

Vloeibaar leiderschap in actie

Deze vijf gesprekskaarten helpen leiderschapsteams een ‘vloeibaar perspectief’ te integreren in hun besluitvormingsproces. Ze verbinden Japanse filosofische en esthetische dimensies (*Ningen, Ma, Kintsugi, Oubaitori*) met de klassieke Grieks-Romeinse deugden en confuciaanse relationele ethiek. Het resultaat: besluiten die niet alleen rationeel zijn, maar ook recht doen aan verbindingen, ruimte, geschiedenis en eigenheid.

Deze kaarten zijn speciaal ontworpen voor gebruik tijdens een vergadering of teamsessie. Ze zijn daarom bewust compact gehouden. Wie diepgang zoekt, vindt in bijlage I van het essay ‘Vloeibaar leiderschap’ een overzicht met reflectievragen en interventies. Download voor de volledige context en een begrip van de concepten [hier](#) het essay.

Een **handleiding** voor het gebruik van deze kaarten (wanneer en hoe) vind je achteraan, na kaart 5.2.

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.

1.1

Kernvraag:

Welke verbinding tussen mensen blokkeer ik onbedoeld en wat heeft het weefsel nodig om te herstellen?

Synthesevraag:

Welke verantwoordelijkheid draag ik voor de kwaliteit van het relationele weefsel, zonder de verantwoordelijkheid van anderen over te nemen?

Voorbeeld:

We proberen een conflict op te lossen door met beide partijen apart te praten, maar hierdoor ontstaat juist meer wantrouwen. Moeten we niet juist de verbinding herstellen?

Waarschuwingssignalen:

- Alles loopt via jou als leider
- Mensen spreken elkaar niet meer direct aan
- Beslissingen worden niet gedragen door het team

Let op: Macht en asymmetrie

Zie 1.2.

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 door de ander.

Vervolg Ningen (人間): De dimensie van relatie

Let op: Macht en asymmetrie

Ningen betekent niet dat alle knooppunten gelijk zijn. Sommige hebben structurele macht. De vraag is: Gebruik je die macht om het weefsel te beschermen of om controle te behouden? Vraag jezelf af:

- Ben ik transparant over mijn macht?
- Snoei ik alleen wanneer het weefsel daarom vraagt?
- Gebruik ik relationele taal om verantwoordelijkheid te ontlopen?

De leider als bescheiden gastheer

Stel jezelf niet op als centrale beslisser, maar als gastheer die ervoor zorgt dat de relaties tussen de ‘gasten’ (teamleden) optimaal zijn en dat zijn kunnen schitteren.

Schaduwzijde: Wanneer zorg de waarheid verdringt

Zorg voor het weefsel leert mensen wat het weefsel verdraagt, en wat niet. Soms is dat de waarheid. Vraag: “Hoe weet je of de stilte in het weefsel veiligheid is of bescherming?”.

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.

Kernvraag:

Waar vullen we stilte of leegte te snel met actie, terwijl wachten wijzer zou zijn?

Synthesevraag:

Wat vraagt deze situatie nu van ons: handelen of juist ruimte laten?

Voorbeeld:

We willen morgen een besluit nemen over de reorganisatie, maar heeft het team wel voldoende tijd gehad om écht na te kunnen denken over de implicaties? Of dwingen we hen tot reactie in plaats van reflectie?

Waarschuwingssignalen:

- Agenda's zitten volledig vol, zonder momenten van rust
- Besluiten worden genomen tijdens presentaties
- Team klaagt over 'rasende stilstand'

Schaduwzijde: Wanneer stilte zich onttrekt

Stilte die niet geladen is met intentie is geen Ma. Het is afwezigheid. Vraag: "Hoe weet je of je stilte houdt of je onttrekt?".

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.

Kernvraag:

Welke breuk uit het verleden verbergen we, terwijl deze verguld zou moeten worden?

Synthesevraag:

Welke breuk vraagt om herstel, welke om rekenschap en wat kunnen we ervan leren?

Voorbeeld:

Drie jaar geleden is een grote fusie mislukt. We praten er niet meer over, maar medewerkers verwijzen er cynisch naar als “de grote mislukking”. Wat hebben we eigenlijk geleerd, en durven we dat te delen?

Waarschuwingssignalen:

- Mislukkingen worden verzwegen of gladgestreken
- “Daar hebben we het niet meer over” als reactie op oude crises
- Dezelfde fouten herhalen zich

Schaduwzijde: Wanneer goud verdoezelt

Een gouden voeg maakt de breuk zichtbaar. Maar soms maakt hij haar ook draaglijk — voor wie haar veroorzaakte. Vraag: “Hoe weet je of je een breuk heelt of haar mooier maakt dan ze is?”.

Oubaitori (桜梅桃李): De dimensie van potentie

Het recht op een eigen seizoen. Oubaitori benadrukt dat mensen niet langs één maatstaf hoeven te worden ontwikkeld. Groei heeft een eigen aard, context en tempo.

Kernvraag:

Welke verschillen in aard, tempo of ontwikkeling vraagt deze situatie van ons te respecteren?

Synthesevraag:

Voelt dit besluit als een forceren van de natuur of heeft het de elegantie van de juiste timing?

Voorbeeld:

We promoveren onze beste specialist tot teamleider, maar ze bloeit niet in die rol. Past de rol eigenlijk wel bij haar seizoen of proberen we iets te forceren?

Waarschuwingssignalen:

- Iedereen moet zich in hetzelfde tempo ontwikkelen
- Talenten die niet in het keurslijf passen, vertrekken
- Performance reviews vergelijken mensen met elkaar

Schaduwzijde: 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. Vraag: “Hoe weet je of je iemands seizoen respecteert of zijn stilstand tolereert?”.

Macht en weefsel

De tuinier heeft macht, maar weet: mijn macht is geen eigendom, maar een tijdelijk rentmeesterschap.

Opmerking: De kaart ‘Macht en weefsel’ verschilt van de eerste vier. Waar Ningen, Ma, Kintsugi en Oubaitori elk een filosofische dimensie verkennen, heeft deze kaart een bovenliggend thema: hij stelt de vraag hoe je als leider met de andere vier omgaat. Gebruik hem daarom niet als vijfde dimensie in de reeks, maar als spiegel op je eigen rol in het proces.

5.1

Kernvraag:

Gebruik ik mijn macht over het weefsel (dominantie) of mijn macht van het weefsel (condities scheppen)?

Synthesevragen:

- Heb ik alle stemmen gehoord die dit besluit aangaat?
- Heb ik mijn eigen blinde vlekken geëxamineerd?
- Gebruik ik mijn macht om het weefsel te voeden of om mijn eigen angst te managen?
- Ben ik bereid mijn ego klein genoeg te maken om het weefsel groot te laten worden?

Wanneer snoeien (ingrijpen)?

- Wanneer één stem systematisch andere stemmen monddood maakt
- Wanneer giftige patronen het weefsel aantasten
- Wanneer structurele ongelijkheid onzichtbaar blijft
- Wanneer het weefsel zelf wordt bedreigd
- Wanneer direct schade wordt toegebracht

Waarschuwingssignalen

Zie 5.2.

Macht en weefsel

De tuinier heeft macht, maar weet: mijn macht is geen eigendom, maar een tijdelijk rentmeesterschap.

Vervolg Macht en weefsel

Waarschuwingssignalen:

- Je gebruikt relationele taal (“We zijn een team”) om je eigen beslissingen te maskeren
- Je grijpt in uit ongeduld, niet uit noodzaak
- Je snoeit om jouw visie af te dwingen, niet om het weefsel te beschermen
- Je bent niet transparant over waarom je ingrijpt

Voorbeeld:

Een teamlid domineert elke vergadering, interrumpeert anderen, ridiculiseert alternatieven.

- *Macht over*: “Ik bepaal dat jij voortaan alleen mag spreken als ik je het woord geef.”
- *Macht van*: “Ik zie dat deze dynamiek drie mensen systematisch buitensluit. Dat kunnen we niet laten voortduren. Ik ga de volgende vergaderingen faciliteren met expliciete spreektijd voor iedereen. En ik wil met jou apart spreken over wat ik zie gebeuren.”

Handleiding Vloeibaar leiderschap in actie

Hoe te gebruiken

1. Begin met een check-in. Zie het voorbeeld hieronder.
2. Leg kaarten 1 t/m 4 op tafel en doorloop ze één voor één. Kaart 5 (Macht en weefsel) heeft een andere functie. Zie hiervoor de opmerking op kaart 5.
3. Lees de kernvraag voor.
4. Bespreek de synthesevraag (2-3 minuten).
5. Gebruik het voorbeeld als inspiratie.
6. Let op de waarschuwingssignalen: herken je deze?
7. Noteer antwoorden en inzichten op een whiteboard/flip-over.
8. Gebruik de antwoorden en inzichten om het besluit verder te onderzoeken. Besluit wanneer de situatie daarom vraagt, of stel het besluit uit wanneer eerst meer duidelijkheid, ruimte of herstel nodig is. Leg dit vast in een voortgangsdokument.

Voorbeeld check-in

“Voordat we de inhoud ingaan, wil ik een moment nemen voor het weefsel — voor hoe wij hier vandaag samen zitten. We hebben allemaal onze eigen agenda meegenomen, onze eigen druk van buiten deze kamer. Maar wat we hier gaan beslissen, raakt aan verbindingen die verder gaan dan ieders individuele positie. Mijn vraag aan ieder van jullie is daarom: wat heb jij vandaag van deze groep nodig om tot een besluit te kunnen komen dat je persoonlijk kan dragen?”.

→

Wanneer te gebruiken

Proactief (ontwerpen en cultiveren):

- Reguliere strategische reflectie (kwartaalplanning, teamretraites)
- Het vormgeven van nieuwe teams, projecten of samenwerkingsvormen
- Talentontwikkeling en loopbaangesprekken
- Preventief weefselonderhoud (voordat dingen vastlopen)

Diagnostisch (herkennen en analyseren):

- Wanneer teams of projecten vastlopen
- Als rationele analyses niet genoeg lijken
- Wanneer beslissingen ongemak oproepen (signaal dat de tussenruimte aandacht vraagt)

Reflectief (leren en transformeren):

- Na grote veranderingen, crises of mislukkingen
- Bij belangrijke beslissingen met langetermijnpact
- Als check: vallen we terug in oude patronen?

Praktische wenken

Begin klein

Oefen eerst bij minder cruciale beslissingen voordat je de kaarten gebruikt bij grote strategische keuzes.

Gebruik consequent

Gebruik de kaarten wanneer een situatie vraagt om een ander perspectief dan het voor de hand liggende. Na herhaald gebruik worden de vragen vanzelfsprekend.

Stimuleer dialoog

Moedig teamleden aan om eigen voorbeelden en waarnemingen te delen. De kaarten zijn geen checklist maar een uitnodiging tot gesprek.

Let op weerstand

Als een kaart weerstand oproept (“dit is niet relevant”), is dat vaak juist een signaal dat die dimensie wordt verwaarloosd.

Combineer met andere perspectieven

Deze kaarten vullen rationele analyses aan, ze vervangen ze niet. Gebruik ze naast financiële cijfers, marktanalyses en strategische kaders.

→

Evalueer regelmatig

Na enkele sessies met de kaarten, reflecteer:

- Welke kaart was het meest waardevol?
- Welke kaart zet ons het meest aan het denken?
- Gebruiken we alle kaarten of vermijden we er één?
- Leidt het gebruik tot andere besluiten dan zonder de kaarten
- Zijn er inzichten die we meenemen in ons dagelijks werk?
- Herkennen we de waarschuwingssignalen in onze organisatie?

Veel gestelde vragen

Hoe lang duurt een sessie met de kaarten?

Een volledige sessie duurt ongeveer 15–25 minuten (3–5 minuten per kaart). Complexe dilemma's vragen meer dialoog en kunnen langer duren. Maak het in het begin niet te lang – het is belangrijk dat het werken met de kaarten een natuurlijk onderdeel wordt van het besluitvormingsproces.

Moeten we alle kaarten altijd gebruiken?

Niet per se. Begin met de kaarten die het meest relevant lijken voor jullie situatie. Na verloop van tijd zul je merken welke dimensies vaak worden verwaarloosd — juist die kaarten verdienen dan extra aandacht. Let op dat je niet systematisch ongemakkelijke vragen uit de weg gaat.

Wat als we geen besluit kunnen nemen?

Dat is niet erg. Het kan zelfs de enig juiste uitkomst zijn. Stel dan concrete actiepunten vast (bijvoorbeeld: eerst bepaalde verbindingen herstellen óf tijd nemen voor reflectie) en gebruik de kaarten opnieuw wanneer je beter geïnformeerd bent.

Hoe verhouden deze kaarten zich tot de gesprekskaarten Klassieke deugden in actie?

De zeven gesprekskaarten ‘Klassieke deugden in actie’ focussen op ethische besluitvorming. Deze kaarten focussen op vloeibaarheid (hoe bewegen we door complexiteit?). Ze vullen elkaar aan: gebruik ‘Klassieke deugden in actie’ voor ethische dilemma’s en deze kaarten voor navigatie in onzekerheid en verandering. Download de kaarten [hier](#).

Wat als één kaart steeds weerstand oproept?

Dat is vaak het belangrijkste signaal. De kaart die het meest ongemakkelijk voelt, raakt waarschijnlijk aan een blinde vlek of verwaarloosd aspect van jullie leiderschap. Besteed daar juist extra aandacht aan.

Vloeibaar leiderschap in actie

De gesprekskaarten ‘Vloeibaar leiderschap in actie’ zijn samengesteld door Mark Storm en sluiten aan bij het essay ‘Vloeibaar leiderschap: Een verkenning van Japans relationeel denken als antwoord op de paradoxen van hedendaags leiderschap’. Download het essay [hier](#).

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 zijn werk vertaalt Mark klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

Wil je meer weten over ethiek en leiderschap, kijk dan op markstorm.nl of neem rechtstreeks contact op:

mark@markstorm.nl

+31652092271