

**VANDAAG
OF MORGEN
VAL IK
DOOR
DE MAND**

Waarom goede
managers twijfelen

Uitgeverij: Durden, Hoorn

Titel: Vandaag of morgen val ik door de mand

Auteur: Marjolijn Dölle

Portretfoto achterzijde: Marcel Rob

Foto pagina 225: Jeancarlo Nunes dos Anjos

Ontwerp: Ontwerp van de Buren, Tilburg

Drukkerij: Pumbo, Zwaag

Eerste druk: april 2026

ISBN/EAN 978-90-834716-7-9 | NUR 801

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en geen enkel deel van dit boek mag worden gebruikt voor het trainen van kunstmatige intelligentie.

Marjolijn Dölle

Vandaag of morgen val ik door de mand

Waarom goede managers twijfelen

UITGEVERIJ DURDEN

De opbrengsten van dit boek worden, na aftrek van de gemaakte kosten, door mij gedoneerd aan de Stichting Leergeld West-Friesland. Deze stichting zet zich in voor kinderen in de leeftijd van vier tot achttien jaar uit gezinnen waar de financiële draagkracht laag is. Het is de missie van de Stichting Leergeld dat deze kinderen net als alle andere kinderen mee kunnen doen met binnen- en buitenschoolse activiteiten: “Want nu meedoen is later meetellen in de maatschappij.”

Ik geloof in de kracht van een leven lang ontwikkelen. Dat begint vanaf de vroegste kinderjaren. Als die ontwikkeling gestimuleerd wordt bij alle kinderen, zitten daar ook de leiders van de toekomst bij. Die wil ik een kans geven en daarom gaan de opbrengsten naar de Stichting Leergeld West-Friesland.



Wilt u ook een donatie doen? Scan dan de QR-code.

Marjolijn Dölle

Disclaimer

Dit boek is geschreven vanuit mijn perceptie zoals situaties zich hebben voorgedaan. Zoals ik het beleefd heb. Het is dus niet *de* waarheid, maar mijn waarheid van de beleefde ervaring.

INHOUD

Proloog	9
Inleiding	15
1. Een gunst, geen recht: 4 x 9	21
2. Een zwemtocht in onbekend water	31
3. Het gezin is de beste managementopleiding	37
4. Keek op de Week: nice and need to know	43
5. Sturingsinformatie: zie het als sudoku	49
6. Eindelijk applaus voor de uitvoerders	57
7. Stomverbaasde gezichten in de ondernemingsraad	67
8. Team, team, team	75
9. Toen er grenzen werden overschreden	83
10. Het was altijd het duwtje van een ander	95
11. Vooruitgang komt voort uit twijfel	101
12. Ik was 58 en had zin in een nieuwe baan	109
13. Solliciteren is een vak	115
14. En toen barstte mijn HR-manager los	121
15. Is de organisatie niet te zwaar opgetuigd?	129
16. Soms wilde ik te hard en te snel	135
17. Sta achter je mensen, of ervoor als het moet	143
18. Strategisch plannen op de hei	151
19. Aan goede bedoelingen ten onder	161
20. BHAG?	169
21. Waartoe zijn wij op aarde?	177
22. Corona en de ToZo	183
23. FNV in de aanval	193

24. Minister Carola Schouten op bezoek	207
25. Beste Overheidsorganisatie 2022	213
26. Overdragen en loslaten	223
27. Afscheid: gelukkig niet door de mand gevallen!	233
28. Maar wie ben jij nu eigenlijk?	241
29. Marjolijn door de ogen van Marjolijn	243
30. Marjolijn door de ogen van anderen	257
Dankwoord	267

PROLOOG

Vlak voor mijn pensionering raakte ik op een receptie met iemand aan de praat. Hij vroeg mij hoe WerkSaam Westfriesland, de organisatie die voor zeven gemeenten mensen ‘met een afstand tot de arbeidsmarkt’ op weg helpt naar werk, er onder mijn leiding in was geslaagd om verkozen te worden tot Beste Overheidsorganisatie 2022. Jaren geleden had ik hem al eens ontmoet als collega-directeur van een regionale gemeenschappelijke regeling, maar van echt contact was nooit sprake geweest.

Hij vroeg wat er zoal gebeurde bij WerkSaam en waar ik allemaal mee bezig was. Het was een leuk, geanimeerd gesprek en hij herkende veel situaties vanuit zijn eigen werkervaring bij overheidsorganisaties. Die hebben nu eenmaal een andere dynamiek dan commerciële organisaties. Je bent afhankelijk van politieke besluitvorming, wet- en regelgeving, budgetten, effecten van de economie en zelfs mondiale ontwikkelingen op burgers. Bovendien, niet onbelangrijk: een overheidsorganisatie heeft geen winstoogmerk en zo zijn er nog wel wat verschillen te noemen.

Ik zei dat WerkSaam wordt gezien als een ondernemende overheidsorganisatie en dat ik daar best trots op was. Op zijn verzoek noemde ik wat voorbeelden. Zoals altijd als ik enthousiast over mijn werk vertel, werkt dat kennelijk aanstekelijk. Niet alleen voor anderen, ook voor mijzelf. Al pratende, reflecterend op situaties die zich hebben voorgedaan, krijg ik vaak nieuwe ideeën en inspiratie.

Ineens zei die man: “Waarom schrijf je er geen boek over, zodat je veel meer mensen inspireert?” Ik schoot in de lach: “Absoluut niet”, zei ik. “Weet je hoeveel managementboeken er al in omloop zijn? Wie zit er in ’s hemelsnaam te wachten op het zoveelste managementboek? Nee, dat lijkt me geen goed plan. Bovendien ben ik zeker niet van plan om een boek te schrijven over mijn successen om mijzelf een beetje op de borst te slaan. Dat past totaal niet bij mij, dat is niet wie ik ben.”

Mijn gesprekspartner bleek standvastig: “Denk er toch maar eens over na”, zei hij, “naar mijn mening zijn er heel weinig managementboeken voor overheidsmanagers geschreven, en nog minder voor vrouwelijke. Ik denk dat je hen echt vooruit kunt helpen met zo’n boek. Jij bent een atypische overheidsmanager die het lef heeft om als een ondernemer te denken en te handelen. En je hebt laten zien dat je daarmee resultaten bereikt. Denk er nog maar eens over na. Ik meen het serieus.”

Thuis vertelde ik dat iemand vond dat ik een managementboek zou moeten schrijven en dat ik dat heel grappig vond. En daarmee was voor mij de kous af.

Een week of drie later was het zover: mijn afscheid bij WerkSaam Westfriesland. Na bijna tien jaar als algemeen directeur. En wat een afscheid! Ik ben nog steeds onder de indruk van al die mooie woorden, cadeaus en lieve wensen. Er waren zoveel mensen gekomen om mij persoonlijk de hand te drukken, toe te spreken en te zingen. Ik werd op een geweldige wijze in het zonnetje gezet!

Na al die mooie woorden was het tijd voor mijn afscheidsspeech. Ik had gezocht naar een goede manier om open te zijn over hoe ik mij al die jaren als manager en later als directeur gevoeld heb. Onzeker en vol twijfel. Natuurlijk wist ik dat altijd wel te verbloemen en liep ik daar

niet mee te koop. De enige die mijn altijd aanwezige en eeuwige twijfel heel goed kende, was mijn man. Bij hem kon ik mijn hart uitstorten en verzuchtte ik menigmaal: “Vandaag of morgen val ik door de mand, dan krijgen ze in de gaten dat ik maar wat doe. Dat ik pure mazzel heb als het toevallig goed gaat.”

En altijd weer wist hij mij op te peppen en te coachen. Liet hij mij geloven dat ik wél goed bezig was, en dat iedereen weleens twijfelt. Dat ik heus niet door de mand zou vallen. Pas in het laatste jaar voor mijn pensioen zei ik thuis regelmatig: “Nou, wie weet haal ik toch mijn pensioen zonder door de mand te vallen. Dat zou wel heel fijn zijn.” Precies dat vertelde ik tijdens mijn afscheidsspeech.

Ik was voor het eerst open en eerlijk naar alle collega's, zakenrelaties, medewerkers, bestuurders en stakeholders. Ik durfde het open en eerlijk te zeggen: “Ik wist lang niet altijd of ik iets goed deed, maar ik heb altijd mijn best gedaan. Ook al wist ik lang niet altijd wat het beste besluit was, hoe iets zou uitpakken. Maar ondanks die onzekerheid en twijfel ging ik wel steeds door, hopende dat het goed zou komen. Hopende dat ik niet door de mand zou vallen. En zo je pensioendatum bereiken, zonder dat je door de mand gevallen bent, dat is wel heel fijn!” Daarmee sloot ik mijn speech af.

Nog diezelfde middag, maar ook nog weken daarna, kreeg ik allerlei reacties. “Wat goed dat je dit onderwerp bespreekbaar hebt gemaakt.” “Ik ben zo blij dat je dit verteld hebt, ik heb daar ook heel veel last van.” “Zeker weten dat er heel veel leiders last hebben van twijfels. Het is alleen niet stoer om dat bespreekbaar te maken. Goed dat je dit taboe doorbreekt!” Ik was zo verbaasd over al die reacties. Reacties van herkenning, begrip en vooral een bevestiging dat openheid over dit onderwerp echt

noodzakelijk is. En toen ontstond bij mij langzaam maar zeker het idee om daar een boek over te schrijven. Niet zoals die man van die receptie voorstelde (een boek over mijn successen), maar een boek over mijn twijfels. Over hoe je ondanks die onzekerheden toch steeds stappen zet en er zelfs in slaagt om tot Beste Overheidsorganisatie verkozen te worden – dát zou wel bij mij passen. Ik voelde dat er een zaadje geplant was. Het idee bleef maar rondgaan in mijn hoofd. Want hoe je het ook wendt of keert, ik heb zelf nog nooit een managementboek gelezen over twijfel en onzekerheid. Zou het echt de moeite waard zijn om daar een boek over te schrijven?

Terwijl ik daar over nadacht en mijn idee steeds meer vorm kreeg, zat ondertussen dat lastige stemmetje in mijn hoofd alweer allerlei vervelende opmerkingen te maken: ‘Alsof het zo bijzonder is wat jij doet!’, ‘Ja, en dan schrijf jij een boek. En wie denk je dat dat gaat kopen?’, ‘Hou hier nou maar mee op, jij bent geen schrijver. Dit kun je niet. Je maakt jezelf belachelijk.’ ‘Doe je nou maar niet voor alsof je een schrijver bent, want dat ben je niet.’

Daar was diezelfde beklemming die ik altijd voelde bij belangrijke beslissingen. Altijd weer die angst dat ik het verkeerd zou doen. Die zorg dat ik iets over het hoofd zou zien. De onrust over het niet weten hoe iets zou uitpakken. Er was echter ook de wil om niet toe te geven aan die angst, zorg en onrust. De wil om door te zetten en er iets moois van te maken. Het lef om het toch te proberen, wetende dat het niet altijd de gemakkelijkste weg was. Die wil won het nu weer.

En dus ging ik er ook met anderen over praten. Met mijn kinderen, mijn man, met vriendinnen, met collega's. De een na de ander reageerde positief. “Wat leuk! Moet je doen. Gaaf!” Langzaam maar zeker bereikte ik het punt dat ik er een piepklein beetje in ging geloven en ik ging aan de slag. Ik dacht na over een opzet, schreef een inleiding en het eerste

hoofdstuk. Dat liet ik een aantal mensen lezen. “Doorgaan!”, zeiden ze allemaal. “Op dit managementboek zitten echt mensen te wachten.”

Eerlijk gezegd geloof ik inmiddels ook dat met name vrouwen zich gaan herkennen in mijn verhalen. Zij die vaak hun stinkende best doen en altijd bezorgd zijn dat ze het niet goed genoeg doen. Dat ze niet alle ballen in de lucht kunnen houden. Niet goed genoeg in het werk, niet genoeg om thuis alles perfect te doen, en niet goed genoeg voor zichzelf. Hebben mannen daar dan geen last van, hoor ik je denken. Tuurlijk wel, alleen die uiten dat minder of bluffen zich door lastige situaties heen. Is het faalangst? Nee, voor mij in ieder geval niet. Ik ben nooit bang om ergens aan te beginnen, om stappen te zetten. Wel is er altijd weer die twijfel en onzekerheid dat ik door de mand zal vallen. Dat mensen erachter komen dat ik maar wat doe. Onlangs leerde ik dat mijn zorg om door de mand te vallen zo’n veel voorkomend fenomeen is dat er in de psychologie al in de jaren ‘70 een naam aan gegeven is: het *Oplichterssyndroom* of *Bedriegerssyndroom*, beter bekend als *Imposter Syndrome*.

Dit syndroom werd beschreven door de klinisch psychologen Pauline Clance en Suzanne Imes. Zij merkten dat veel succesvolle mensen het gevoel hebben dat hun succes niets te maken heeft met hun persoonlijke kwaliteiten of met hard werken. Ze doen succes af als toevallig geluk. ‘Toevallig geluk hebben’, dat gold voor mij ook, dacht ik. Maar was dat echt zo? Was ik een zondagskind met heel veel mazzel? Dat moest ik nu gaan onderzoeken aan de hand van allerlei situaties die ik heb meegemaakt in een leidinggevende functie. Dan zou ik daar vanzelf wel achter komen.

Dus oké, misschien is het inderdaad een goed idee om nu, met terugwerkende kracht, te laten zien dat ik niet bij toeval dingen heb bereikt. Dat het geluk toevallig aan mijn zijde was, maar vooral dat ik hard heb gewerkt, gewikt en gewogen en besluiten heb genomen. Ook lastige besluiten, ook moeilijke stappen. Ik heb mijn verantwoordelijkheid genomen. Ik hoop dat mijn verhaal veel mensen gaat helpen die last hebben van dit *Imposter Syndrome*. Net als ik zullen zij dat gedurende hun werkende leven waarschijnlijk nooit hardop zeggen, maar geloof me: je bent niet alleen.

Er zijn heel veel vrouwen én mannen die net als ik bezorgd zijn dat zij 'vandaag of morgen door de mand vallen'. Wie weet kan die zorg straks een beetje naar de achtergrond verdwijnen en ga je zien dat elke situatie die jij meemaakt niet berust op toevalligheden, maar op jouw kracht, jouw ervaring, jouw morele kompas en jouw gezonde boerenverstand!

INLEIDING

“Ik pieker er niet over!” Dat zou vroeger mijn antwoord zijn op de vraag of ik leidinggevende wil worden. Ik associeerde dat met een hoop gezeur. Geneuzel over verlof, vervanging, caseload en al dat soort regelingen. Laat mij maar lekker zelfstandig mijn werk doen. Ik ben altijd bereid om iemand te helpen. Maar leidinggeven? Nee! En toch ben ik erin gestonken! Hoezo dan?

Mijn werkervaring in het domein van de sociale zekerheid begon in 1999. Ik werd toen aangenomen als arbeidsdeskundige-in-opleiding bij uitvoeringsorganisatie Cadans, die later opging in het UWV. Het vak arbeidsdeskundige paste mij als een jas. Ik voelde mij helemaal in mijn element. Dit tot verrassing van familie. Ik kom uit een middenstandsgesin. Dan ligt het meer voor de hand dat je zelf ook gaat ondernemen. Het ligt zeker niet voor de hand om in de publieke sector te gaan werken.

Ik merkte al snel dat het beeld van de buitenwereld over publieke organisaties (saai, log, traag, etc) totaal niet overeenkwam met de praktijk. Werken in het publieke domein is super-dynamisch en verveelt nooit. Wetten zijn nog niet ingevoerd of er valt alweer van alles op of aan te merken. De uitvoering is nu eenmaal weerbarstiger dan de geschreven wet met alle artikelen en bepalingen.

Bovendien probeert de politiek telkens zieltjes te winnen met nieuwe beloftes. Ons speelveld wordt bepaald door wetten, kaders, beleidsregels en de mensen om wie het gaat. Zij die een beroep doen op een uitkering. En dan zijn er nog de belastingbetalers, de premieafdragers en de werkgevers. Eens in de zoveel jaar gaat het hele stelsel

op de schop, en wordt er nieuwe wijn in oude zakken geschonken. Altijd weer een uitdaging om de juiste balans te vinden tussen de belangen van werkgever, werknemer of burger en het belastinggeld. Ik wilde altijd uiterst zorgvuldig zijn: het gaat immers om publiek geld, van ons allemaal. Dat betekent dat je je altijd moet kunnen verantwoorden over de uitgaven die je doet. Gooi nooit publiek geld over de balk! Totaal niet saai dus!

Na een paar jaar als arbeidsdeskundige, werd ik mentor van arbeidsdeskundigen-in-opleiding. Al snel ging ik steeds meer doen voor de afdeling Opleidingen en ontwikkelde ik trainingen, met name over re-integratie. Omdat iedereen vond dat ik complexe zaken altijd zo helder uit kon leggen, werd ik gevraagd om ook op UWV-werkgeverscongressen te spreken en informatie te geven over nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast was ik de vaste contactpersoon voor een aantal grote landelijke werkgevers. Tenslotte werd ik door UWV in de regio waar ik werkte naar voren geschoven als woordvoerder in geval er een 'overval' zou zijn door een of ander tv- of radioprogramma.

Het gebeurde destijds nogal eens dat presentator Pieter Storms onaangekondigd met cameraploeg op een vestiging stond om opheldering te eisen. Een agressieve en intimiderende wijze van programma-maken. Zijn doel was dan vooral om de instelling in een negatief daglicht te stellen. Om als woordvoerder dit soort praktijken het hoofd te bieden, kreeg ik een meerdaagse mediatraining. Wat heb ik daar ontzettend veel van geleerd. Zoals: hou vast aan een aantal vuistregels; zorg dat je een basisverhaal hebt en weet wat je wil zeggen; ga nooit in de verdediging maar maak een bruggetje naar wat je wél wil zeggen; loop niet weg van de camera, loop er juist recht op af. Als je wegloopt lijkt het voor de kijker alsof je iets te verbergen hebt. Loop je

er recht op af, dan zal de opname stoppen. Een cameraman met zware apparatuur kan nauwelijks achteruit lopen.

Maar goed, terug naar mijn verhaal, want ik was aan het vertellen hoe ik manager werd. Op zeker moment kwam er een nieuwe directeur bij de UWV-regio waar ik werkte. Hij kwam uit een totaal ander werkveld en was volledig onbekend met de sociale zekerheidswetten. Omdat er in die tijd een forse achterstand was bij het regiokantoor in Amsterdam, vroeg hij mij of ik de grote werkgevers wilde vragen om voorlopig even geen nieuwe aanvragen te doen. Want dan, zo veronderstelde hij, kregen de medewerkers de kans om de achterstanden weg te werken. Ik had nog nooit zo'n raar voorstel gehoord, en reageerde dan ook direct dat ik dat niet van werkgevers wilde vragen. "Maar", bood ik aan, "ik wil wel helpen om de problemen op te lossen." Eigenlijk had ik er wel zin in... een paar weken flink dossiers wegstampen en weer volop in de uitvoering bezig zijn. Leuk!

Twee dagen later belde de directeur. Hij zei: "Ik heb nagedacht over je aanbod en ik wil er graag gebruik van maken. Je kunt maandag aan de slag om de afdeling te managen waar de achterstanden het grootst zijn. Ik heb al met je leidinggevende besproken dat je de komende zes maanden hiervoor vrijgesteld wordt. Je kunt morgen in Amsterdam kennismaken met het team en met de afdeling."

Huh, maar dat had ik toch helemaal niet bedoeld?! Ik managen? Hoe dan? Ik begon meteen te pruttelen, dat ik helemaal geen ervaring had en dat je daar dan juist iemand met ervaring neer moest zetten. "Daar geloof ik helemaal niet in. Een goed verstand, een stevig arbeidsethos en een goede waarden- en normenbalans vind ik veel belangrijker. En dat heb jij in huis. Probeer het maar. Je kunt me altijd bellen als je even

wil sparren. Dan ben ik er voor je.”

Ik durfde geen nee te zeggen en ik had de garantie dat mijn eigen baan als contactpersoon voor grote werkgevers voor mij gereserveerd bleef. Daar kon ik sowieso op terugvallen na zes maanden. Zelfs eerder als het niet zou gaan. En dus startte ik in september 2005 als manager Claim voor de afdeling Sociaal Medische Zaken bij UWV in de regio Groot Amsterdam. Ik stapte een onbekende wereld binnen, zwaar buiten mijn comfortzone en niet gehinderd door enige kennis of ervaring.

Vanaf dat moment ging het snel met mijn carrière. Van afdelingsmanager ging ik naar regiomanager, naar districtsmanager, naar algemeen directeur. Bij iedere stap was ik doodsbang dat ik door de mand zou vallen. Dat iemand zou ontdekken dat ik maar wat deed. Dat ik wel wist welke kant ik op wilde, maar dat ik helemaal geen groot strategisch plan had. Dat ik juist stapje voor stapje ging, en dan weer verder keek hoe het moest. Maar gelukkig pakte het steeds goed uit. Zonder brokken heb ik mijn pensioen gehaald en ben ik niet door de mand gevallen.

Langzamerhand ben ik gaan begrijpen dat mijn werkwijze gezien wordt als een verfrissende managementstijl: doelgericht, open, transparant, fouten maken mag (als je er maar van leert), vertrouwen geven, voorop lopen en je nek uitsteken, verbindingen leggen, mensen op de eerste plaats, coachen tot je erbij neervalt... maar afscheid nemen als het nodig is.

Aan de hand van mijn ervaringen en voorbeelden laat ik je zien hoe leuk leiding geven in een publieke organisatie is én dat het altijd spannend is om de juiste besluiten te nemen. Dat je nooit zeker weet of je het goede doet. Ik hoop dat het je helpt om te stoppen met twijfelen aan jezelf. Want ik weet zeker dat er heel veel leidinggevenden zijn die net zo'n twijfelkont zijn als ik. Niet doen! Succes is een combinatie van hard werken, creativiteit, goede mensen om je heen én lef. Succes is bijna nooit toeval!