

PETRA KUIPERS

NAVIG  
EREN  
IN DE  
MIST

LEIDERSCHAP  
BIJ NIET-WETEN

THEMA.

---

*Tijdens de coronacrisis heb ik geleerd de neiging te bedwingen om steeds een oplossing te moeten geven. Die is er niet. Hoe steller je bent, hoe meer je vastloopt. Oftewel: erken dat je het niet weet en werk vanuit daar. Mooi dat Petra in haar boek laat zien wat het potentieel is van het niet-weten – een aanrader!*

Hans Schoo, Raad van Bestuur Rijnstate ziekenhuis Arnhem

---

*Petra bezit de kracht en gave om ideeën en mensen samen te brengen. Ideeën van andere denkers plaatst ze naast haar eigen ervaringen om de lezer de eigen weg te laten zoeken. Hierbij schuwt ze grote uitdagingen van deze tijd niet.*

Danny Vercauteren, directeur van de Antwerpse Kringwinkels

---

*Een boek vol inspiratie, hands-on tools & technieken, en praktische voorbeelden gebaseerd op Petra's enorme kennis en ervaring. Een gereedschapskist die hoort in alle boekenkasten!*

Nynke Visser, Sustainable change maker en eigenaar van Innivity

---

# INHOUD

**Manifest voor leiderschap bij niet-weten 10**

**Inleiding 13**

**Waarom een boek over niet-weten?**

**Hoofdstuk 1 Waar we nu staan 19**

**Hoe we zijn aanbeland in deze complexe wereld waarin alles met alles lijkt samen te hangen en we ons steeds opnieuw hebben te verhouden tot niet-weten.**

1.1 Hoe zijn we hier terechtgekomen? 19

Verdieping: Magische wetenschap 23

1.2 Het grotere plaatje 25

1.3 Een leeskompas 28

**Hoofdstuk 2 Mens – een nieuwe gebruiksaanwijzing 31**

**Hoe gaan we onze uitstekende evolutionaire instrumenten (weer) leren benutten zodat we betere beslissingen nemen?**

2.1 Onze hersenen en omgaan met niet-weten 32

2.2 We hebben drie breinen 41

- Verdieping: Een veld vol informatie 47
- 2.3 Leiderschap begint met waarnemen 50
  - Basiscursus: Voelen voor denkers 59
- 2.4 Samenvatting 64

### **Hoofdstuk 3 Je navigatiesysteem 67**

**Hoe complex of onzeker een situatie ook is, je navigatiesysteem helpt je om de weg te vinden door de wirwar aan dilemma's, onzekerheden en tegenstellingen.**

- 3.1 Je morele kompas 68
- 3.2 Visie: waar ben je naartoe onderweg? 73
  - Verdieping: De kracht van intentie 86
- 3.3 De waarde van waarden bij niet-weten 88
- 3.4 Samenvatting 94

### **Hoofdstuk 4 Hoe je de omgeving mee kunt laten sturen 97**

**Hoe je de omgeving zo kunt organiseren, dat je als vanzelf richting het gewenste doel of resultaat blijft bewegen.**

- 4.1 Systeembenadering – een nuchtere introductie 98
- 4.2 Systemisch waarnemen bij niet-weten 102
  - Verdieping: Het Boek der Veranderingen 116
- 4.3 Context creëren 117
- 4.4 Bedding 127
- 4.5 Samenvatting 132

### **Hoofdstuk 5 Communicatie als zoeklicht bij niet-weten 135**

**Hoe je met communicatie de perceptie en realiteit van je organisatie creëert.**

- 5.1 Diep luisteren 136
- 5.2 Taal creëert je realiteit 142
- 5.3 De invloed van taal op organisatiecultuur 145
  - Verdieping: Verander je taal, verander jezelf 152
- 5.4 Vragen als instrument 154
- 5.5 Samenvatting 162

## **Hoofdstuk 6 Chaos, crisis en creativiteit 165**

### **Over het nut van chaos en crisis als geboorteplaats van innovatie.**

- 6.1 De waarde van chaos 166
  - Verdieping: Chaostheorie in organisaties 169
- 6.2 Liminaal leiderschap 171
- 6.3 Creatief denken 179
- 6.4 Navigeren door crisis 184
- 6.5 Samenvatting 190

## **Hoofdstuk 7 Terug naar onze natuur 193**

### **Leiderschap begint vanbinnen – over het werk dat we nu te doen hebben.**

- 7.1 Leiderschap evolueert mee met het bewustzijn 194
  - Verdieping: De Tao 197
- 7.2 Van egocentrisch naar ecocentrisch leiderschap 200
- 7.3 Van buiten weer terug naar binnen 207
- 7.4 Hoe verder? 210
- 7.5 Samenvatting 212

**Nawoord 215**

**Bronnen 217**

**Dank 221**

**Over de auteur 223**

# MANIFEST VOOR LEIDERSCHAP BIJ NIET-WETEN

Wij erkennen dat *niet-weten*, verandering en complexiteit onlosmakelijk deel uitmaken van het leven. Wij laten zien dat er betere manieren zijn om daarmee om te gaan dan een volledig planbare, maakbare en beheersbare (werk)omgeving na te streven. *Niet-weten* heeft inherente waarde die de menselijke ervaring rijker maakt. De realiteit verrast ons telkens opnieuw met onverwachte wendingen. De frictie van *niet-weten* daagt ons uit tot wendbaarheid en veerkracht en stimuleert ons tot creativiteit en samenwerking. Het maakt dat we elkaar nodig hebben en als mens leren, evolueren en voldoening ervaren. Dat is waarin we ons blijvend onderscheiden van kunstmatige intelligentie.

## **DE PRINCIPES ACHTER LEIDERSCHAP BIJ NIET-WETEN ZIJN:**

### **PRINCIPE 1 POTENTIE**

Niet-weten is geen risico maar een veld vol mogelijkheden. Als je dat potentieel omarmt, kun je de toekomst in elk moment creëren.

### **PRINCIPE 2 VERTROUWEN**

Alle processen in onze leefwereld volgen een natuurlijke weg. Je komt precies uit waar je moet zijn, ook al had je de route zelf niet vooraf kunnen bedenken.

### **PRINCIPE 3 BALANS**

De realiteit is continu in beweging en zoekt steeds naar balans. Het is effectiever om te sturen rekening houdend met de bewegingstendens, dan op basis van een gestolde werkelijkheid.

### **PRINCIPE 4 OVERGAVE**

Leiderschap vanuit overgave betekent werken met wat er op dit moment is, in plaats van je ertegen te verzetten.

### **PRINCIPE 5 VERBEELDINGSKRACHT**

Een levendig beeld van waar je naartoe werkt is als een krachtige magneet; elke actie en gedachte trekt je er een stukje dichter naartoe.

### **PRINCIPE 6 SYNCHRONICITEIT**

Door de principes 1 t/m 5 toe te passen schep je de voorwaarden voor 'voorspelbare wonderen'.

### **PRINCIPE 7 BUITEN WEERSPIEGELT BINNEN**

Leiderschap begint bij wie je in essentie bent. Wat we om ons heen zien gebeuren is een weerspiegeling van wat er in onszelf speelt. De sleutel tot het realiseren van verandering, of tot de oplossingen voor problemen, ligt in ons.

# INLEIDING

Onzekerheid heeft een slechte pers. Je probeert het in het dagelijks leven zo veel mogelijk uit te bannen, omdat onzekerheid allerlei ongemak met zich meebrengt. Het risico dat je onderweg natregent of dat je aandelen opeens niets meer waard zijn bijvoorbeeld. Of dat je moet gaan verantwoorden waarom je je planning niet hebt gehaald of je begroting hebt overschreden. Wij mensen zijn niet goed in het omgaan met dingen niet weten en er is ons veel aan gelegen om onze omgeving zo voorspelbaar mogelijk te maken. De wisselvalligheid van alledag zien we als een risico, waar we ons zo veel mogelijk tegen willen beschermen. Dus hebben we met regels, statistieken en verzekeringen allerlei structuren gebouwd die ons een gevoel van controle geven over de grilligheid van de realiteit. Maar diezelfde realiteit heeft er een handje van om uit onverwachte hoek een slag uit te delen. Heftige verschijnselen zoals een beurskrach, een pandemie of een aanslag kunnen de wereld volledig op zijn kop zetten. Maar ook meer alledaagse verschijnselen zoals het plotselinge vertrek van een collega, een onverwachte file op weg naar een belangrijke afspraak of een verkeerde levering kunnen ervoor zorgen dat alles opeens anders loopt dan verwacht. Ergens weten we wel dat onzekerheid, chaos en niet-weten de stan-



daard fabrieksinstellingen van onze leefwereld zijn. Toch blijven we maar ons best doen om overal structuren omheen te timmeren om de realiteit zo veel mogelijk in de hand te houden. VUCA, wordt het ook wel genoemd, deze snel veranderende grillige wereld. VUCA is een acroniem van de Engelse termen Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Vrij vertaald: snel veranderend, onzeker, complex en onduidelijk. Veranderingen buitelen over elkaar heen en op het oog onbetekenende factoren kunnen grote en complexe gevolgen hebben, die onmogelijk te voorzien of te voorspellen zijn. Hoe kun je nog sturen als alles continu in verandering is en als complexiteit en chaos de boventoon voeren? Is er een alternatief waar we aan kunnen vasthouden? Hoe *agile* we ook denken te zijn, keer op keer blijkt dat we hebben om te gaan met omstandigheden die ons uitdagen.

Ik heb dit boek geschreven voor leiders die willen ontdekken hoe ze in een complexe, onzekere en veranderende omgeving resultaten kunnen boeken. Of je dat nu doet in de hoedanigheid van directeur, consultant, manager, ondernemer of projectleider. Wil je als leider effectief je omgeving helpen laveren door niet-weten, dan vraagt dat om een nieuwe taal, andere manieren van samenwerken, maar vooral om een manier van *zijn* die vertrouwen geeft. Ook als jij de antwoorden zelf niet hebt. Met dit boek ontdek je niet alleen hoe je daar effectief in wordt, maar ook hoe je er voldoening uit haalt en daarmee een baken bent voor anderen.

Laat ik de knuppel maar meteen in het hoenderhok gooien: ik vind dat onzekerheid niet genoeg gewaardeerd wordt. Onzekerheid is nodig om ons nieuwsgierig, betrokken en alert te houden. We zijn niet in gevecht met een VUCA wereld, we hebben te leren hoe we ermee kunnen dansen. Het is hoog tijd om aan de toestand van niet-weten de waarde te gaan hechten die het van nature toekomt. Het zorgt ervoor dat we niet op de automatische piloot kunnen functioneren, maar steeds terug moeten keren naar het hier en nu. Het is dat wat stimuleert om vastgeroeste oordelen over hoe het *zou moeten zijn* los te laten, omdat de realiteit ons steeds opnieuw uitdaagt. Niet-weten stimuleert ons om

creativiteit, visie en lenigheid te ontwikkelen en om mee te bewegen met de stroom, in plaats van de stroom met kracht naar onze hand te willen zetten.

*Er zijn maar weinig leiders klaar, bereid en in staat om te veranderen als reactie op onverwachte ontwikkelingen. Ze missen het reactievermogen van een goede autobestuurder die komt waar hij heen wil zonder voorspellingen van wat hij zal tegenkomen, maar met het vermogen om te gaan met wat er ook gebeurt.*

Russell Ackoff, bedrijfskundige en pionier op het gebied van algemene systeemtheorie

Stel je eens voor wat er gebeurt als je niet-weten niet langer opvat als een risico, maar beschouwt als een ander woord voor potentieel. Als niets zeker is, dan ligt alles dus open. Voel je hoeveel kansen daarin verscholen liggen? We kunnen problemen niet oplossen met hetzelfde bewustzijn als waarmee ze ontstaan zijn, heeft Einstein ooit gezegd. Met het oude wereldbeeld kunnen we geen antwoorden meer vinden op de verschijnselen die we op dit moment ondervinden, zoals een forse toename van complexiteit, onvoorspelbaarheid en interafhankelijkheid. Ons antwoord op zowel de kansen als de gevaren van deze tijd wordt belemmerd omdat we ze proberen aan te pakken met een denkkader dat ontstaan is in een heel andere tijd in onze geschiedenis. Waar de huidige realiteit om vraagt loopt niet synchroon met onze gedateerde manier van denken en handelen. Daarom zijn we niet zo effectief als we zouden kunnen zijn. Met dit boek wil ik je een alternatief denkframe aanbieden. Er zijn in de afgelopen decennia veel boeiende wetenschappelijke ontdekkingen gedaan die helpen om door een andere bril te gaan kijken en die handvatten geven waarmee je niet-weten juist vóór je kunt laten werken.

Als professioneel projectleider, verandermanager en controlfreak (binnen én buiten kantooruren) heb ik jarenlang zwaar geleund op plannen, begrotingen en allerlei andere bedachte structuren. Ik probeerde onzekerheid en verrassingen zo veel mogelijk uit mijn leven te bannen. Als

een soort Don Quichot vocht ik tegen risico, dreigende tegenvallers en de speling van het lot, in een poging alles binnen de strak gedefinieerde kaders van mijn plannen te houden. Keer op keer bleek de werkelijkheid grilliger, onwaarschijnlijker en vindingrijker te zijn dan ik had kunnen bedenken en mocht ik de koers gaan bijstellen. De hoeveelheid energie die het me gekost heeft om niet-weten uit te bannen is ontluisterend.

Maar dat was niet eens de grootste 'schade'. Kwalijker was, dat ik door mijn kramp zelf een blokkerende factor werd. Ik begon te beseffen dat ik zelf in de weg stond van de waardevolle cadeaus die niet-weten met zich meebrengt. Ik gaf geen enkele ruimte aan voortschrijdend inzicht, aan het herkennen van kansen of aan gekke vormen van gelukkig toeval. Door vast te houden aan rigide structuren haalde ik de ziel en de magie uit het werk, waarbij weinig ruimte overbleef voor inspiratie, creativiteit of flow. Dat moest toch ook anders kunnen?

*Navigeren in de mist* biedt je een nieuwe blik en een nieuw instrumentarium. Het geeft je de inzichten en oefeningen die ik in de afgelopen jaren verzamelde en waarmee je effectief en met vertrouwen kunt laveren in complexe en onzekere situaties. Ik heb in de afgelopen jaren ontdekt dat we niet machteloos zijn of overgeleverd aan de grillen van de realiteit. In de komende hoofdstukken vertel ik je hoe je de waarde van niet-weten kunt omarmen en benutten. Bovendien deel ik de theorieën, tips en tools waarmee je binnen niet-weten wel degelijk invloed kunt uitoefenen.

Het jaar 2020 zag er veelbelovend uit. Ik bracht februari door op Bali. Terug in Nederland zou ik net even tijd hebben om mijn jetlag te verwerken en me vervolgens in een jaar vol opdrachten en trainingen te storten. Maar toen kwam de wereld in de greep van de coronapandemie. In een tijdsbestek van een paar dagen zag ik mijn agenda helemaal leeglopen. Nul opdrachten, nul vooruitzicht op inkomen en geen perspectief op wanneer het weer 'normaal' zou

zijn. Ik geef grif toe dat ik niet stond te juichen bij deze onverwachte oefening in leiderschap bij niet-weten. Erger nog: ik schoot direct in allerlei oude patronen in een poging de boel onder controle te krijgen en mijn inkomen veilig te stellen. Tevergeefs. Het duurde tot na de zomer voor ik, inmiddels gefrustreerd en vermoeid, met wat afstand naar de situatie kon kijken en moest erkennen: 'Kuipers, dit werkt zo niet.'

Ik was toch weer in mijn reflex geschoten van vechten tegen niet-weten. Ik realiseerde me dat ik niets aan de situatie kon veranderen, maar wel aan mijn manier om daarmee om te gaan en besloot het als een interessant praktijkexperiment te gaan zien. Om uit die krampachtigheid te komen en vooral nieuwsgierig te worden naar waar het niet-weten me heen zou leiden. Het veranderde alles: van wonderlijke nieuwe samenwerkingen tot opdrachten uit onverwachte hoeken en een heel nieuw bedrijfsmodel. Het navigeren door niet-weten bleek me naar plekken te sturen die ik vooraf nooit had kunnen bedenken, maar waar de nodige schatten voor me lagen verborgen.

Een waarschuwing is op zijn plaats: voor je ligt een eigenwijs boek met een boodschap die zo nu en dan een beetje zal schuren met je huidige denkbepelden. Het laat een ander licht schijnen op werkwijzen die je misschien al jarenlang hebt en waar je misschien zelf best tevreden over bent. In *Navigeren in de mist* plaats ik de manier waarop we ons werk georganiseerd hebben, de manier waarop we teams aansturen of onze resultaten nastreven, in een andere context. Dat doe ik niet om de 'oude' werkwijze helemaal te diskwalificeren, maar omdat ik ervan overtuigd ben dat de tijd rijp is voor een andere manier van kijken, denken en handelen. In alle turbulentie van de afgelopen periode hebben we kunnen ervaren dat kleine aanpassingen niet langer toereikend zijn. We hebben aan den lijve ondervonden dat onzekerheid een gegeven is. Ik nodig je uit om te experimenteren met de ideeën die je aanspreken.

Benader wat je leest met een open geest en besef dat het leren begint zodra het oordelen eindigt.

! *Alles wat we kunnen weten is dat we niets weten. En dat is de*  
! *totale som van menselijke wijsheid.* Leo Tolstoj, *Oorlog en Vrede*  
! (1867)

# 1

## WAAR WE NU STAAN

### 1.1 Hoe zijn we hier terechtgekomen?

Om te begrijpen hoe we zijn aanbeland in deze hoog complexe wereld waarin alles met alles lijkt samen te hangen en we ons steeds opnieuw hebben te verhouden tot niet-weten, is het zinvol om te kijken waar we vandaan komen. Was alles vroeger echt eenvoudiger en liet de wereld zich toen beter voorspellen? Of is er iets anders aan de hand dat maakt dat het allemaal steeds ingewikkelder en onzekerder lijkt te worden?

Laten we daarvoor een uitstapje maken in onze geschiedenis, naar zo'n 500 jaar geleden. We leefden tot die tijd in een wereld waarin natuurlijke wijsheid meer dan tegenwoordig geïntegreerd was in het leven van alledag. Kennis van planten, natuurlijke geneeswijzen, het gebruik van bronnen uit de natuur voor het maken van gebruiksartikelen werden van generatie op generatie overgedragen. Er was meer eerbied en ontzag voor de natuur en een diep besef dat de mens óók natuur is. Ziekte, hongersnoden en rampen hoorden erbij. Je was min of meer overgeleverd aan de grillen van de natuur en er waren bijzonder weinig middelen om je daartegen te beschermen.

## De beweging naar meten-is-weten

Vanaf de middeleeuwen en vooral tijdens de wetenschappelijke revolutie in de zeventiende eeuw begon dit te veranderen. De wetenschappelijke inzichten kwamen in die periode in een stroomversnelling. Tot die tijd hadden de vroege natuurfilosofen de wereld als geheel uitgelegd. Hun uitleg van hoe de wereld werkte, beschreef vooral de dagelijkse ervaring. Dat was een combinatie van waarneming en gezond verstand. Bovendien werd dat alles behoorlijk gekleurd door het religieuze filter waardoor men naar de wereld keek. Nieuwe natuurwetenschappelijk denkers die in die periode aan terrein wonnen, probeerden op een ander niveau grip te krijgen op hoe natuurverschijnselen verklaard konden worden: zij begonnen de losse onderdelen grondig tegen het licht te houden. Als je elementen uit het totaal isoleert, kun je verschijnselen meetbaar maken en zo tot diepere inzichten komen. Voor het eerst maakten wetenschappers daarbij gebruik van instrumenten als hulpmiddel. Dus waar de vroege natuurfilosofen het globale geheel beschreven, werd nu precisie belangrijk. Er ontstond een meer wiskundige vorm van natuurkunde waarmee de wetenschap in een volgende volwassenheidsfase terechtkwam. In een tijdsbestek van zo'n 200 jaar hebben een paar bekende grote denkers een belangrijke basis gelegd voor onze huidige kennis over hoe de wereld in elkaar steekt. Tot op de dag van vandaag beïnvloeden de ideeën van onder anderen Descartes, Newton en Darwin hoe we de wereld ervaren, maar ook hoe we onszelf daarbinnen zien. Wat was de bijdrage van deze drie grote namen aan de manier waarop we tot op de dag van vandaag denken?

Laten we beginnen met Descartes. Hij stelde dat de wereld een logische structuur heeft die door het verstand begrepen kan worden. Hij maakte een strikt onderscheid tussen het lichaam en de geest. Daar waar we er als mens in theorie aan kunnen twijfelen of we wel echt een lichaam hebben, is het feit dat je *kunt* twijfelen een bewijs dat je een geest hebt. Daar komt zijn bekende uitspraak 'ik denk, dus ik ben' vandaan. Het denken, de ratio, wordt dankzij Descartes nog altijd gezien als ons belangrijkste menselijke instrument en het lichaam is daaraan ondergeschikt.

Newton beschreef een wereld die werkt aan de hand van vaste bewegingswetten: zowel het allergrootste als het allerkleinste dat we kennen – van hemellichamen tot atomaire deeltjes – beweegt volgens vaste, berekenbare wetmatigheden. Voor allerlei andere dingen is volgens de newtoniaanse natuurkunde fysische kracht nodig om ze te beïnvloeden. Anders gezegd: zonder iets te verhitten, verbranden of er een schop tegen te geven verandert het niet en komt het niet in beweging.

Onder invloed van het werk van Charles Darwin zijn we evolutie vooral gaan zien als een proces van strijd en concurrentie: omdat alleen de best aangepasten overleven, doen we er verstandig aan om ervoor te zorgen dat we vooral blijven eten, zodat we zelf niet gegeten worden.

### **De ruggengraat voor de moderne wetenschap**

Sinds de Wetenschappelijke Revolutie zijn kennis, ratio en verstand belangrijker geworden dan de ietwat magische tradities, natuurwijsheid en intuïtie die tot dat moment het wereldbeeld hadden beïnvloed.

Deze andere manier van wetenschap bedrijven gaf zo veel inzicht in hoe onze realiteit in elkaar steekt, dat het snel aan invloed won. Het gevolg was, dat we de wereld steeds meer begonnen te zien als opgebouwd uit massa's kleine, afzonderlijke objecten die zich op voorspelbare manieren gedragen.

Nog altijd vormt dit reductionistische wereldbeeld de ruggengraat van de moderne wetenschap en is het de bril waardoor we naar de wereld kijken. Deze manier van denken bepaalt hoe we ons organiseren en gedragen. Ga maar eens na: we beschouwen ons lichaam als een soort complexe machine die is opgebouwd uit verschillende losse onderdelen die stuk kunnen gaan en gerepareerd kunnen worden. Je ziet dit terug in de manier waarop onze westerse geneeskunde is georganiseerd. Gedachten, gevoelens en emoties zijn geen tastbare dingen en hebben vanuit een puur newtoniaans perspectief geen fysische kracht. Daarom speelt het idee dat ze directe invloed zouden hebben op hoe een machine – ons lijf, onze organisatie of de samenleving – functioneert, niet zo'n grote rol in ons bewustzijn. We sturen organisaties nog in hoge