

Doorschietgedrag

Jaap van Werven
Harry Vermeulen

DOOR
SCHIET
GEDRAG

Wat elke
leider, bestuurder
of ondernemer
gewoon moet
weten

Het Boekenschap

© 2026	Copyright Jaap van Werven
Auteurs	Jaap van Werven en Harry Vermeulen
Titel	Doorschietgedrag
Ondertitel	Wat elke leider, bestuurder of ondernemer gewoon moet weten
Omslagontwerp	Gerdien Beernink, Stijlvol Ontwerp
Boekproductie	Het Boekenschap, www.hetboekenschap.nl
ISBN	978-90-83491-073
Achtergrond cover	stock.adobe.com - Kasimin
Druk	Eerste druk 2026
NUR	808 – Leidinggeven, coachen
BISAC	BUS071000 BUSINESS & ECONOMICS / Leadership



© 2026. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever, noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave. De in dit werk gebruikte namen zijn gefingeerd. Elke overeenkomst met bestaande personen of feitelijke situaties berust op louter toeval.

*Ook al is het een open deur,
vergeet niet om er doorheen te lopen.*

Inhoud

Leeswijzer: zo haal je het maximale uit dit boek	11
Voorwoord	
Hoe dit boek je team, je leiderschap en je organisatie direct beter maakt	13
<i>Erik van Loon</i>	
Inleiding	16
Waarom doorschietgedrag overal voorkomt (en wat je kunt doen voordat het misgaat)	17
Hoofdstuk 1	
Het Power-gedragsmodel: onmisbaar voor wie anderen en zichzelf wil begrijpen	22
1.1 Het Power-gedragsmodel	24
1.2 Opbouw van de 8 gedragsrollen	26
1.3 Gedragskenmerken per rol	32
1.4 Doorschietgedrag	46
1.5 De vier basislijnen	48
1.6 De beslisstijl van elke rol	51
Hoofdstuk 2	
Leiderschap en beïnvloedingsstrategieën	56
2.1 Onbewust gedrag met een averechts effect	58
2.2 Het spanningsveld tussen eigenbelang en organisatiebelang	59
2.3 Een praktijkvoorbeeld uit de top van een organisatie	61

	Hoofdstuk 3	
	De 12 sociale strategieën die elke leider, bestuurder of ondernemer gewoon moet kennen	66
3.1	Een nieuwe taal om je eigen gedrag te sturen	68
3.2	Een kader en korte karakteristiek van het model	69
	Hoofdstuk 4	
	Zelf doen: activiteiten die je niet kunt, mag of wilt overlaten aan anderen	70
4.1	Strategie 1. Doe-het-zelven	74
4.2	Strategie 2. Storytelling	77
4.3	Strategie 3. Concurrenieren	80
4.4	Strategie 4. Politiek bedrijven	82
	Hoofdstuk 5	
	Samenwerken: 'Ik heb de ander nodig'	84
5.1	Strategie 5. Samenwerken	87
5.2	Strategie 6. Netwerken	90
5.3	Strategie 7. Onderhandelen	92
5.4	Strategie 8. Wederzijds afhankelijk maken	96
	Hoofdstuk 6	
	Macht: gebruikmaken van je positie om anderen je wil op te leggen	100
6.1	Strategie 9. Uitsluiten	104
6.2	Strategie 10. Onderwerpen	108
6.3	Strategie 11. Vechten	113
6.4	Strategie 12. Uitbesteden	118

Hoofdstuk 7

Samenwerken als sleutel tot succes 120

7.1	Soorten samenwerking	122
7.2	Samenwerken binnen een managementteam	128
7.3	Wanneer als team optreden, en wat daarvoor nodig is	132
7.4	Waarom samenwerken vaak stukt	133
7.5	Investeren in teamontwikkeling	134
7.6	Optreden als team wanneer er iets op het spel staat	136
7.7	Het Teamgedragsmodel	138
7.8	Gestructureerd een belangrijk onderwerp behandelen	140

Hoofdstuk 8

Leiderschap loopt via gesprekken 144

8.1	De werking van een gesprek	146
8.2	Het vermijden van doorschietgedrag	148
8.3	Het maken van 'de oversteek'	153
8.4	Het belang van 'het lege hoofd'	157
8.5	Samenvatting: leiderschap loopt via gesprekken	159

Woord van dank 164

Over de auteurs 166

Verantwoording 168

Literatuur 169

Bijlagen

1	Zelf doen ('Ik ben slimmer dan jij')	172
2	Samen werken ('Ik heb je nodig')	174
3	Niet samen werken ('Ik ben sterker dan jij')	176

Anderen over dit boek

- 'Ik ken niemand die niet laaiend enthousiast is over deze gedragsanalyses'** **179**
Erik de Bruine
- 'Dit boek leert je gedrag van anderen en van jezelf beter begrijpen'** **181**
Hans Go
- 'De kracht van eenvoud'** **183**
Margriet Drijver
- 'Ik probeerde alles vanuit de inhoud op te lossen'** **185**
Renate van Ommeren
- 'Daag jezelf uit en leun niet achterover'** **187**
Robert Imhof
- 'Niet meteen invullen, maar uitnodigen en bevragen'** **188**
Willem Janse
- Bonus: 10 karakteristieke uitspraken en adviezen van Harry Vermeulen** **190**

Leeswijzer: zo haal je het maximale uit dit boek

Dit is geen traditioneel managementboek dat je van a tot z hoeft te lezen om de boodschap te begrijpen. Leiderschap leer je immers niet uit een boek. Beschouw *Doorschietgedrag* daarom als een praktijkgids en naslagwerk. De kracht ervan zit in de herkenning van lastige gespreksituaties en het direct kunnen schakelen op momenten dat de druk oploopt.

Hoe gebruik je dit boek?

1. Begin bij de hoofdstukken over het Power-gedragmodel en de 12 sociale strategieën. Deze vormen het fundament en de taal die je nodig hebt om de rest van de concepten te begrijpen.
2. Gebruik de modellen over doorschietgedrag wanneer je merkt dat een samenwerking stroef loopt of wanneer je jezelf betrapt op irritatie.
3. Pak de hoofdstukken over de oversteek en de gespreksstructuur erbij vlak voordat je een belangrijk MT-overleg of een lastig een-op-een-gesprek ingaat.

Dit is een boek om te herlezen, jezelf te ontwikkelen en scherp te houden.



Voorwoord

Hoe dit boek je team, je leiderschap en je organisatie direct beter maakt

Erik van Loon is eigenaar Van Loon Group en voorzitter RvC.

Wat hebben de trainingen van Harry en Jaap mij gebracht? Een hoop. Maar als ik het moet samenvatten, dan is het vooral dat ik heb geleerd om zelfkritischer te zijn. Niet op een manier die verlamt, maar op een manier die bevrijdt. Ik ben gaan inzien dat mijn zelfbeeld niet altijd strookt met de werkelijkheid, en dat geldt eigenlijk voor iedereen. Soms ben je te streng voor jezelf, of juist te mild. In beide gevallen is het cruciaal dat je jezelf een spiegel voorhoudt.

Harry en Jaap leerden mij dat wat in je genen zit, niet verandert. Dat moet je accepteren. Het gaat om hoe je daarmee omgaat, op het moment zelf. Vroeger zat ik er vaak middenin, voortdurend in de actie. Tegenwoordig neem ik bewust afstand. Ik probeer het geheel te overzien, met een helicopterview. Dat geeft rust en overzicht en vooral betere besluiten.

Mensen die die stap niet maken, die blijven hangen. Die maken de oversteek niet. Ze blijven zenden, duwen, trekken zonder werkelijk te luisteren. Ik ken dat type maar al te goed, want ik kom er zelf vandaan. Maar inmiddels weet ik: soms moet je gewoon je mond houden. Stiltes zijn niet altijd ongemakkelijk, soms zijn ze juist nodig. Stiltes zetten aan tot nadenken.

In 1996 leerde ik Jaap en Harry kennen. Het was een keerpunt. Wat ik sindsdien geleerd heb, heeft me niet alleen persoonlijk gevormd, maar me ook veel succes opgeleverd. Onze manier van werken is nu totaal anders dan toen we begonnen: gericht en doelbewust en altijd met een hoger doel voor ogen. Dat is voor mij essentieel: ik wil altijd werken vanuit een uitdagend doel.

Wat is belangrijk? Niet alles. Ik heb geleerd om de ruis en de bijzaken in gesprekken minder aandacht te geven. Vroeger wilde ik overal iets van vinden, op alles reageren. Maar als je alles belangrijk maakt, is uiteindelijk niets meer belangrijk. Kijk, als ik zie dat de brievenbus bij mijn oprijlaan scheef hangt, dan zeg ik daar in eerste instantie niets van. Maar als ik het voor de tweede keer zie, dan vraag ik iemand om het op te lossen. En als ik het dan wéér zie, dan krijgt diegene dat ook te horen. Zo gaat dat bij het managen van een bedrijf. Maar privé werkt dat anders.

Het managen van een zaak is één ding, maar je gezin of je relatie vergen een totaal andere aanpak. Daar is het niet de bedoeling om de baas te spelen. Daar is het veel belangrijker dat je de oversteek maakt. Dat je je realiseert: hier gelden andere regels. Andere gevoeligheden, een ander ritme. Ik ken een jonge kerel die daar moeite mee heeft. Alles moet perfect zijn, meer dan perfect. Maar als het dan niet lukt, loopt hij vast. Volledig. En als iemand vastzit in zijn eigen hoofd, dan kun je daar als omgeving niets meer mee. Dan is het tijd om een therapeut in te schakelen. Daar is helemaal niets mis mee. Je moet leren erkennen dat je zelf soms de oorzaak bent van het probleem. Voor mij als ondernemer is dat extra belangrijk. Ik krijg zelden tegenspraak. Dus moet ik zelf zorgen voor de kritische spiegel. Die vond ik bij Harry en Jaap. De rollenspellen die ik met hen deed, waren soms confronterend, maar altijd leerzaam. Je moet willen leren als ondernemer en durven falen. Dat is soms lastig, want ik ben ook maar een mens. En mensen falen. In het begin dacht ik dat ik niets fout deed. Dat was mijn waarheid en die ging ik geloven. Maar het verstand komt met de jaren. Of zoals Harry vaak zei: 'Stap over je eigen lulligheid heen.'

Over het verleden wordt vaak romantisch gepraat. Alsof het vroeger allemaal beter was. Maar daar schiet je niets mee op. Wat telt, is dat je vooruitkijkt. En daarvoor heb je één ding hard nodig: een leeg hoofd. En laat dat nou net het moeilijkste zijn als je een drukbezet ondernemer bent. Je hoofd leegmaken vergt discipline. En bewustzijn. Ik stel mezelf dan vaak de vraag: Waarom is dit belangrijk? En vooral: Waarom moet ik nu in actie komen? Die vraag houdt je scherp. Want de meeste mensen

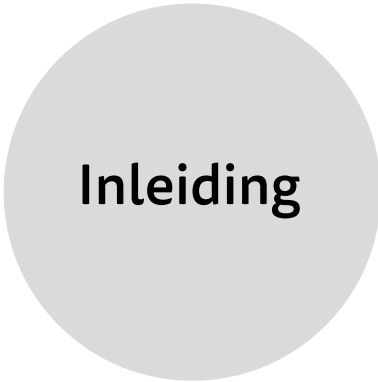
denken maar tot het volgende obstakel. Of tot het eind van de dag. Maar er zijn er ook die verder durven kijken. Die de ketting al zien hangen van gebeurtenissen die nog moeten komen. Dat zijn de mensen die vooruitgang boeken. En daar wil ik bij horen.

Soms is het ook gewoon nodig om uit te spreken dat iets goed is. Dat het er perfect uitziet. Een compliment geven: niet om te slijmen, maar om erkenning te tonen. Dat heb ik moeten leren. Vroeger was ik eindbaas. Ik stond bovenaan de piramide. Maar ik was tegelijkertijd ook enorm afhankelijk van anderen. Van hun inzet. Van hun kwaliteiten. Mijn succes en dat van de organisatie waren volledig met elkaar verweven. Dat inzicht, dat je het nooit alleen doet, heeft me gevormd. En daar ben ik dankbaar voor.

Dankbaarheid is sowieso iets wat gegroeid is in de loop der jaren. Ook naar mijn vader toe. In mijn opvoeding hebben we onze confrontaties gehad. Dat hoort erbij. Maar toen we elkaar uiteindelijk vonden, ontstond er ruimte. En die ruimte gaf ons de kans op een échte relatie. Geen strijd meer, maar verbinding.

Eén van de grootste talenten van Harry was zijn vermogen om spanning te doorbreken. Niet met kracht of volume, maar juist met stilte, met aandacht, met een opmerking precies op het juiste moment. Hij luisterde op twee niveaus tegelijk. Hij hoorde wat je zei, maar vooral ook wat je *niet* zei. Welke betekenis geef je aan de woorden die je uitspreekt? Wat zit daaronder? Wat probeer je eigenlijk te verbergen? Harry had altijd die drive om naar de kern te gaan. Geen genoeg nemen met het verhaal aan de oppervlakte, maar doorvragen, tot het moment dat het schuurt. En juist dan ontstaat groei. De lessen die ik van Harry en Jaap heb geleerd, zijn niet vrijblijvend. Ze hebben mij niet alleen als ondernemer veranderd, maar vooral als mens. En dat is misschien wel de grootste winst.

Erik van Loon



Inleiding

Waarom doorschietgedrag overal voorkomt (en wat je kunt doen voordat het misgaat)

De ontdekkingsreis naar leiderschap, functioneel gedrag en doorschietgedrag.

Mijn allereerste ontmoeting met Harry Vermeulen markeerde het begin van een intensieve en vooral inspirerende samenwerking die tientallen jaren zou duren. In zijn rol als stafdirecteur Sociale Zaken bij het toenmalige uitgeefconcern VNU (Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven) vroeg Harry mij de leiding op mij te nemen van de afdeling Management Development. Daar kreeg ik de gelegenheid het concern van binnenuit te leren kennen. VNU was in alle opzichten complex, met grote diversiteit in omvang, structuur en activiteiten. Ook het topmanagement was allesbehalve homogeen: de kwaliteiten van de leidinggevenden liepen uiteen van matig tot zeer competent. Een van mijn opdrachten was het systematisch in kaart brengen van de capaciteiten van de top 100-managers.

Harry gebruikte het PBOI-model, een diagnostisch instrument ontwikkeld door professor Ichak Adizes van de University of California. In zijn boek *How to Solve the Mismanagement Crisis*¹ beschrijft Adizes hoe een onevenwichtige verdeling van managementrollen binnen organisaties kan leiden tot mismanagement. Adizes onderscheidt vier fundamentele rollen: Producent, Beheerder, Ondernemer en Integrator. Het PBOI-model bood ons een krachtig hulpmiddel om het gedrag van managers op een gestructureerde en tot de verbeelding sprekende manier te analyseren en benoemen. In dat boek introduceert hij ook het begrip *doorschietgedrag*: gedrag dat ontstaat wanneer één of meer managementrollen te dominant worden ingevuld, of juist ontbreken.

Toen we in 1992 onze adviesmaatschap Power CTA oprichtten, werd het model opnieuw actueel. We zagen dat managers niet alleen managen, maar zelf ook uitvoerend handelen. En dat gedrag binnen die twee rollen soms sterk verschilt. Ook binnen teams zien we vaak dat iemand zich als teamlid anders gedraagt dan als manager.

Een sprekend voorbeeld uit die tijd was een coachtraject dat ik begeleidde bij een grote organisatie. Een van de directieleden had de reputatie van een harde, veeleisende leider. Medewerkers noemden hem, niet zonder reden, een slavendrijver. Hij stuurde scherp aan, was ongeduldig en kon fel reageren als zaken niet liepen zoals hij wilde. Boosheid en deadlinestress kleurden geregeld zijn gedrag. Maar binnen het directieteam toonde hij een totaal andere kant van zichzelf. Daar was hij de luisterende, verbindende factor. Collega's prezen juist zijn empathie en teamgeest. Eén van hen vatte het treffend samen: 'Hij is het cement tussen de stenen. Hij houdt ons bij elkaar.'

Dit soort ervaringen vormde de aanleiding voor de ontwikkeling van een uitgebreider gedragsmodel: het Power-gedragsmodel.

Naast managementgedrag en doorschietgedrag namen we ook uitvoeringsgedrag en teamgedrag op. Bovendien breidden we het aantal rollen uit van vier naar acht, elk met een eigen karakteristiek:

1. producerend manager, *uitvoeringsgericht*
2. organiserend manager, *efficiencygericht*
3. controlerend manager, *beheersmatig*
4. conditionerend manager, *conditionerend*
5. teammanager, *consensusgericht*
6. manager-coach, *ontwikkelingsgericht*
7. vernieuwend manager, *vernieuwingsgericht*
8. omgevingsmanager, *ondernemend*

Dit achtdelige onderscheid pasten we ook toe op uitvoerend gedrag en teamrollen. In hoofdstuk 1 gaan we hier uitgebreid op in. Centraal staat het gedrag van de leidinggevende in verschillende contexten, met bijzondere aandacht voor de risico's van doorschietgedrag.

In hoofdstuk 2 introduceren we het begrip *sociale strategieën*. Harry omschreef deze als sociaal-dynamische methoden om in een specifieke context persoonlijk of organisatorisch doelen te realiseren. We kwamen uit op twaalf strategieën, elk met een eigen karakteristiek en valkuilen. Ook hier bleek dat wat in de ene situatie effectief is, in een andere juist averechts kan werken. Veel van deze strategieën worden vaak onbewust toegepast. In een paar voorbeelden uit het bedrijfsleven zien we hoe leiders, vaak onbewust, gedrag vertonen dat een averechts effect heeft. Ze bedoelen het goed, maar door de context of de timing komt het niet uit de verf.

Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de twaalf strategieën. We benoemen het doorschietgedrag per strategie. In vrijwel al onze communicatie, samenwerking en beïnvloedingspogingen gebruiken we één of meer van deze strategieën. Soms doen we dat bewust, maar vaak ook intuïtief en zonder erbij stil te staan.

De kern van dit boek zijn de twaalf sociale strategieën². Hoofdstuk 4, 5 en 6 horen bij elkaar en zijn hieraan gewijd.

Omdat samenwerken een zeer essentiële strategie is, wijden we daar hoofdstuk 7 aan. Daarin wordt het onderscheid gemaakt tussen *samenwerken* en *samen werken*. Samenwerken vraagt gelijkwaardigheid, terwijl samen werken voortkomt uit een functionele noodzaak.

In hoofdstuk 8 ten slotte, laten we zien hoe gesprekken, mits goed gevoerd, het verschil kunnen maken tussen praten *tegen* en praten *met*.

Leiderschap loopt via gesprekken

Bij onze leiderschapstrainingen stond altijd één thema centraal: het voeren van effectieve gesprekken. Of, zoals Harry het vaak zei: 'Leiderschap loopt via gesprekken.'

Hij introduceerde het begrip *sociale dynamica van het gesprek*. Zijn observatie was dat veel gesprekken eenzijdig verlopen. Mensen zijn vooral bezig met hun eigen verhaal, willen overtuigen, zichzelf bewijzen of hun positie beschermen. De kunst van een goed gesprek is juist dat je de ander centraal stelt. Harry zei dan: 'Neem de kleur van de ander aan.' Daarmee bedoelde hij: maak je hoofd leeg, luister actief, verplaats je in de ander, stel vragen, denk mee, vat samen wat de ander zegt, zeker als dat aansluit op jouw intenties en doelen. Die beweging, van jezelf naar de ander, noemden wij *de oversteek*. Het is de stap waarbij je bewust afstand neemt van je eigen positie, je oordeel uitstelt en werkelijk openstaat voor wat de ander bedoelt en voelt.

Leiderschap op deze manier vormgeven is niet alleen effectiever, het voorkomt ook dat je ongemerkt vervalt in doorschietgedrag. Want als je jezelf voortdurend centraal stelt, loop je het risico te overdrijven in controle, overtuiging of het vasthouden aan je eigen gelijk. De oversteek maken is daarmee ook een vorm van zelfmanagement, een manier om jezelf, je team en je organisatie in balans te houden.

Mijn samenwerking met Harry duurde tot januari 2025, toen hij op 88-jarige leeftijd overleed. Zijn gedachtegoed is voor iedereen die leidinggeeft te waardevol om verloren te laten gaan. Vandaar dit tijdloze boek waarin dertig jaar praktijkervaring is gebundeld: iedereen kan nu kennismaken met onze bewezen succesvolle modellen en inzichten. Doe er je voordeel mee!

Jaap van Werven

Kortenhoef, januari 2026

*Rol flexibel leiderschap betekent dat je
situatieafhankelijk switcht tussen de
rol van manager, bestuurder, leider en
ondernemer.*