

Louis Steeman en Frank Weijers

Leidinggeven vanuit energie

In plaats van dat leidinggevendenden medewerkers in de organisatie 'managen', pleiten Steeman en Weijers voor een fundamenteel andere insteek, waarin leidinggevendenden werken vanuit de energie van de mensen in hun teams. In dit artikel schetsen zij eerst een beeld van dat 'werken vanuit energie'. Vervolgens gaan zij in op de daartoe noodzakelijke context, die zij duiden als een energievriendelijke omgeving. Tot slot gaan zij in op de vraag wat dit betekent voor leidinggevendenden.

Vol energie voeden we onze kinderen op, maken we verre reizen, ontdekken we de mogelijkheden van de nieuwste iPhone, en zijn we van betekenis voor familie, vrienden, collega's en leerlingen. We voelen de energie stromen als we iets doen in de 'buitenwereld' dat aansluit bij onze passie en diepere drijfveren. Daar komt geen manager of leidinggevende aan te pas. Wel vraagt het van ieder individu persoonlijk leiderschap om te zorgen voor een goede match: het ondernemen van activiteiten die aansluiten bij jouw unieke talenten, kwaliteiten en bronnen van energie.

Het industriële denken

In veel organisaties bemoeien managers zich intensief, meestal onbedoeld, met de energiehouding van de medewerkers. Ze willen mensen aansturen en motiveren, omgeven met voorschriften, regels en procedures. Ze spannen zich in om nieuwe werkwijzen te implementeren. Plannen worden 'uitgerold', organisaties worden 'gekanteld'. Aldus komen mensen in situaties waar hun energie wegleekt. Zulke situaties willen ze uiteraard graag ontlopen, door te vluchten, te vechten of zich doodstil te houden. Dat leidt tot nog meer managen, en nog meer energie die wegleekt.

De neiging om mensen te 'managen' vindt haar

oorsprong in het industriële denken, dat ervan uitgaat dat de mens een productiemiddel is dat kan worden ingezet om bepaalde doelen te bereiken langs rationeel vastgestelde wegen. Niet alleen is een onderwijsinstelling geen industriële onderneming, we leiden jongeren ook niet langer op voor een maatschappij waarin het industriële denken overheerst. We bevinden ons in een overgangsfase van een dienstverlenende economie naar een tijdperk van cocreatie. Onze tijd doet een beroep op innerlijke mogelijkheden van de mensen, waarbij creativiteit, talenten, kwaliteiten en passie kernbegrippen zijn. Oftewel: de innerlijke bronnen van energie. Daarin past het dat leidinggevendenden aansluiten bij de energie van hun medewerkers. Of anders gezegd: het is de uitdaging voor leidinggevendenden om medewerkers de ruimte te laten om vanuit hun eigen energie een waardevolle bijdrage te leveren. Van daaruit kunnen onderwijs en een daarbij passende organisatie zich ontwikkelen. Mensen zijn effectiever en werken met meer plezier als hun inbreng aansluit bij hun uniciteit en authenticiteit: hun eigen bronnen van energie. 'Werken vanuit energie' zou dan ook een kernthema moeten zijn voor leidinggevendenden. Dat is helaas nog zelden het geval, omdat 'oud denken' in veel organisaties nog steeds de overhand heeft.

Wij pleiten voor een fundamenteel andere insteek, waarin leidinggevendenden werken vanuit de energie van de mensen in hun teams. We schetsen hieronder eerst een beeld van 'werken vanuit energie'. Vervolgens gaan we in op de daartoe noodzakelijke context, die we duiden als een energievriendelijke omgeving. Tot slot gaan we in op de vraag wat dit betekent voor leidinggevendenden.

Werken vanuit energie

Werken vanuit energie vindt in twee onlosmakelijk met elkaar verbonden stappen plaats: contact maken met je eigen bronnen van energie, om je vervolgens van daaruit te verbinden met wat er in de wereld buiten je (bijvoorbeeld in je werk) voor jou te doen is. Oftewel: welke bijdrage willen mensen leveren aan onderwijs en organisatie? Om je te kunnen verbinden met je eigen bronnen van energie is het nodig dat je ze goed leert kennen. Zo kom je bij je diepere drijfveren, je passie. Dat is kernachtig te omschrijven in de vorm van een persoonlijke missie: een krachtig geformuleerd statement waarin je tot uitdrukking brengt wat je vanuit jouw energie wilt betekenen.

Onlangs verzorgden we een studiedag voor alle medewerkers van een school rond het thema 'Werken vanuit energie'. De dag had twee doelen: onderzoeken of en zo ja hoe de medewerkers zich willen verbinden aan missie en visie van de school en aan het conceptjaarplan voor het volgende jaar; in kaart brengen wat ieder daar concreet aan zou willen en kunnen bijdragen.

Bij de start van de dag presenteerde de directeur het door haar gemaakte conceptjaarplan.

Mensen verbinden zich echter niet zomaar met een plan dat door anderen is geformuleerd en dat 'buiten' hen ligt. Daarvoor is eerst een andere stap nodig: de weg naar binnen. De tweede stap sluit aan op de eerste:

De ochtend werd besteed aan een zoektocht naar ieders persoonlijke missie. Deelnemers ervoeren op verschillende manieren waar hun energie zit, en gaven daar woorden aan. Ook benoemden ze (veelvoorkomende) situaties waarin hun energie juist weglekt. Daarbij gaat het om prikkels van buiten (zoals een ellenlange vergadering, een collega die klaagt of de zoveelste vernieuwing die moet worden doorgevoerd) die een onaangenaam gevoel (van binnen) veroorzaken. Dat voelt als weglekkende energie: je wordt er erg moe van. Door je ook daar zeer bewust van te worden, ervaar je des te sterker wat jouw bronnen van energie zijn. Het leverde mooie, krachtige persoonlijke missies op, zoals 'Ik draag bij aan de ontwikkeling van kansarme kinderen', 'Ik help een veilige omgeving voor leerlingen creëren, zodat ze zichzelf kunnen zijn' en 'Ik zorg voor rust en overzicht, zodat we samen beter tot de essentie komen'.

het verbinden vanuit je persoonlijke missie met wat er in de wereld (buiten jezelf, bijvoorbeeld op je werk) voor jou te doen is. Zo breng je je uniciteit tot uitdrukking. Vergelijk het met een jazzorkest, dat pas gaat swingen als de uniciteit van elke muzikant de ruimte krijgt en zich tegelijkertijd kan verbinden met de uniciteit van de andere muzikanten in het orkest. De energie stroomt! Kwaliteiten en talenten, in combinatie met persoonlijke missie, maken ieder mens uniek. Die uniciteit wil iedereen graag tot uitdrukking laten komen in de vorm van een te leveren unieke bijdrage.

Bij de start van het middagdeel kreeg elke deelnemer de gelegenheid zijn persoonlijke missie te laten horen. vervolgens was de vraag wat iedereen persoonlijk vanuit de persoonlijke missie wilde bijdragen aan missie en visie van de school en aan het jaarplan voor het komende schooljaar. Zo werden voorstellen vanuit de energie van medewerkers geboren. Er werd niet gesproken over taken en verantwoordelijkheden, maar over ieders unieke bijdrage. Tezamen kwamen deze voor een groot deel overeen met het jaarplan van de directie, terwijl ze ook op een paar essentiële punten afweken. Dat was de start voor een vruchtbare dialoog in het tweede deel van de middag, waarin iedereen zich gekend voelde in zijn uniciteit, terwijl er tegelijkertijd een helder gevoel voor richting voor de hele school ontstond.

Als mensen ervaren dat ze vanuit hun persoonlijke missie – dus vanuit hun energie en talenten en kwaliteiten – verbonden zijn met een gemeenschappelijke missie, geeft dat een sterk gevoel van verbondenheid en richting. Het resulteert in een organisatie die energie uitstraalt en waar de omgeving (leerlingen, ouders, bestuur, inspectie, enzovoort) positief op zal reageren.

Een energievriendelijke werkomgeving

Werken vanuit energie vraagt een omgeving die dat mogelijk maakt. Daarvoor zijn nodig ruimte, een solide basisorganisatie die zowel routines als experimenten adequaat ondersteunt en een optimum aan regels en procedures:

1. *Ruimte* voor medewerkers om vanuit hun eigen energie een unieke bijdrage te kunnen leveren. Dat vraagt vertrouwen in de professionals die ieder individueel en samen vanuit hun expertise en ervaring bouwen aan goed onderwijs. Samen creëren ze een gevoel voor richting, waaraan ze zich met hart en ziel kunnen verbinden. En waarin ze de ruimte nemen om voortdurend nieuwe praktijken voor de toekomst te ontwikkelen; een ware broedplaats voor leerlingen en docenten.
2. De *basisorganisatie* van een school wordt gevormd door alles wat ondersteunend is aan het primaire proces. Te denken valt aan roosters, een leerlingvolgsysteem en alles wat er aan ICT beschikbaar (en werkzaam) is. Het gaat daarbij steeds om een goede match tussen mensen, tijd, ruimte en beschikbare middelen. Elke ruis die zich daar voordoet, vertaalt zich in energieverlies voor docenten. Het doel is dan ook: 100% perfect.

3. *Regels en procedures* vormen de smeerolie in een organisatie. Precies genoeg is hier het credo. Een teveel leidt tot energieverlies, een tekort evenzeer.

Leiderschap revisited

De leidinggevende die werkt vanuit energie weet zich allereerst voluit te verbinden met zijn eigen energie. Van daaruit kan hij van betekenis zijn voor zijn medewerkers: oprecht geïnteresseerd op zoek naar hun persoonlijke missies en de unieke bijdragen die ze van daaruit willen leveren. Dat levert een (dynamisch) gevoel voor richting op, dat hij frequent toetst bij het team.

Eigenlijk komt het erop neer dat je als leidinggevende voortdurend bezig bent met het helpen creëren van een energievriendelijke omgeving, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Voeg daaraan toe de moed, als leider, om op te staan en te bewegen vanuit je eigen passie. Het filmpje [http://](http://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ)

www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ toont hoe zo'n totaal andere beweging tot heel wat meer energie, plezier, voldoening en niet te vergeten, een beter resultaat kan leiden.

Tot slot

Kortom: ruimte, richting en moed. Werken vanuit energie! Wanneer je als leidinggevende wilt weten of je erin slaagt werkelijk te werken vanuit energie, kun je bij anderen onderzoeken of je bijdraagt aan hun groei, in termen van energie en authenticiteit. Hoe? Gewoon door het hen regelmatig te vragen.

Literatuur

- Greenleaf, Robert K. (1996). *De dienaar als leider*. Den Haag: Academic Service.
- Steehan, L. en & F. Weijers (2009). *Energie – de weg van de minste weerstand*. Nijmegen: Steehan & Weijers B.V.