

DE MACHT VAN VERSIERING

succes aan de top,
droogte aan de wortels

DE MACHT VAN VERSIERING

succes aan de top,
droogte aan de wortels

Iwan Visje

Auteur: Iwan Visje
Uitgever: Eduterim/ Brainstormz media
Coverontwerp: IV creatives
ISBN: 9 789403 869780
© 2026 Iwan Visje/ Eduterim

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
 DEEL I – DE SCHITTERENDE BUITENKANT	 13
<i>Waarom we kerstboomorganisaties bewonderen</i>	
 Hoofdstuk 1. 	
Een boom die schittert	14
1.1 De aantrekkingskracht van succes, groei en zichtbaarheid	14
1.2 Waarom wij ons laten misleiden door buitenkant en verhalen	16
1.3 “Van buiten leek het heel wat...”	18
 Hoofdstuk 2. 	
De macht van versiering	21
2.1 KPI's, dashboards, rankings en awards	21
2.2 Employer branding als decor	23
2.3 De organisatie als decor	26
 Hoofdstuk 3. 	
Positiviteit als verplichting	28
3.1 “Hier zijn we trots”	28
3.2 Optimisme als norm, kritiek als disloyaliteit	30
3.3 De sociale druk om mee te stralen	32
 DEEL II – GEEN WATER AAN DE WORTELS	 35
<i>Waar het intern misgaat</i>	
 Hoofdstuk 4. 	
Wat water eigenlijk is	36
4.1 Psychologische veiligheid	36
4.2 Erkenning, rust, zingeving	38
4.3 Relaties, vertrouwen en betekenisvol werk	40
 Hoofdstuk 5. 	
Structurele droogte	43
5.1 Permanent hoge druk	43
5.2 Efficiëntie boven menselijkheid	45
5.3 Leiderschap op afstand van de werkelijkheid	47
 Hoofdstuk 6. 	
De stilte onder de boom	50
6.1 Niet meer zeggen wat je ziet	50
6.2 Aangepast gedrag, zelfcensuur	51
6.3 Loyaliteit die destructief wordt	53

DEEL III – WANNEER DE NAALDEN VALLEN	57
<i>De menselijke prijs van toxische organisaties</i>	
Hoofdstuk 7. 	
De eerste naalden vallen	58
7.1 Cynisme, vermoeidheid, innerlijk vertrek	58
7.2 “Ik doe mijn werk, maar ik ben er niet meer”	59
Hoofdstuk 8. 	
Wie vertrekt en wie blijft	61
8.1 Waarom kritische mensen vaak vertrekken	61
8.2 Wie overblijft: aanpassing, macht, overleving	62
8.3 De versterking van toxiciteit	64
Hoofdstuk 9. 	
Morele schade	66
9.1 Schuld, schaamte en loyaliteitsconflicten	66
9.2 De impact op identiteit en zelfbeeld	67
9.3 Waarom mensen zichzelf kwijtraken	69
DEEL IV – DE VERSIERING BLIJFT HANGEN	71
<i>Waarom het systeem zichzelf in stand houdt</i>	
Hoofdstuk 10. 	
Rituelen zonder leven	72
10.1 Overleggen, jaarplannen, evaluaties als lege vormen	72
10.2 “Zo doen we dat hier”	73
Hoofdstuk 11. 	
Leiderschap als ornament	75
11.1 Leiders die onderdeel worden van de decoratie	75
11.2 Taal zonder betekenis	76
11.3 Afwezigheid vermomd als sturing	77
Hoofdstuk 12. 	
Verandering als extra versiering	79
12.1 Nieuwe programma’s bovenop oude pijn	79
12.2 Cultuurtrajecten zonder water	80
12.3 Meer lampjes op een dorre boom	81
DEEL V – DE ONVERMIJDELIJKE INSTORTING	83
<i>Wanneer een boom het niet meer houdt</i>	
Hoofdstuk 13. 	
Scheuren in de stam	84
13.1 Escalaties, burn-outgolven, integriteitskwesties	84
13.2 Reorganisaties als symptoombestrijding	85

Hoofdstuk 14. 	
De val	87
14.1 Plotselinge crisis of langzaam wegzakken	87
14.2 Schuldigen aanwijzen	88
14.3 “Dit hadden we niet zien aankomen”	89
Hoofdstuk 15. 	
Wat er achterblijft	91
15.1 Verlies van vertrouwen	91
15.2 Gebroken mensen	92
15.3 Organisaties die zichzelf opnieuw moeten uitvinden	93
DEEL VI – WATER GEVEN OF OPNIEUW BEGINNEN	95
<i>Naar een gezonde organisatie</i>	
Hoofdstuk 16. 	
De moed om te kijken	96
16.1 Stoppen met decoreren	96
16.2 De werkelijkheid onder ogen zien	97
16.3 Luisteren zonder meteen te repareren	98
Hoofdstuk 17. 	
Water als leiderschapspraktijk	100
17.1 Ruimte, rust en relationaliteit	100
17.2 Leiderschap in de tussen – en onderstroom	101
17.3 Zorgen voor het systeem, niet alleen de output	103
Hoofdstuk 18. 	
Wanneer je beter opnieuw plant	105
18.1 Niet elke boom is te redden	105
18.2 Ethische keuzes	106
18.3 Afscheid nemen van wat niet meer leeft	107
Epiloog - Na de kerst	109
Nawoord	111
Bronnen en literatuur	113

*Leiderschap begint waar we stoppen
met verbeteren en durven te kijken.*

*Organisaties gaan niet kapot door wat ontbreekt,
maar door wat we blijven versieren terwijl het leven
eruit verdwijnt.*

- Iwan Visje -

Voorwoord

Dit boek is niet ontstaan uit verontwaardiging, maar uit verwarring. Uit het steeds terugkerende gevoel dat iets niet klopte, terwijl alles er wel zo uitzag. Organisaties die succesvol waren, groeiden, prijzen wonnen en zichtbaar impact maakten en waar tegelijkertijd mensen moe werden, stilvielen of vertrokken zonder dat iemand precies kon uitleggen waarom.

Ik heb deze organisaties van binnen gezien. Niet als buitenstaander, maar als deelnemer, adviseur, leidinggevende, collega. Ik heb meegedaan aan de gesprekken, de plannen, de evaluaties. Ik heb bijgedragen aan de versiering, soms met de beste bedoelingen. En ik heb ook gezien wat er gebeurde wanneer het water geven uitbleef.

Dit boek is geen aanklacht tegen individuen. Niet tegen leiders, niet tegen toezichthouders, niet tegen professionals die hun werk zo goed mogelijk proberen te doen. De meeste kerstboomorganisaties ontstaan niet uit slechte intenties, maar uit collectieve logica. Uit systemen die belonen wat zichtbaar is en negeren wat niet direct rendeert. Uit structuren die rust geven aan de bovenkant en druk doorschuiven naar beneden.

Wat mij raakte, was niet het falen, maar de normaliteit ervan. Hoe gemakkelijk we wennen aan verdroging. Hoe snel we leren om ongemak te herformuleren als professionaliteit. Hoe vaak we succes verwarren met gezondheid.

De metafoor van de kerstboom drong zich op omdat zij precies dat zichtbaar maakt. Een boom die schittert, maar geen water krijgt. Die bewondering oproept, terwijl hij langzaam zijn leven verliest. Waar de versiering blijft hangen, zelfs als de naalden al op de grond liggen.

Dit boek wil vertragen. Niet om te veroordelen, maar om te zien. Niet om oplossingen aan te dragen, maar om betere vragen mogelijk te maken.

Het vraagt moed om voorbij de buitenkant te kijken. Zeker in organisaties waar veel op het spel staat, waar reputatie, verantwoordelijkheid en loyaliteit zwaar wegen. Toch geloof ik dat juist daar de sleutel ligt. Niet in nieuwe modellen, programma's of dashboards, maar in het herstel van aandacht voor wat organisaties levend houdt: relaties, betekenis, morele afstemming en ruimte om te zeggen wat gezien wordt.

*De meeste kerstboomorganisaties
ontstaan niet uit slechte intenties,
maar uit collectieve logica.*

Ik hoop dat dit boek herkenning oproept.

Misschien ongemak.

Misschien opluchting.

En vooral de bereidheid om die ene vraag niet langer uit te stellen:

waar krijgt onze organisatie water en waar niet?

Als dit boek eraan bijdraagt dat die vraag eerder gesteld wordt dan gewoonlijk, dan heeft het zijn werk gedaan.

- I.R. (Iwan) Visje –

***Organisaties worden toxisch wanneer
aandacht, rust, veiligheid en betekenis
systematisch worden ingeruild voor
tempo, controle en schijnbare efficiëntie.***

Inleiding

De boom die schitterde

Van buiten zag het er indrukwekkend uit. De lampjes brandden fel. De versieringen hingen perfect in balans. Mensen bleven staan om te kijken.

Dit zijn de organisaties waar we trots op zijn. Met mooie verhalen, hoge ambities, sterke resultaten en een overtuigend narratief. Organisaties die prijzen winnen, groeien, vernieuwen, impact beloven. Alles klopt, althans, aan de buitenkant.

Maar wie dichterbij komt, ziet iets anders. Of beter gezegd: voelt iets anders.

De naalden vallen uit. Niet ineens, maar langzaam. Eerst onopvallend. Een ervaren medewerker die vertrekt “voor een nieuwe uitdaging”. Dan iemand die ziek thuis zit. Daarna weer één. De humor verdwijnt. Gesprekken worden voorzichtiger. Mensen doen wat gevraagd wordt, maar niet meer wat nodig is.

Deze organisaties krijgen geen water. Niet omdat niemand het goed bedoelt.

Maar omdat aandacht, rust, veiligheid en betekenis systematisch zijn ingeruild voor tempo, controle en schijnbare efficiëntie. Omdat leiderschap zich richt op wat zichtbaar is, meetbaar, presenteerbaar. En wat niet zichtbaar is, zoals twijfel, morele spanning, vermoeidheid, verlies van zin, geen plek krijgt.

De kerstboom blijft staan. De versiering blijft hangen. Maar het leven verdwijnt.

Dit boek gaat over wat we liever niet zien. Over toxische organisaties die niet schreeuwen, maar fluisteren. Waar geen openlijke mishandeling plaatsvindt, maar waar mensen langzaam verdorren. Waar loyaliteit wordt beloond zolang je je aanpast, en kritisch denken wordt ervaren als lastig of onveilig.

Toxisch is zelden spectaculair. Het is vaak netjes, professioneel en goed georganiseerd. Juist daarom is het zo gevaarlijk. Want zolang de boom nog rechtop staat, blijven we nieuwe lampjes ophangen. Nieuwe strategieën, nieuwe waarden, nieuwe programma's. Alsof meer decoratie het gebrek aan water kan compenseren. Alsof het probleem zich aan de buitenkant bevindt.

Tot het moment dat de boom het begeeft. Dan spreken we van een crisis. Van incidenten. Van een paar rotte appels. We reorganiseren, vervangen leiders, herschrijven plannen. Maar zelden stellen we de echte vraag: *wat heeft deze organisatie structureel onthouden om levend te blijven?*

Dit boek is geen handleiding voor snelle oplossingen. Het is een uitnodiging om stil te staan. Om te kijken onder de versiering. Om te voelen waar het droog is geworden.

Voor leiders die durven te erkennen dat succes en gezondheid niet hetzelfde zijn. Voor professionals die voelen dat er iets niet klopt, maar het moeilijk onder woorden krijgen. Voor iedereen die heeft geleerd te stralen terwijl hij van binnen uitdroogde.

De vraag is niet of jouw organisatie lampjes heeft.

De vraag is: *krijgt zij nog water?*

