

# Energie

DE WEG VAN DE MINSTE WEERSTAND



LOUIS STEEMAN FRANK WEIJERS

*Ik zou willen vragen geduld te hebben met alles wat in uw hart  
nog niet tot een oplossing is gekomen en te proberen de vragen  
zelf lief te hebben als voor u niet toegankelijke kamers en als  
boeken die in een volkomen onbekende taal zijn geschreven.  
Leef uw vragen. Misschien leeft u dan gaandeweg, ongemerkt,  
op een dag in een ver verschiet het antwoord binnen.*

Rainer Maria Rilke, 'Brieven aan een jonge dichter'

## *Inhoudsopgave*

Voor wie is dit boekje <i>niet</i> bestemd?	7
Warming Up	9
Hoofdstuk 1: Van buiten naar binnen	15
Hoofdstuk 2: Van binnen naar buiten	25
Hoofdstuk 3: De essentie van leidinggeven	31
Cooling Down	37

## VOOR WIE IS DIT BOEKJE NIET BESTEMD?

Dit boekje is *niet* bestemd voor leidinggevendenden die eerst en vooral graag de baas willen zijn, mensen in hun organisatie beschouwen als onderling vervangbaar (menselijk) kapitaal en managen zien als bezigheid bij uitstek om gestelde doelen te bereiken. Die gaan, ook na lezing, door met wat ze al deden: het creëren van afgescheidenheid\*.

Dat kost bakken energie, mensen worden er in toenemende mate ongelukkig van en gestelde doelen worden er zelden mee bereikt – en zeker niet op langere termijn. Zodoende.

*\* We leggen verderop in dit boekje uit wat we daarmee bedoelen.*

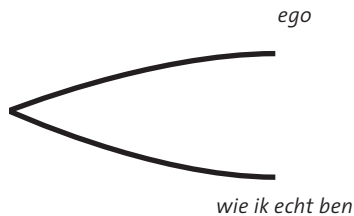
## INSPIRATIE

*Bij het schrijven hebben we ons laten inspireren door stapels boeken die we in de loop der jaren hebben gelezen, films die we hebben gezien, klanten waar we mee hebben gewerkt, collega's die we op allerlei plekken hebben ontmoet, eindeloze dialogen die we met elkaar hebben gevoerd. Op onze website [www.SplusW.nl](http://www.SplusW.nl) is daar het nodige van terug te vinden. We hebben dan ook besloten om geen voetnoten en verwijzingen naar vakliteratuur op te nemen. Dat is vast en zeker verre van wetenschappelijk, maar die pretentie hebben we dan ook niet met dit boekje.*

## *Warming Up*

Als we worden geboren, zijn we helemaal onszelf. Ieder mens is daarbij uniek. Die uniciteit blijft, maar is gaandeweg ons leven soms ver te zoeken. Dat komt, omdat de buitenwereld voortdurend van ons vraagt om ons aan te passen, ons anders voor te doen dan we zijn, ons anders te gedragen dan we eigenlijk zouden willen. Dat doen we aanvankelijk om de doodsimpele reden dat we de liefde van onze ouders willen. Daar moet je soms wat voor over hebben. Vervolgens wordt 't van kwaad tot erger. Vrienden, collega's, bazen, burens... ze hebben allemaal zo hun waarden, normen, opvattingen, oordelen, overtuigingen en verwachtingen. Zie daar maar eens je weg in te vinden, terwijl je helemaal jezelf blijft. Niet, dus.

Zo raken we gedurende ons leven meer en meer afgescheiden van wie we eigenlijk, ten diepste, zijn. Ons ego gaat een eigen leven leiden. Daarmee bedoelen we, dat we ons gaan gedragen op een wijze waarbij we hopen dat we ons zo goed mogelijk kunnen handhaven in de wereld waarin we leven. Het ego is a.h.w. ons aangepaste 'ik'.



Die afgescheidenheid voelt soms erg onplezierig. Iedereen wil graag zichzelf zijn, zich in zijn uniciteit en authenticiteit laten zien en zich van daaruit met anderen en met hetgeen er in de wereld om hem heen te doen is, verbinden. Als dat lukt, geeft dat energie. Of beter: naarmate dat beter lukt, ervaar je dat het meer energie geeft.

Dat is nastrevenswaardig. Aldus is het van belang dat je de afgescheidenheid in jezelf leert kennen en je je (opnieuw) leert verbinden met je eigen uniciteit en authenticiteit.

Ook binnen organisaties dragen zowel leidinggevendenden als medewerkers bij aan het creëren van afgescheidenheid. Zodra een organisatie uit twee of meer mensen bestaat worden er taken verdeeld. Wordt de organisatie nog groter, dan ontstaan er 'functionele eenheden', zoals afdelingen, die voor een (afgescheiden) deel moeten bijdragen aan het bereiken van een groter doel. Mensen worden in gescheiden posities neergezet. Protocolen, procedures en regels zijn, naast overleg, pogingen om datgene wat afgescheiden is, weer te verbinden. Ze maken ons echter vooral bewust van de afscheidingen

die bestaan – en hoe machteloos we ons daarbij kunnen voelen. En doen er zich weer nieuwe problemen voor, dan worden die op uiteenlopende manieren aangepakt: met nieuw beleid en soms zelfs complete reorganisaties. Zo verdwalen we vaak in nog meer afgescheidenheid.

Het is de vraag in hoeverre dit helpt om de doelen van een organisatie te bereiken. Waar het in ieder geval niet toe bijdraagt, is het geluk van de mensen die er werken.

Medewerkers verbinden zich werkelijk met elkaar en met hetgeen er in de organisatie te doen is, wanneer ze een beweging kunnen maken die bij hun energie aansluit. Dat is het geval wanneer de uniciteit en authenticiteit van iedere medewerker met gejuich wordt ontvangen en de nadrukkelijke wens bestaat om die voluit te benutten om samen iets van betekenis te creëren. Wat ons betreft simpelweg de weg van de minste weerstand!

Managers pogen problemen doorgaans op te lossen door af te scheiden, waar leiders er juist op uit zijn om te verbinden. Waar we voor pleiten is het organiseren van afgescheidenheid inruilen voor het faciliteren van het verbinden van mensen vanuit hun uniciteit: met elkaar en met hetgeen er in essentie te doen is in de organisatie. Daar horen (uiteraard!) ook inspireren, uitdagen en prikkelen bij. Leiderschap dat daarin slaagt, noemen wij ontwikkelingsgericht leiderschap.

## DE OPBOUW VAN DIT BOEKJE:

Hoe bereiken we dat we zelf, als uniek individu, ons (opnieuw) leren verbinden met wie we echt zijn?

*(hoofdstuk 1)*

Hoe kunnen we ons vanuit die uniciteit en authenticiteit verbinden met anderen en met hetgeen er in onze buitenwereld te doen is?

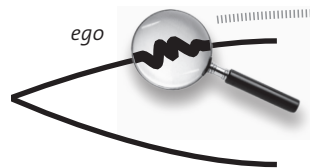
*(hoofdstuk 2)*

Hoe kunnen leidinggevenden hun medewerkers faciliteren bij het proces dat de voorgaande twee vragen oproept? Richting, ruimte en moed zijn hier de drie sleutelbegrippen.

*(hoofdstuk 3)*

In het slotstuk, de *'Cooling Down'*, geven we aan wat we u te bieden hebben, als u zich verder in de thematiek van dit boekje wilt verdiepen – en er actief mee aan de slag wilt.

## 1. Van buiten naar binnen



wie ik echt ben

– EEN HALF LEVEN –

### 1.1 ERVAREN

We worden voortdurend geprikkeld, door van alles en nog wat. Die prikkels komen van buiten. Vaak besluiten we razendsnel, zonder bewust na te denken, hoe we daar mee omgaan. Naast allerlei waarden en normen helpen de bij eerdere ervaringen opgebouwde opvattingen, oordelen en overtuigingen ons daarbij.



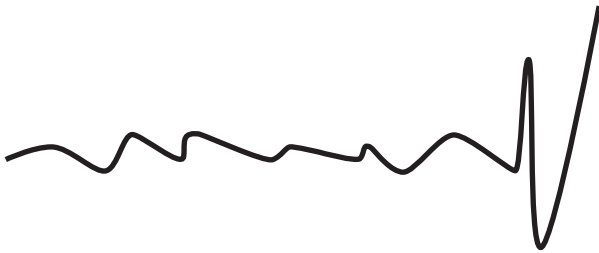
– EEN HALVE DAG –

Die prikkels zijn er in gradaties. Soms zijn ze wat heftiger. We raken iets verder uit balans en doen ons best het evenwicht te herstellen. Dat 'ons best doen' manifesteert zich in de vorm van bewust nadenken – veelal direct gevolgd door actie: doen.

*Bart is locatiedirecteur op een school voor voortgezet onderwijs. De vergaderingen die hij leidt lopen iedere keer uit. En telkens weer verlaten de teamleiders gehaast en geërgerd na afloop de vergadering. Zo ook vandaag. Bart voelt zich ellendig en machteloos. Opnieuw neemt hij zich voor de volgende vergadering strak te leiden. Hij kijkt zijn aantekeningen van de cursus 'Effectief Vergaderen', waaraan hij onlangs heeft deelgenomen, nog eens door. Dat geeft hem voorlopig rust en houvast: zo moet hij het doen.*

## 1.2 ONGEMAK

Sommige prikkels veroorzaken een dermate vervelend gevoel, dat we ernstiger uit balans raken. Dat kan variëren van irritatie en boosheid, tot je diep ongelukkig, machteloos en radeloos voelen. Al deze gevoelens vatten we samen in het begrip 'ongemak'. Ongemak ervaren we van binnen, als gevolg van een prikkel die veelal van buiten komt.



De eerste impuls is: wat kan ik doen om van dit ongemak af te komen? Ons repertoire aan opvattingen, oordelen en overtuigingen schiet tekort om het evenwicht te herstellen. We doen een beroep op ons arsenaal aan overlevingsstrategieën. Bijvoorbeeld door te bedenken wat we achtereenvolgens moeten gaan doen. Of we zijn zo boos dat we heftig ruzie gaan maken. Of lopen juist weg. Misschien besluiten we wel om degene waar we boos op zijn een e-mail te sturen, waarin we met niet te stuiten logica ons gelijk aantonen. En die mail gaat natuurlijk cc naar twintig collega's. Aldus hopen we ons ongemak weer kwijt te raken – en zo de balans weer te herstellen.

Maar ja, als je doet wat je altijd deed, blijf je krijgen wat je altijd al kreeg.

*De MT-vergadering van de daaropvolgende week verloopt opnieuw desastreus. Na afloop is Bart bekaf van zijn pogingen om een goed voorzitter te zijn. Hij bespreekt deze situatie met zijn coach.*

*Deze vraagt Bart om even te stoppen met in oplossingen te denken (de vergadering beter voorbereiden en strakker leiden, inhoudelijke vergaderingen afwisselen met vergaderingen over regelzaken, enz). In plaats daarvan vraagt de coach aan Bart om stil te staan bij het ongemak, de last die hij ervaart.*

*Het wordt stil. Bart vertelt hoeveel last hij heeft van Piet, die telkens opnieuw uitweidt over zaken die slechts indirect het agendapunt raken, daarin wordt bijgevallen door Truus, die op haar beurt bijval krijgt van de andere twee teamleiders, waardoor Bart zich voor de zoveelste keer genoodzaakt voelt iedereen erop te wijzen dat ‘we ons aan de agenda dienen te houden’...*

### 1.3 VERLANGENS

Onvervulde verlangens zijn evenzeer prikkels die ons evenwicht verstoren. Immers, een onvervuld verlangen ervaren we als een tekort – en dus als ongemak. De balans herstellen we door de verlangens te bevredigen, te zoeken naar substituten ervoor of door ze te negeren. Dat eerste kan mooi zijn, beide andere wegen worden vaak ingegeven door angst.

### 1.4 VERDUREN

We hebben het ongemak ogenschijnlijk effectief bestreden. Maar is dat echt wel zo, of is het slechts een kortstondige victorie die spoedig plaats moet maken voor nieuw ongemak van eenzelfde soort – of wellicht een heviger variant? Ongemak dat hardnekkig de kop blijft opsteken, omdat we eenvoudigweg niet goed weten wat het nou werkelijk is dat ons zo boos, geïrriteerd, verdrietig of anderszins ellendig doet voelen? Waarvan we diep in ons hart weten dat we vanuit de machte-

loosheid die we ervaren iets doen, wat er eigenlijk niet echt toe doet?

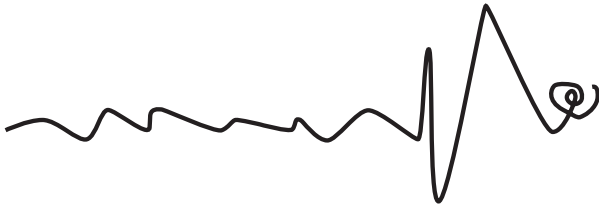
Het kan ook anders. Geen gemakkelijke weg, maar wel eentje waar veel te halen valt. In plaats van het ongemak te lijf te gaan met overlevingsstrategieën, kunnen we ook besluiten om het voor korte tijd te verduren. We doen even niets. Althans, niets anders dan in de ontstane stilte te ervaren wat het ongemak met ons doet, hoe het voelt – en hoe het komt dat we dit zo ervaren. Dat is wellicht de aanzet tot een volgende stap.

*De coach onderbreekt Bart: ‘Je hebt het nu alleen maar over je buitenwereld: Piet, Truus en de andere teamleiders. De vraag naar je ongemak is echter een vraag naar jouw binnenwereld. Blijf daar eens bij stil staan.’*

*Als Bart daar de rust voor neemt, realiseert hij zich dat hij eigenlijk nooit ontspannen naar een vergadering gaat die hij zelf moet leiden. De coach vraagt door: wat Bart lastig vindt, wat maakt dat hij gespannen is? Bart zegt dat hij altijd bang is dat er iets vreselijk mis kan gaan in de school. Er is steeds zoveel tegelijk aan de hand – en al die ballen moeten in de lucht gehouden worden.*

*Hij ziet de vergadering als een mogelijkheid om een vinger aan de pols te houden, als een middel om grip op de problemen te houden en chaos te voorkomen. Tja, als Piet dan met zijn doemscenario's komt, is het voor Bart bijna onmogelijk om daar géén ruimte aan te geven.*

Verduren wordt nogal eens verward met 'hard gaan nadenken'. Onterecht, want dat laatste leidt op z'n best tot weer nieuwe overlevingsstrategieën.



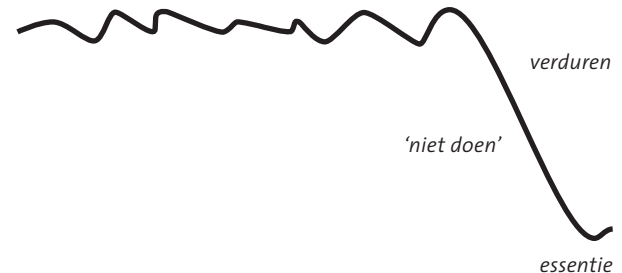
Dit 'nadenken' kan overigens ook de vorm aannemen van ware reflectie. Mooi! Maar niet zaligmakend, want er is meer, als we op zoek gaan naar de essentie.

## 1.5 NIET DOEN

'Niet doen' vereist een heel andere dynamiek dan 'doen'. 'Niet doen' is eigenlijk niets anders dan je bewust worden van hetgeen het ongemak met je doet en waar de oorsprong ervan ligt. Verduren gaat schijnbaar moeiteloos over in 'niet doen'. Zoals zo vaak: ook hier bedriegt de schijn. Het valt immers niet mee om af te zien van actie, als de aandrang om iets te herstellen of op te lossen groot is.

De oorsprong van ongemak ligt altijd in jezelf. De prikkel komt van buiten, jouw ongemak zit bij jou van binnen. Neem bijvoorbeeld een als onmogelijk eigenwijs ervaren collega (buiten), die veel irritatie (binnen) in je opwekt. De neiging is, om te reageren vanuit een bekend patroon: je overlevingsstrategieën. Wijsheid is echter: op een diepere laag onderzoeken wat juist jij te doen hebt (in deze situatie). Zo kun je iets van de essentie, voor jou, ervaren: je verbindt een prikkel van buiten daadwerkelijk met het hierdoor ervaren ongemak, dat zich aan je binnenkant manifesteert.

Nadat je je ten volle bewust bent geworden van je ongemak, doe je 'niet' op weg naar de essentie. Daarbij ervaar je welke last – zoals oordelen - je hebt los te laten. Er dienen zich voorlopige antwoorden aan op de vraag: wat maakt dat deze prikkel dit ongemak in jou losmaakt? En waar draait het daarbij in essentie om?



*Samen met zijn coach onderzoekt Bart wat de impact is van zijn angst dat dingen mis kunnen gaan. Wat betekent dat voor hemzelf?*

*Het wordt hem duidelijk dat hij voortdurend bezorgd is en zijn energie besteedt aan het voorkomen van rampen, in plaats van aan het creëren van iets moois. Hij beseft dat hij daardoor weinig ruimte laat voor nieuwe initiatieven en dat hij erg gericht is op details en het verkennen van doemscenario's. Daarover gaat het ook bijna altijd in zijn contacten met collega's op school – ook met zijn teamleiders.*

*Op de vraag wat dat betekent voor de teamleiders realiseert Bart zich dat die gaandeweg ook steeds defensiever en voorzichtiger worden. Hij roept hen immers voortdurend ter verantwoording.*

## 1.6 ESSENTIE

In de essentie komen angst en verlangen samen. Ze worden voelbaar. Door ze beide onder ogen te zien, wordt de basis gelegd voor de beweging 'van binnen naar buiten'.

In de essentie ervaar je je authenticiteit: je wordt je meer en meer bewust wie je bent, welke angsten en verlangens er bij jou horen.

*Samen met de coach volgt Bart de weg naar de essentie. Ze verkennen wat er omgaat in Bart (gedachten, gevoelens, zorgen, verwachtingen) en welke impact dat heeft op zijn buitenwereld. In dit proces moet Bart leren om zijn 'innerlijke rechter' tot zwijgen te brengen. Deze fluistert hem voortdurend in, dat het belangrijk is dat hij controle houdt over de situatie. Dat het anders helemaal mis kan gaan. Dat hij erop zal worden aangesproken. Dat hij er tenslotte voor wordt betaald om... enz...*

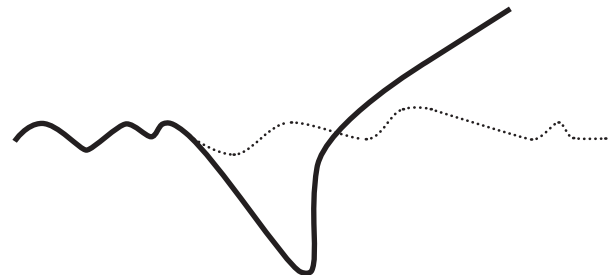
*Uiteindelijk formuleert Bart dat het er in essentie om gaat dat hij met zijn angst, zijn bezorgdheid dat dingen mis kunnen gaan, ook in zijn omgeving onzekerheid te weeg brengt. Mensen ontwikkelen onder zijn leiding een defensieve houding.*

*Terwijl hij, diep van binnen, zo graag anders zou willen...*

## 2. Van binnen naar buiten

### 2.1 EN NU?

De basis is nu gelegd om op de buitenwereld te reageren vanuit je authenticiteit. Dat betekent: je werkelijk verbinden met hetgeen je in de buitenwereld aantreft – i.p.v. het bestrijden van ongemak. De strijd verdwijnt, de verbinding komt ervoor in de plaats. Dat is niet alleen veel effectiever, maar ook zoveel aangener. Vanuit de nieuw verworven wijsheid zou je nu zomaar iets anders kunnen gaan doen.



*‘Mijn neiging is’, zegt Bart, ‘om te controleren. Ongewild stimuleer ik zelf dat er enorm veel aandacht uitgaat naar details. Dat mensen hun best gaan doen om maar geen fouten te maken. Zo is er gaandeweg steeds minder energie voor plezier, creativiteit en spannende, uitdagende activiteiten voor leerlingen en medewerkers. En dat terwijl ik wel degelijk een droom heb om iets moois te creëren op deze school. Wijsheid zou zijn als ik mensen bemoedig en hen de ruimte geef om zelf initiatieven te nemen. Het is voldoende als ik eraan bijdraag dat e.e.a. met voldoende kwaliteit gebeurt. Ik zou dan een andere rol moeten nemen, een rol die echt bij mij past. Ik denk dat ik weer bij die energie kan komen als ik mijn angst en onzekerheid kan accepteren in plaats van ze te bestrijden door een overmaat aan controle.’*

*Vanuit die essentie kijkt Bart vervolgens naar het probleem dat hij aanvankelijk inbracht. Hij komt dan tot geheel andere opties. Hij wil mensen ondersteunen om meer verantwoordelijkheid te nemen en te werken vanuit eigen creativiteit en inspiratie.*

## 2.2 ENERGIE

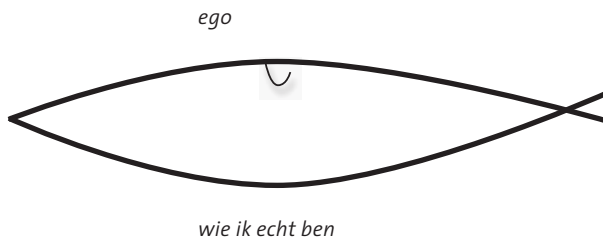
Deze beweging hoort niet alleen bij het omgaan met ongemak en onrust. Je kunt ‘m evenzeer maken als je je afvraagt: waar krijg ik nou echt energie van? Die vraag beantwoord je niet met je hoofd, door hard na te denken. Energie is immers voelbaar. En net zoals met het

verduren van ongemak: accepteer dat je het niet direct ‘weet’. Neem die vraag mee en stel ‘m jezelf met regelmaat.

Als je er in slaagt de beweging ‘naar binnen’ echt te maken (voelen waar je energie van krijgt!), kun je je vervolgens veel beter en effectiever verbinden met hetgeen er in de buitenwereld te doen is – en met de mensen die je daar tegenkomt. Het is een open deur: je hebt veel meer plezier in je werk wanneer het je energie oplevert.

## 2.3 LEVENSLOOP

Ieder mens heeft een interne en een externe levensloop. De interne levensloop volgt wie je eigenlijk bent, de externe levensloop toont hoe je je handhaaft in de wereld. Die twee lopen na de geboorte uiteen, om de simpele reden dat de buitenwereld je dwingt om je aan te passen. In de inleiding hebben we dat beschreven als ‘ego’ (de externe levensloop) en ‘wie ik echt ben’ (de interne levensloop). We verlangen er naar om te worden wie we, ten diepste, zijn. Daar zijn we ons hele leven mee bezig. De eerste helft van ons leven is dat voor velen nog niet zo’n item, daarna des te meer.



Telkens als we de beweging 'naar binnen, via de essentie, naar buiten' maken, trekken we de bovenste lijn als het ware naar beneden.

*Als Bart erin slaagt zich meer te verbinden met zijn eigen energie (door zijn angst en onzekerheid onder ogen te zien in plaats van ze te bestrijden, en vervolgens zijn verlangen om iets moois te creëren in de school werkelijk de ruimte gaat geven), maakt hij een beweging in de richting van zijn innerlijke levensloop. Hij trekt de externe levensloop als het ware naar beneden. Zo draagt hij ertoe bij dat zijn externe en interne levensloop steeds meer gaan samenvallen.*

## 2.4 AUTHENTICITEIT EN UNICITEIT

De beweging 'naar binnen, via de essentie, naar buiten' helpt ons aldus om steeds meer onszelf te worden. Het is de weg naar meer authenticiteit en erkenning van onze eigen uniciteit. We worden ons steeds meer bewust van onze (soms verborgen) verlangens en zijn in toenemende mate in staat die verlangens te leven. Het betekent tevens dat we ons meer en meer in onze uniciteit kunnen manifesteren, in verbinding met anderen. Dat geeft energie!

*Bart realiseert zich, dat hij diep van binnen een enthousiaste vent is, die enorm kan genieten van het speelse en de creativiteit in mensen: 'Van daaruit wil ik als leidinggevende met mensen werken aan een fantastische school voor leerlingen. Maar het komt er niet van. Telkens weer ga ik met mijn angst aan de haal en kies de veilige beheerskant. Ik beseft nu dat ik mijn eigen creativiteit inperk. Dat kost me energie in plaats van dat het me energie oplevert. Ik weet wat me te doen staat.'*

### 3. De essentie van leidinggeven

Je maakt als leidinggevende met enige regelmaat zelf de beweging zoals in de hoofdstukken 2 en 3 is beschreven. Dat is mooi. Maar als leidinggevende wil je natuurlijk ook bevorderen dat de mensen met wie je samenwerkt - directieteam, medewerkers - deze beweging met regelmaat maken, zodat ook zij zich veel meer vanuit hun energie kunnen verbinden met elkaar en met hetgeen er te doen is.

Je kunt dat in beginsel langs twee wegen doen, nl. door:

- de context waarin je medewerkers en/of collega-directieleden hun werk doen te beïnvloeden (3.1);
- hen in direct contact te prikkelen om de beweging 'naar binnen, via de essentie, naar buiten' te maken (3.2).

We werken beide manieren in dit hoofdstuk nader uit.

Richting, ruimte en moed zijn de drie sleutelbegrippen, die hier als een rode draad doorheen lopen.

Tot slot staan we in 3.3 stil bij situaties waarin de organisatie als geheel met een probleem wordt geconfronteerd, zoals: klanten die wegblijven, doelen die niet gehaald worden, geklaag van een grote groep collega's waar de sfeer onder lijdt, etc. Hoe hier als leidinggevende mee om te gaan?

### 3.1 DE CONTEXT

Een organisatie die gericht is op ontwikkeling, schept mogelijkheden voor haar medewerkers om hun bijdrage te leveren, om te creëren. Naarmate ze beter in hun uniciteit en authenticiteit erkend worden, slagen ze daar beter in. Die erkenning zit 'm met name in het scheppen van voldoende ruimte voor medewerkers, door in relatief kleine teams of in (project)groepen samen te werken in een niet-hiërarchische organisatie. Daarbij ligt de nadruk op het leveren van een (unieke) bijdrage, in plaats van op het verdelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit laatste leidt nl. eerder tot afgescheidenheid dan tot creativiteit.

Het vraagt *moed* van de leidinggevende om deze context te helpen creëren: om los te laten, vanuit het vertrouwen dat de teamleden zich gezamenlijk – en ieder vanuit zijn eigen energie – weten te verbinden met hetgeen het team te doen heeft. Het vraagt tevens moed van de medewerkers: om de *ruimte* daadwerkelijk te

benutten. Voorwaardelijk daarbij is, dat er een gevoel voor *richting* bestaat, breed gedeeld binnen de organisatie.

### 3.2 CONTACT

Als leidinggevende kun je je medewerkers en directieteam prikkelen tot - en de ruimte laten voor - inspiratie en creativiteit. Dat 'prikkelen' gebeurt in direct contact met elkaar, bijvoorbeeld door de leiding te nemen bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk gevoel voor richting; het ruimte laten zit 'm vooral in de context, zoals in de vorige paragraaf beschreven.

Daarnaast kan de leidinggevende zijn directieteam en/of medewerkers coachen in het proces dat in de hoofdstukken 2 en 3 is beschreven:

1. Ervaren, de realiteit onder ogen zien en oordelen en overtuigingen loslaten.
2. Het ongemak dat ontstaat verduren.
3. Samen 'niet doen' zonder direct een oplossing te willen vinden: rondlopen zonder het te weten.
4. De essentie 'zien' en het inzicht wat 'er te doen is' toelaten.
5. Samen de moed hebben om te doen wat er gedaan moet worden.

### 3.3 ORGANISATIE

Op sommige momenten ervaar je onrust en/of ongemak in de organisatie waar je leiding geeft. Dat uit zich bijvoorbeeld in klagen door medewerkers, verloop onder het personeel, klanten die weglopen of slechte resultaten.

De eerste impuls is om in actie te komen: iets doen waardoor het ongemak wordt verminderd of weggenomen. Te denken valt aan: medewerkers ter verantwoording roepen, regels en procedures aanpassen en ingrijpen in de structuur van de organisatie. Dat is typisch managers-gedrag. Het resultaat van dergelijke ingrepen is veelal meer afgescheidenheid. Wij pleiten voor een andere aanpak.

Vaak wijzen genoemde signalen er op dat mensen hun ambities niet kunnen realiseren en/of hun kwaliteiten en talenten niet kunnen benutten. Dat kost energie, met alle gevolgen van dien.

In dat geval ontbreekt de verbinding tussen:

1. De richting: waar willen we heen?
2. De vorm: hoe doen we dat, hoe pakken we dat aan?
3. Het werkkterrein: hoe organiseren we dat in de praktijk van alledag?
4. De onderstroom: overtuigingen, opvattingen, waarden en normen, oud zeer, diepere drijfveren en verlangens, etc.

Als leidinggevende onderzoek je waar het (tijdelijk) mis gaat – in plaats van ad hoc te reageren op onrust en ongemak, voortkomend uit negatieve signalen. Dat vraagt ook hier dus het vermogen om het ongemak te verduren, om de essentie te achterhalen. Zo geef je op een verbindende manier leiding. Zo help je verbindingen te creëren, die de energie weer laten stromen.

## *Cooling Down*

Anderhalf jaar geleden hadden we de ambitie een dik boek te schrijven over deze materie. Voortschrijdend inzicht heeft ertoe geleid dat we kiezen voor een dynamischer versie. Energie moet stromen.

Vandaar een klein boekje. En periodiek, via ons weblog, een column met verhalen en voorbeelden uit de praktijk. Ter illustratie van hetgeen we hebben geschreven.

U kunt er kennis van nemen via [www.SplusW.nl](http://www.SplusW.nl)

Op diezelfde site vindt u ons aanbod: coaching, advisering, training en interim leiderschap. Desgewenst geheel op maat gemaakt voor u en uw directieteam en/of medewerkers. En uiteraard vanuit de gedachte die in dit boekje centraal staat: verbinden vanuit energie.

*Dé weg van de minste weerstand!*

## ONZE MISSIE

*Ertoe bijdragen dat mensen zich ontwikkelen*

*door volledig met hun eigen verlangens, angsten, talenten, beperkingen en dynamieken in contact te komen*

*zodanig dat zij zich van daaruit verbinden met elkaar en met hetgeen er in de buitenwereld voor hen te doen is*

*en daarmee bijdragen aan het zachter worden van systemen.*

Als mensen deze beweging maken – naar ‘binnen’ en van daaruit naar ‘buiten’ – spreken we van ontwikkeling. De beweging naar ‘binnen’ betekent zelfonderzoek: bewustwording van de eigen verlangens, angsten, talenten, beperkingen en dynamieken. Zo leer je jezelf steeds beter kennen en word je steeds meer wie je bent. Van daaruit stel je je vragen. Deze vragen vormen de motor tot verbinding met anderen en met hetgeen er in de buitenwereld te doen is.

Ontwikkeling betekent voor ons dus: beweging, op weg naar meer verbinding.

## COLOFON

*Energie – de weg van de minste weerstand*

**AUTEURS**

Louis Steeman, Frank Weijers

**ONTWERP EN PRODUCTIE**

Beerens en Van Ierland, creative communication bv  
Nijmegen

**DRUK**

Thoben Offset Nijmegen

**OPLAGE**

400 exemplaren

© 2009 / Steeman & Weijers BV