

't Wordt tijd dat ik de leiding neem



Olivier B. Bommel en de kunst
van het leidinggeven

Rolf Mulder

Boom

't Wordt tijd dat ik de leiding neem

Olivier B. Bommel en de kunst
van het leidinggeven

Rolf Mulder

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2021 Rolf Mulder & Boom uitgevers Amsterdam

Tweede, herziene druk, oktober 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{libno}
(www.douwehoendervanger.nl)

Toonder-illustraties: © 2010 Stichting Het Toonder Auteursrecht.

Omslagillustratie: Wil Raymakers

Eerste druk 2011 verschenen bij Koninklijke Van Gorcum, Assen

(ISBN: 978 90 23247 34 0)

ISBN 978 90 24444 13 7

NUR 801

Alle rechten voorbehouden

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord herziene druk 7

Inleiding 9

- 1 Chronische stempeldrang 11
- 2 Incompetentie 19
- 3 De heilige graal 29
- 4 Leiderschap en Bommel? 35
- 5 Een Bommel in een raffinaderij 39
- 6 Angst en hoop: doe de Bommel-bypass 43
- 7 Noblesse oblige 49
- 8 Waarom er zo weinig Tom Poesen zijn 59
- 9 Temper tantrum 63
- 10 Wat we misschien van een beer kunnen leren ... 71
- 11 Stap uit het schema 75

Bijlage 1: Het verschiet 85

Bijlage 2: Lijstjes leiderschapscompetenties 87

Bijlage 3: De Bommel-test! 89

Bronnen 95

Over de auteur 96

‘Wat is dat voor
ener wááánzin?’

(Professor Prlwytzkofsky)

Voorwoord

herziene druk

Meer dan tien jaar na de eerste verschijning van dit boekje, is het tijd voor een (uitgebreidere) heruitgave. Toen ik hierover sprak met een jongere collega, vroeg hij: ‘Wie is eigenlijk die Bommel?’ Ik realiseerde me ineens dat al twee generaties Olivier B. Bommel (ook: Heer Bommel of Ollie; in het Engels: Bumble) nauwelijks kennen. Dus ... wie is Bommel? Ik vertelde hem dat Bommel een stripfiguur is in de vorm van een snoeverige beer, die doet alsof hij van adel is en in zijn avonturen voortdurend gered moet worden door een slimme poes.

‘Juist,’ zei mijn jongere collega, ‘een soort antiheld dus.’

‘Ogenschijnlijk, maar niet echt’, was mijn reactie. Bommels schepper, Marten Toonder (1912-2005), merkte bijvoorbeeld op: ‘De beer is een soort tussenvorm tussen geest en materie. Hij is een beetje onhandig, omdat de overbrugging tussen die twee zo ontzettend moeilijk is. Net zoals de mens probeert de beer het Hoge te bereiken, maar dat wordt bemoeilijkt door zijn eigen plompheid.’

Bommel is zo complex dat we ons al snel in hem vergissen. Zo zullen bijvoorbeeld weinigen in hem een groot leider herkennen, wat het thema is van dit boekje. Dus ... laat je verrassen: schort je eigen opvattingen over leiderschap tijdelijk op en *go with the flow* van dit (af en toe wat ontregelende of zelfs verstorende) gedachte-experiment.

Bommel rekt in ‘t *Wordt tijd dat ik de leiding neem* ons denkraam op. Grensdoorbrekende perspectieven zijn het resultaat. *Umwertung aller Werte!* Maar je kunt je denkraam ook verrekken of zelfs ontwrichten. De grenzen tussen wat mogelijk is en wat complete onzin is, zijn soms mistig en op zijn minst fragiel. De waanzin ligt

dus altijd op de loer. Het is me wat. Desondanks put ik hoop uit de woorden van de Markies de Canteclaer (uit: *De kwinkslagen*, 1972): *'Eh bien ... Een stuitend verhaal. Maar toch ... toch schuilt er een lichte kern in deze baaierd van grofheid en plat geweld.'*

Het is aannemelijk dat alleen 'de lenigen van geest' dit gedachte-experiment tot het einde kunnen volgen en volhouden. *'Omdat ik nu eenmaal met een groot denkraam gezegend ben, kan ik mijn vleugels naar alle kanten uitslaan'*, merkte Bommel treffend op (uit: *Een groot denkraam*, 1972). In die zin is dit boekje dus ook een soort stresstest van je eigen denkraam.

Succes en sterkte: maak kennis met 'the magic touch of Bumble!'

Rolf Mulder, 2021

Inleiding

Zoals alle verhalen uit de Bommelsaga is het een-na-laatste verhaal van Toonder (*Het Bommel-verschiet*, 1985) een bijzonder verhaal. In *Het Bommel-verschiet* wordt een angstaanjagend toekomstbeeld geschetst. Heer Bommel en Tom Poes reizen naar de stad van de toekomst, waar de dingen flink uit de hand zijn gelopen. ‘Het verschiet’ is een volledig geautomatiseerde stad, die zich losgemaakt heeft van de mensen die haar geschapen hebben. De geleerden die er verantwoordelijk voor waren zijn doorgespoeld en zitten nota bene vast in het riool. *The Matrix*-achtige toestanden dus! Een flesje ‘ontzoedel’ van uitvinder Kwetal maakt een einde aan Verschiet, waardoor de natuur gelukkig toch weer het laatste woord heeft. Voor wie het niet kent, staat in bijlage 1 een uitgebreidere samenvatting van dit verhaal.

Ogenschijnlijk gaat *Het Bommel-verschiet* over een hightech utopische stad die zich keert tegen haar uitvinders. Met andere woorden: de Revolutie of Utopia die haar eigen kinderen dreigt te verslinden. Met Bommel als antiheld die weer de mooiste avonturen tegen wil en dank beleeft en uiteindelijk deze uitvinding weet te keren.

Op zich al heel lezenswaardig, maar *Het verschiet* heeft mijns inziens nog een ander, verborgen thema. *Het verschiet* zou je namelijk ook kunnen lezen als een zoektocht naar wat leiderschap is en wat niet. Ik weet dat dit ongeloofwaardig klinkt, maar ik zou de lezer willen uitnodigen om voor een paar bladzijden zijn of haar kritische vermogens uit te schakelen en, al is het maar voor even, mee te gaan met mijn bespiegelingen. Beschouw het maar als een gedachte-experiment. Of als een (wel of niet gelukte) vorm van humor. In ieder geval als tijdverdrijf. Er zijn tenslotte wel belabberder vormen van leesvoer waarmee je geest en tijd kunt doden. Het is gelukkig ook maar een klein boekje met veel plaatjes, korte hoofdstukjes en veel wit. Dat maakt het allemaal wat soepeler en sneller verteerbaar.

Nog een paar laatste opmerkingen. Niets is wat het lijkt te zijn. Maar soms wel. Soms lijkt iets op iets, wat het dan ook is. Meestal is het echter verdraaide lastig om het verschil te zien. Met name als het verschil heel klein is. Of juist heel groot lijkt te zijn. En dat is waar het om draait in dit boek. Ongeveer.

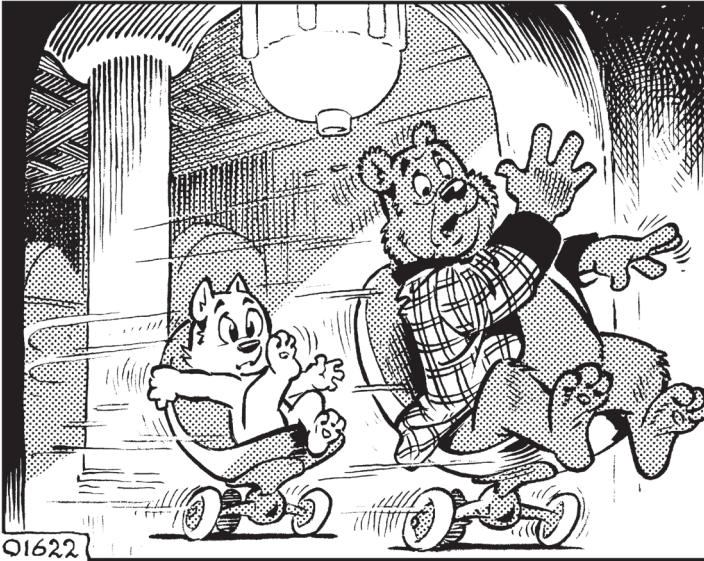
Zoals Joost (de butler van Bommel) zo treffend opmerkte: *'Men moet oppassen, want door te veel lezen kan men gemakkelijk het verstand kwijtraken, als ik zo vrijmoedig mag wezen.'* (uit: *De kwinkslagen*, 1972)

1. Chronische stempeldrang

*‘Oho!’, riep heer Bommel, alle schroom opzij zettend.
‘Niets gaat vanzelf. Alles moet geleid worden.
Volg me; we gaan de controle in deze toren overnemen.’
(uit: Het einde van eindeloos, 1986)*

Olivier B. Bommel houdt er in veel van zijn avonturen een bijzondere modus operandi op na. De opmerkelijke handelwijze in *Het Bommel-verschiet* (zie de inleiding en bijlage 1) vormt de basis van dit gedachte-experiment over leiderschap. Je kunt heel veel zeggen van heer Bommel, maar hij heeft een aantal bijzonder markante trekjes die hem vanuit managementoogpunt zo uitermate interessant maken.

Een van zijn meest dominante trekken is toch wel zijn ‘chronische stempeldrang’. Olivier B. Bommel wil graag op elke situatie zijn stempel drukken.



'Een janboel', herhaalde hij met overslaande stem. 'Dat is het hier, zodat het tijd wordt dat ik de leiding overneem; wat zeg jij, jonge vriend?'

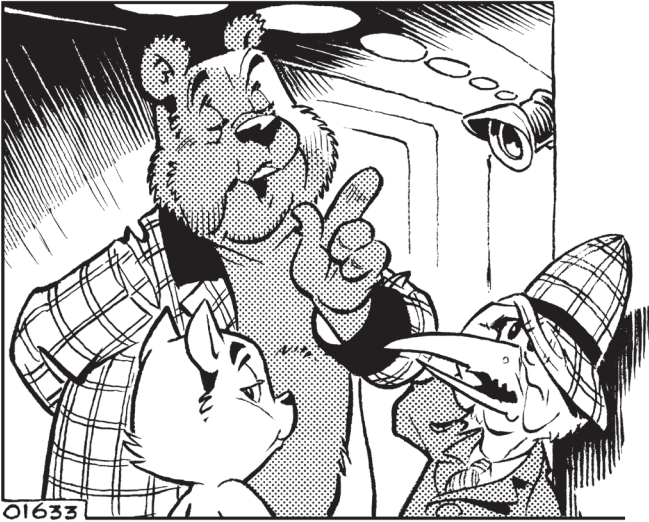
Hij heeft voortdurend de onbedwingbare neiging om de leiding te willen nemen en zijn wil op anderen te leggen. Neem nu het moment dat hij via de ambtenaar Dorknoper erachter wil komen waar Verschieft ligt.



'Ik wil naar Verschiet!', riep heer Bommel, die zijn geduld begon te verliezen. 'Het kan me niet schelen wat het kost, want geld speelt geen rol.'

Op zulke momenten is Bommel niet voor de poes. *No escape!* Een indringend heerschap. Iemand die zich geroepen voelt om de zaken naar zijn hand te zetten. Met name als het volgens hem een janboel wordt.

Bommel gelooft tot diep in zijn grofstoffelijke berenbotten in leiderschap. In zijn ruime denkraam is leiderschap een absolute voorwaarde om de zaken te laten lopen zoals ze zouden moeten lopen. En Bommel gelooft vooral dat hijzelf hiervoor de aangewezen persoon is.



'Oho!', riep heer Bommel, alle schroom opzij zettend. 'Niets gaat vanzelf. Alles moet geleid worden. Volg me; we gaan de controle in deze toren overnemen.'

Overigens is de blik van Tom Poes in deze scène veelzeggend! Maar daar komen we later wel op terug.

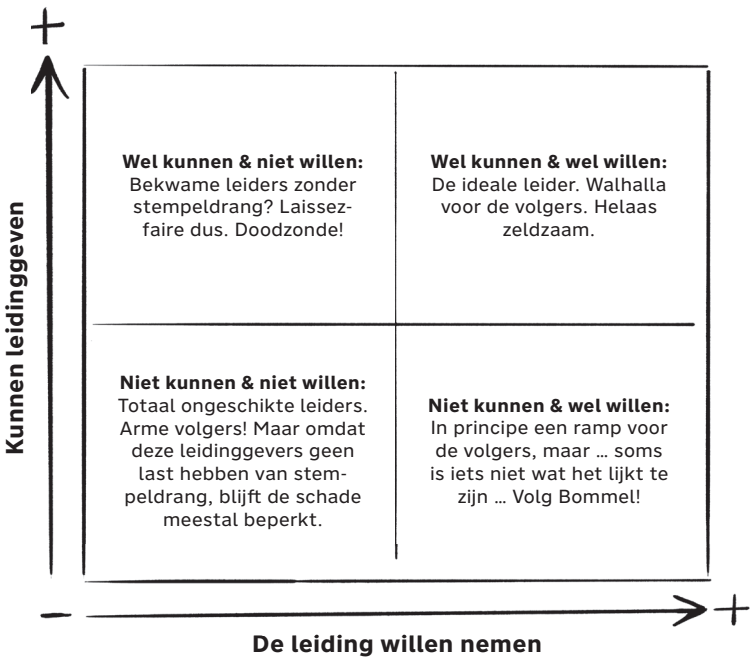
Bommel is dus iemand met een chronische stempeldrang. Lees de Bommelverhalen maar eens door: steeds opnieuw wil hij de leiding nemen. Nu is de leiding nemen nog wat anders dan leidinggeven, maar ook dat is iets wat later wel aan de orde komt.

Deze wil om de dingen naar je hand te zetten komt heel weinig aan de orde in de moderne leiderschapstheorieën. Die hebben het vooral over competenties, capaciteiten, vaardigheden, enzovoort. Ze hebben het voornamelijk over wat je allemaal moet kunnen om doeltreffend te kunnen leidinggeven. Zonder twijfel heel erg belangrijk, maar onze Bommel laat ons zien dat leiderschap eerst en vooral een kwestie is van willen. De leiding willen nemen.

Als je je af zou vragen wat leiders ten principale onderscheidt van niet-leiders, dan is dat dus niet een kwestie van capaciteiten, competenties en vaardigheden, maar vooral van het wel of niet last hebben van een chronische stempeldrang. Er lopen onnoemelijk veel mensen rond die goed in staat zouden zijn tot leidinggeven, maar die dit niet willen. Zo zijn er ook heel veel mensen die nauwelijks over leiderschapscapaciteiten beschikken en die toch leidinggeven, vanwege die rare innerlijke neiging om de leiding te willen nemen. En dan is er ook nog een groep 'leidinggevers' die wel leidinggevende zijn, maar in wezen helemaal niet de leiding willen nemen. Zij zijn om de verkeerde motieven leider geworden (bijvoorbeeld omdat ze heel deskundig zijn of vanwege status of geld).

Met enig geknutsel valt uit het voorgaande verhaal de volgende typologie van leidinggevers te maken:

Figuur 1 Soorten leiders



Bronnen

Verhalen uit de Bommelsaga:

- Toonder, M. (1951). *Eh... dinges*
- Toonder, M. (1966). *Heer Bommel en de trullenhoedster*
- Toonder, M. (1969). *De verdwenen heer*
- Toonder, M. (1971). *De waarde-ring*
- Toonder, M. (1971). *De Kon Gruwer*
- Toonder, M. (1972). *Een groot denkraam*
- Toonder, M. (1972). *De kwinkslagen*
- Toonder, M. (1974). *De pronen*
- Toonder, M. (1977). *De grijze kunsten*
- Toonder, M. (1985). *Het Bommel-verschiet*
- Toonder, M. (1986). *Het einde van eindeloos*
- Toonder, M. (2009). *Diepe roerselen*
- Toonder, M. (2012). *Dat spreekt*
- Toonder, M. (2014). *Wat mal!*

Overige bronnen:

- Beer, M., Finnstrom, M. & Schrader, D. (2016). *The Great Training Robbery*. Harvard Business School, working paper 16-121
- Drezner, D. (2020). Immature leadership: Donald Trump and the American presidency. In: *International affairs*, 96 (2), p 383-400
- EFMD & NOCA (2016). *Leadership, the path to greater effectiveness*. Society for Human Resource Management.
- Gallup (2018). *State of the Global Workplace*. www.gallup.com
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. HarperCollins
- Kelly, L. (2011). *Rebels at work: motivated to make a difference*. www.foghound.com
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. (1978). *Leadership: where else can we go?* Duke University Press
- Mulder, R. (2019). *Baggeren door de prut*. Uitgeverij Elmar
- Mulder, R. (2007). *De comanager*. Pearson
- Senge, P. M. (2007). *In Praise of the Incomplete Leader*. In: *Harvard Business Review*
- Swierstra, T (2009). *Noblesse oblige in een meritocratie*. In: *Idee*, 30 (3), p 8-11
- Wikipedia (2021). *Dunning-krugereffect*

Over de auteur

Rolf Mulder (1956) is momenteel werkzaam als directeur-bestuurder in het onderwijs en heeft daarvoor allerlei managementfuncties gehad in het bedrijfsleven. Hij heeft in de loop der tijd diverse boeken gepubliceerd over heel verschillende thema's:

- *Verzuim de baas* (1993)
- *U en uw baas* (1994)
- *Nooit meer verbaasd over uw baas* (1997)
- *Gentlemanagement* (2002)
- *De comanager, de heldhaftige kunst van het volgen en leiden van je eigen baas* (2007)
- *Volg de cur(v)e* (2009)
- *Leidinggeven in de frontlinie* (2010)
- *'t Wordt tijd dat ik de leiding neem, over wat we van een heer kunnen leren over de heroïsche kunst van het leidinggeven* (2011, eerste druk)
- *Morgen daal ik af* (een Lovecraftiaanse fantasy in Drenthe, 2011)
- *Gelazer, war on terror in the lowlands* (2013)
- *De heer R. Fox, een fabel over de markt van ziekte en gezondheid. En over corporate crime in de farmaceutische industrie* (2014)
- *Stampdrammende poten, gevoelige gedichten over politiek (met intelligente commentaren!)* (2017)
- *Magnum Opus, Zen en de kunst van het stoken* (2017)
- *Murphyan Dynamics, the noble art of muddling through* (2018)
- *Baggeren door de prut, wat je niet verteld is toen je manager werd* (2019)
- *Keelduivel, sterke verhalen over rum (en alchemie!)* (2020)

Zie ook zijn websites:

- www.stempeldrang.nl
- www.web-atelier.nl
- www.darkpharma.nl

Stap in de voetsporen van Olivier B. Bommel en leer de fijne kneepjes van leiderschap!

Leidinggevend kunnen meer van stripheld Olivier B. Bommel leren dan je in eerst instantie zou denken. Een van zijn bijzonder markante trekjes is zijn onbedwingbare neiging om voortdurend de leiding te willen nemen en onmogelijke opdrachten uit te delen. Hij komt ermee weg dankzij zijn unieke talent om zijn eigen incompetentie te compenseren met een volstrekt vertrouwen in zijn 'hulptroepen'.

In moderne leiderschapstheorieën komt deze drang om op elke situatie je stempel te willen drukken heel weinig aan de orde. Ten onrechte. Auteur Rolf Mulder identificeert het unieke leiderschaps-DNA van Bommel aan de hand van scènes uit de stripreeks. Ook vergelijkt hij 'Ollie' met de Amerikaanse presidenten Obama, Trump en Biden. Met de Bommel-test meet je hoe je zelf scoort op kenmerken als stempeldrang en noblesse oblige.

't Wordt tijd dat ik de leiding neem zet je aan het denken over je eigen leiderschapscompetenties. Met een knipoog én met een serieuze ondertoon. Want: wie de stijl van Bommel weet toe te passen, heeft de routekaart in handen naar echt leiderschap.

Rolf Mulder heeft ruim veertig jaar ervaring als hr-directeur van grote ondernemingen en is nu werkzaam als directeur-bestuurder in het onderwijs. Bommel is voor hem de typische antiheld die desondanks zijn avonturen altijd met groot succes afsluit. Andere antihelden, zoals veel leiders en managers, kunnen hier iets van opsteken.

'Leiderschap is eerst en vooral een kwestie van de vreemde neiging om de leiding te willen nemen'



9 789024 444137 >

www.bua.nl
www.managementimpact.nl