagstuk laten liggen omdat het nog niet rijp was?
- Waar vullen we stilte reflexmatig met actie?
- Waar ervaren mensen hectiek zonder dat duidelijk is wat die hectiek oplevert?
- Waar ontbreekt ruimte voor reflectie, experiment of informeel contact?

Over besluitvorming

- Welke besluiten hebben we te snel genomen?
- Welke besluiten zouden baat hebben bij meer tijd of een ander perspectief?
- Hoe vaak nemen we besluiten tijdens een vergadering of presentatie, terwijl er eigenlijk nog onderzoek of reflectie nodig is?
- Waar proberen we onzekerheid weg te organiseren in plaats van haar te onderzoeken?
- Welke ruimte laten we voor het onvoorziene?

Over de organisatie

- Waar is geen ruimte meer voor onverwachte gebeurtenissen?
- Welke teams rennen van crisis naar crisis zonder tijd om te leren?
- Waar wordt aanwezigheid verward met voortgang?
- Waar zou minder doen meer zichtbaar kunnen maken?

Actiegerichte vragen

- Waar moet ik bewust ruimte maken?
- Welk besluit hoeft vandaag nog niet genomen te worden?
- Waar kan ik een gesprek openen zonder vooraf te bepalen waar het moet eindigen?
- Welke vergadering of procedure kan ruimte laten voor het onverwachte?

Concrete actie: maak ruimte

Reserveer deze maand enkele momenten zonder een vooraf bepaalde agenda. Gebruik die tijd om te observeren, na te denken of een vraag te laten rijpen. Noteer wat zichtbaar wordt wanneer je niet onmiddellijk handelt.

3. Kintsugi-archeologie

Doel

Onderzoeken wat eerdere breuken zichtbaar hebben gemaakt en welke lessen nog niet zijn verwerkt.

Kernvragen

Over het verleden

- Welke grote projecten, initiatieven of veranderingen zijn de afgelopen jaren anders gelopen dan bedoeld?
- Over welke crisis of breuk spreken we niet meer?
- Waar wordt cynisch over gesproken?
- Welke mislukkingen zijn in de communicatie gladgestreken tot 'leerzame trajecten'?
- Welke breuken werken nog door, ook al wordt er niet meer over gesproken?

Over het heden

- Wat hebben we werkelijk geleerd van eerdere breuken?
- Zijn die lessen expliciet gemaakt en gedeeld?
- Welke capaciteiten hebben we door eerdere mislukkingen ontwikkeld?
- Welke schade is nog niet hersteld?
- Welke patronen uit het verleden herkennen we opnieuw?

Over de toekomst

- Welke oude les kunnen we gebruiken voordat een nieuwe breuk ontstaat?
- Welke breuk dreigen we te herhalen omdat we de eerste nooit echt hebben onderzocht?
- Waar romantiseren we falen zonder rekenschap te nemen?
- Waar gebruiken we 'leren van fouten' als excuus om niet naar verantwoordelijkheid te kijken?

Niet iedere breuk vraagt om dezelfde reactie. De vraag is steeds: wat vraagt deze breuk van ons?

- Vermijdbare fouten vragen om rekenschap.
- Complexe fouten kunnen zichtbaar maken hoe het systeem heeft gefunctioneerd.
- Mislukte experimenten kunnen nieuwe kennis opleveren over wat wel en niet werkt.

Actiegerichte vragen

- Welke breuk verdient het om opnieuw onderzocht te worden?
- Waar moeten we stoppen met het romantiseren van falen?
- Welke les moet expliciet onderdeel worden van ons organisatiegeheugen?
- Wat moeten we anders doen wanneer een vergelijkbare situatie zich opnieuw voordoet?

Concrete actie: organiseer een Kintsugi-sessie

Kies één recente mislukking of crisis. Bespreek niet alleen wat er misging, maar ook wat de breuk zichtbaar maakte.

- Wat brak er?
- Wat droeg aan de breuk bij?
- Wat hebben we toen niet gezien?
- Wat weten we nu dat we toen niet wisten?
- Wat doen we voortaan anders?

Documenteer de belangrijkste inzichten, zodat ze niet verdwijnen wanneer de betrokken mensen vertrekken.

4. Groeiseizoen: Oubaitori

Doel

Onderzoeken welke verschillen in aard, ontwikkeling, tempo en omstandigheden van mensen aandacht vragen. Oubaitori vraagt niet om mensen in vaste categorieën onder te brengen. Het gaat er juist om te onderzoeken wat iemand nodig heeft om tot zijn recht te komen en wanneer.

Kernvragen

Over individuen

- Waarin komt deze persoon momenteel tot zijn recht?
- Onder welke omstandigheden komt dit talent het best tot ontwikkeling?
- Welk tempo past bij deze persoon en deze situatie?
- Waar verwacht ik hetzelfde tempo van mensen die zich verschillend ontwikkelen?
- Welke ontwikkeling probeer ik te forceren?
- Ben ik iemand aan het beoordelen langs de maatstaf van een ander?

Over teams

- Welke teams bevinden zich in een groeifase en hebben ruimte nodig?
- Waar is herstel belangrijker dan verdere groei?
- Welke teams zitten in een overgang tussen twee fasen?
- Waar verwachten we van verschillende teams hetzelfde tempo?
- Welke verschillen in aard, behoefte of ontwikkeling vragen om een andere aanpak?

Over ontwikkeling

- Wie promoveren we omdat het 'tijd' is, zonder te kijken of de volgende stap werkelijk past?
- Welk talent krijgt onvoldoende ruimte omdat het niet past bij het dominante beeld van succes?
- Waar vergelijken we mensen met elkaar in plaats van te kijken naar hun eigen ontwikkeling?
- Waar zou wachten verstandiger zijn dan ingrijpen?

- Welke vorm van ontwikkeling past bij deze persoon, in deze context, op dit moment?

Actiegerichte vragen

- Waar moet ik meer ruimte geven en minder sturen?
- Waar moet ik mijn ontwikkelpad aanpassen aan de persoon in plaats van andersom?
- Welke verschillen moet ik respecteren zonder verschillen in kwaliteit uit het oog te verliezen?
- Waar vraagt de situatie om geduld, en waar juist om een duidelijke interventie?

Concrete actie: onderzoek het groeiseizoen

Kies één medewerker, team of ontwikkelingstraject dat aandacht vraagt. Probeer niet vast te stellen in welk ‘seizoen’ deze persoon zich bevindt, maar onderzoek:

- Waar staat deze persoon nu?
- Wat komt op dit moment gemakkelijk en wat kost veel moeite?
- Welke omstandigheden helpen?
- Wat belemmert?
- Wat heeft deze persoon nu nodig: ruimte, richting, uitdaging, herstel of iets anders?

Besprek vervolgens met de betrokkene of jouw beeld klopt. Herhaal dit onderzoek wanneer de omstandigheden veranderen.

De vier dimensies in samenhang

De vier dimensies zijn geen vier afzonderlijke interventies. In veel situaties werpen ze ieder een ander licht op dezelfde vraag.

Bij een strategisch besluit kun je bijvoorbeeld vragen:

- Ningen: welke verbindingen creëer of blokkeer ik hiermee?
- Ma: welke ruimte laat ik voor het onvoorziene?
- Kintsugi: welke lessen uit eerdere besluiten draag ik mee?
- Oubaitori: welke verschillen in tempo, aard of ontwikkeling moet ik hier respecteren?

Bij een crisis:

- Ningen: waar is het weefsel gescheurd?
- Ma: waar moet ik handelen en waar juist ruimte laten?
- Kintsugi: wat vraagt deze breuk van ons om ervan te leren?
- Oubaitori: wie kan hier, vanuit zijn of haar eigen kwaliteiten, van betekenis zijn?

Bij talentontwikkeling:

- Ningen: In welke relaties komt dit talent tot zijn recht?
- Ma: Welke ruimte heeft dit talent nodig om te groeien zonder druk?
- Kintsugi: Welke eerdere mislukking of tegenslag is een vormend moment geweest?
- Oubaitori: Wat is het eigen tempo van deze ontwikkeling, en ben ik bereid dat te respecteren?

Bij een teamconflict:

- Ningen: Waar zit de blokkade in de tussenruimte?
- Ma: Welke ruimte is nodig om het gesprek weer op gang te brengen?
- Kintsugi: Welke eerdere breuk werkt hier nog door?
- Oubaitori: Welke verschillen in aard, behoefte of tempo spelen mee?

De kracht van de vier dimensies zit niet in het vinden van één juist antwoord. Ze helpen om een situatie vanuit verschillende kanten te bekijken voordat je handelt.

II. Gesprekskaarten

Dit essay gaat vergezeld van de gesprekskaarten 'Vloeibaar leiderschap in actie' die de 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 gesprekskaarten [hier](#).

Sleutelfiguren, begrippen en bronnen

a. De vier dimensies

Ningen (人間): De dimensie van relatie

Letterlijk: persoon-tussen-personen. 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 niet los van de ander. Ontwikkeld door Tetsurō Watsuji (1889-1960).

Ma (間): De dimensie van ruimte

Letterlijk: 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. Japanse esthetische traditie; geïntroduceerd in het westen door Okakura Kakuzō (1863-1913).

Kintsugi (金継ぎ): De dimensie van tijd

Letterlijk: met goud verbinden. 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. Traditionele Japanse hersteltechniek, filosofisch onderbouwd door wabi-sabi esthetiek.

Oubaitori (桜梅桃李): De dimensie van potentie

Letterlijk: kers-Japanse pruim-perzik-fruitpruim. Het recht op een eigen seizoen. Gebaseerd op de bloeiperiode, leert Oubaitori dat excellentie contextueel is en een eigen, unieke timing kent. Kreeg vooral via het boeddhisme zijn geestelijke lading.

b. Sleutelfiguren

Tetsurō Watsuji (和辻哲郎), 1889–1960

Japanse filosoof die westerse fenomenologie (filosofische stroming die uitgaat van de directe en intuïtieve ervaring van fenomenen en hun essentie) 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.

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 concepten als wabi-sabi (侘寂, schoonheid in imperfectie) en Ma (de betekenisvolle leegte) aan westerse lezers. 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."

Kitarō Nishida (西田幾多郎), 1870–1945

Grondlegger van de Kyotoschool, de eerste Japanse filosofische school die oosterse en westerse denktradities verbond. Introduceerde het concept absolute leegte (絶対無, zettai mu) in 'An Inquiry into the Good' (善の研究, 1911): 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.

c. Literatuuroverzicht

Boeken

The Book of Tea, Kakuzō Okakura (岡倉覚三). Fox, Duffield & Company, New York, 1906. Nederlandstalige uitgave: Het boek van de thee, Aspekt, 2012.

An Inquiry into the Good, Kitarō Nishida (西田幾多郎). Yale University Press, 1990. Oorspronkelijke uitgave: Zen no kenkyū (善の研究), Tokyo, 1911.

In Praise of Shadows, Jun'ichirō Tanizaki (谷崎潤一郎). Leete's Island Books, 1977. Nederlandstalige uitgave: Lof der schaduwen. Meulenhoff, 1993. Oorspronkelijke uitgave: In'ei Raison (陰翳礼讃), Tokyo, 1933.

A Climate and Culture: A Philosophical Study, Tetsurō Watsuji (和辻哲郎). Vert. Geoffrey Bownas. Ministry of Education, Tokyo, 1961. Oorspronkelijke uitgave: Fūdo: Ningengakuteki kōsatsu (風土: 人間学的考察), Tokyo, 1935.

Watsuji Tetsurō's Rinrigaku: Ethics in Japan, Tetsurō Watsuji (和辻哲郎). Vert. Yamamoto Seisaku en Robert E. Carter. SUNY Press, 1996. Oorspronkelijke uitgave: Rinrigaku (倫理学), 3 volumes. Tokyo, 1937-1949.

The Beauty of Everyday Things, Sōetsu Yanagi (柳宗悦). Penguin Classics, 2018. Oorspronkelijke uitgave: Teshigoto no Nihon (手仕事の日本), Tokyo, 1948.

Aeon essays

Deze essays bieden toegankelijke introducties tot de kernconcepten die in dit essay worden genoemd.

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

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

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

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

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

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

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

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

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