
Met Energie Naar Succes

De stem van de stilte

*Een verkenning van de onderstroom in
leiderschap en leven*

Benno Rijkema

Inhoudsopgave

Een verkenning van de onderstroom in leiderschap en leven

Voorwoord	3
Denkkader: De wetten van de onderstroom	4
Deel 1 - De verstilling van de leider	6
Klankbord voor leiderschap: hoor je eigen toon en intentie	7
De eenzaamheid op de brug	9
Wie vult jouw glas?	10
Het lichaam liegt niet	11
De verleiding van de gids	12
Deel 2 - De dynamiek van de ruimte	13
Het nut van de leegte	14
De last van de manager	15
Handelen zonder te forceren	16
De kracht van de zachte weg	17
Woorden die de ruimte openen	18
Deel 3 - De gevangenis van de waarneming	19
De illusie van waarneming	20
De spiegel van het leiderschap	21
De gevangenis van herkenning	22
De kapitein op de brug	23
Waar het schuurt, wil iets gezien worden	24
Deel 4 - De ordening van het systeem	25
Het bestaansrecht als stille opdrachtgever	26
Wat buitengesloten wordt, gaat harder spreken	27
De onzichtbare adviseur aan tafel	28
Als jij verandert, moet het systeem wennen	29
Spelen in de Champions League	30
Deel 5 - De wetten van de akker	31
De noodzaak van de dip	32
De wet van de champagnetoren	33
De wet van de akker	34
De wet van de oneindige vermeerdering	35
De bron van overvloed in het nu	36
De hermetische wetten in de bestuurskamer	37
Nawoord	38
Terug naar de stille bron	38
Over de auteur	39

Voorwoord

Hoe je dit boek kunt gebruiken als klankbord voor je eigen leiderschap.

"Ik zoek vaak naar antwoorden in boeken over strategie en management, maar ik merk dat de echte vragen dieper liggen. Vragen waar geen kant-en-klaar antwoord op bestaat. Hoe moet ik dit boek lezen?"

Dit boek is niet bedoeld om je te vullen met nieuwe informatie, maar om je te ontlasten van de ruis. Het is een weerspiegeling van de gesprekken die ik regelmatig voer met leiders die, net als jij, aan de buitenkant stevig staan maar vanbinnen voelen dat er een subtiele verschuiving gaande is.

"De vorm valt me op. Waarom zijn sommige zinnen cursief en andere niet?"

De teksten in dit boek zijn opgebouwd als een dialoog.

De cursieve tekst die je leest, is de stem van de leider: de zoekende, de twijfelende, degene die vastloopt in de operatie of de controle.

De rechtopstaande tekst is mijn stem als klankbord en gids. Ik ben er niet om je te sturen of te overtuigen, maar om als klankbord te fungeren. Ik voeg niets toe; ik laat simpelweg horen wat er onder de trilling van je eigen woorden al aanwezig is.

"Moet ik het van begin tot eind lezen?"

Nee. Dit boek volgt de wetten van de onderstroom, niet die van een strakke agenda. Je kunt het openslaan op een willekeurige pagina. De witruimte tussen de regels is er met een reden: het is een uitnodiging om te vertragen. Elke dialoog eindigt met een reflectie. Die is niet bedoeld om over na te denken, maar om te voelen hoe de essentie landt in jouw eigen praktijk.

"Wat hoop je dat het me brengt?"

Geen grote antwoorden, maar helderheid. Dat je eigen toon weer zuiver klinkt en je leiderschap weer aansluit bij wie je werkelijk bent.

De dialogen in dit boek zijn ontstaan vanuit mijn werk als klankbord voor leiders. In gesprekken met directeuren, ondernemers en bestuurders luister ik niet alleen naar wat wordt gezegd, maar vooral naar wat onder de woorden hoorbaar wil worden. Mijn werk is niet om leiders te vullen met antwoorden, maar om ruimte te maken waarin zij hun eigen weten weer kunnen horen. Dit boek is uit diezelfde beweging ontstaan.

Soms is het genoeg om weer helder te horen wat er al in je leeft.

Reflectievraag

Durf je dit boek te lezen zonder de behoefte om er direct iets mee te 'moeten' doen?

Wat gebeurt er als je simpelweg aanwezig bent bij de woorden en kijkt welke snaar er bij jou in trilling wordt gebracht?

Denkkader: De wetten van de onderstroom

Waarom dit boek niet gaat over tips, modellen of methodes, maar over de stille wetmatigheden die altijd werkzaam zijn.

"Ik merk dat ik iets in handen heb, maar ik weet nog niet precies wat. Het zijn geen gewone leiderschapsteksten. Het voelt alsof er onder al die hoofdstukken iets gemeenschappelijks ligt. Een laag die steeds terugkomt. Wat is dat eigenlijk?"

Dat is de onderstroom.

De bovenstroom is alles wat zichtbaar is. De agenda. De cijfers. De structuur. De vergadering. De strategie. De rollen. De besluiten. De mails. De afspraken. De targets. Daar zijn leiders vaak goed in. Daar worden ze ook op beoordeeld.

Maar onder die zichtbare werkelijkheid beweegt iets anders.

Daar leven de onuitgesproken spanningen. De oude loyaliteiten. De vermeden waarheid. De angst voor tekort. De behoefte aan controle. Het verlangen naar erkenning. De vergeten bedoeling. De geschiedenis die nog meetrilt. De woorden die niet zijn gezegd, maar wel de ruimte vullen.

"Dus de onderstroom is eigenlijk alles wat niet op de agenda staat, maar wel bepaalt wat er gebeurt?"

Precies. In veel organisaties wordt geprobeerd om problemen in de onderstroom op te lossen met middelen uit de bovenstroom. Er komt een nieuw overleg. Een nieuw organogram. Een extra rapportage. Een aangescherpte KPI. Een sessie over eigenaarschap. Een cultuurprogramma.

Soms is dat nodig. Maar vaak wordt er alleen iets toegevoegd aan de oppervlakte, terwijl de diepte niet wordt aangeraakt. Dan verandert de vorm, maar niet de trilling. Het gedrag past zich even aan, maar de oude beweging keert terug. Het probleem verdwijnt op de ene plek en verschijnt op een andere plek opnieuw.

Niet omdat mensen onwillig zijn. Maar omdat een systeem altijd zoekt naar heelheid.

"Dat herken ik. We lossen iets op in het MT en drie weken later duikt dezelfde spanning op in een ander team. Alsof het systeem zegt: je hebt me nog niet echt begrepen."

Dat is vaak precies wat er gebeurt.

De onderstroom laat zich niet commanderen. Zij laat zich wel beluisteren. Ze werkt volgens wetmatigheden die ouder zijn dan managementtaal. Je kunt ze Taoïstisch noemen, systemisch, hermetisch of gewoon menselijk. De naam doet er minder toe dan de werking.

Zoals binnen, zo ook buiten.

Zoals boven, zo ook beneden.

Wat wordt buitengesloten, gaat harder spreken.

Wat je zaait, zul je oogsten.

Wat je forceert, verstart.

Wat ruimte krijgt, kan bewegen.

Wat niet wordt aangekeken, blijft zich herhalen.

"Maar hoe gebruik ik die wetten dan als leider? Ik kan toch niet in een vergadering zeggen: jongens, we gaan vandaag even naar de onderstroom luisteren?"

Misschien juist wel.

Niet als truc. Niet als zwevende taal. Maar als manier van aanwezig zijn.

Je hoeft niet altijd meer te zeggen. Soms moet je minder invullen. Je hoeft niet ieder ongemak glad te strijken. Soms moet je de stilte laten staan. Je hoeft niet elk conflict direct op te lossen. Soms moet je eerst onderzoeken welke waarheid zich via dat conflict meldt.

Een leider die de onderstroom leert verstaan, kijkt anders.

Hij vraagt niet alleen: wat gebeurt hier?

Hij vraagt ook: wat wil hier gezien worden?

Hij vraagt niet alleen: wie functioneert er niet?

Hij vraagt ook: welke plek, welke last of welke loyaliteit wordt hier zichtbaar?

Hij vraagt niet alleen: hoe krijgen we dit onder controle?

Hij vraagt ook: wat probeert het systeem mij te vertellen nu het niet meer wil meebewegen?

"Dat vraagt wel een andere houding. Minder snel repareren. Minder snel duiden. Minder snel ingrijpen."

Ja. De onderstroom vraagt vertraging. Niet als luxe, maar als voorwaarde voor zuivere waarneming. Zolang je te snel wilt oplossen, hoor je vooral je eigen onrust. Pas wanneer je stil genoeg wordt, kun je onderscheiden wat van jou is, wat van de ander is en wat van het systeem is.

Daar begint leiderschap. Niet bij het antwoord.

Maar bij de bereidheid om te luisteren naar wat nog geen duidelijke vorm heeft.

"En dit boek is dan een soort oefening daarin?"

Dit boek is een klankbord.

Niet om je te vertellen wat je moet doen, maar om je te helpen horen wat er al in je leeft. Elk hoofdstuk opent een ander venster op dezelfde werkelijkheid. De eenzaamheid op de brug. Het nut van de leegte. De illusie van waarneming. Het bestaansrecht van de organisatie. De wetten van de akker. Het zijn geen losse thema's. Het zijn verschillende ingangen naar dezelfde onderstroom.

Lees ze daarom niet als lessen. Lees ze als spiegels.

Niet om ze te begrijpen met je hoofd, maar om te voelen waar ze iets in beweging brengen. Soms zal een zin direct landen. Soms zal een hoofdstuk weerstand oproepen. Soms sla je iets over en komt het later alsnog terug.

Ook dat is de werking van de onderstroom.

Zij volgt niet altijd de volgorde van de inhoudsopgave.

Zij volgt de plek waar jij geraakt kunt worden.

Reflectievraag

Kijk eens naar een situatie in je werk die steeds terugkeert, ondanks alle afspraken, gesprekken en besluiten. Wat heb je tot nu toe geprobeerd in de bovenstroom?

En wat zou zichtbaar kunnen worden als je niet opnieuw ingrijpt, maar eerst luistert naar wat de herhaling je probeert te vertellen?

Wat niet wordt gehoord als fluistering, keert terug als patroon.

Deel 1 - De verstilling van de leider

In dit eerste deel dalen we af naar de innerlijke staat van de leider en de gids. Voordat je beweging in een systeem kunt brengen, moet de eigen toon zuiver klinken.

Leiderschap begint niet bij het antwoord, maar bij de bereidheid om stil te worden bij wat zich aandient.

Klankbord voor leiderschap: hoor je eigen toon en intentie

Soms hoef je niets nieuws te leren om verder te komen. Soms is het genoeg om weer helder te horen wat er al in je leeft.

Ik spreek leiders die aan de buitenkant stevig staan, maar vanbinnen voelen dat iets niet meer klopt. Geen groot drama. Geen crisis. Eerder een subtiele verschuiving. Alsof de toon verandert, maar nog niet helemaal hoorbaar is. Dat bracht mij bij het beeld van het **klankbord**.

Wat is een klankbord in leiderschap?

Er bestaat een onderdeel in een instrument waar bijna niemand naar kijkt.

Het maakt zelf geen geluid.

Het neemt geen ruimte in.

En toch bepaalt het hoe alles klinkt.

Het heet het **klankbord**.

De snaren maken de trilling. Maar zonder klankbord blijft het geluid klein. Pas wanneer de trilling wordt opgevangen en versterkt door het hout, wordt het hoorbaar voor de ruimte. Het klankbord voegt niets toe. Het verandert niets. Het laat simpelweg horen wat er al is.

In mijn werk met leiders herken ik precies dat mechaniek. Ik werk als klankbord voor leiders die hun leiderschap willen laten aansluiten bij hun – menselijke en professionele – intentie. Niet door advies te geven, maar door ruimte te creëren waarin hun eigen toon helder wordt.

Waarom leiders een oordeelloos en discreet klankbord nodig hebben

In organisaties heeft iedereen een belang. Medewerkers, partners en stakeholders kijken vanuit hun rol, hun verantwoordelijkheid en hun perspectief. Dat is logisch en waardevol. Tegelijk maakt het het soms lastig om vrijuit te onderzoeken wat er werkelijk speelt.

Een klankbord buiten die dynamiek brengt iets anders.

- Discretie.
- Oordeelloosheid.
- Belangeloos luisteren.
- Geen verborgen agenda. Geen positie om te verdedigen. Alleen aanwezigheid die helpt om woorden te laten landen zoals ze bedoeld zijn.

Daar begint mijn rol.

- Niet sturen. Niet trekken. Niet overtuigen.
- Wel luisteren.
- Vragen stellen.
- Vertragen tot de essentie hoorbaar wordt.

Hoor je eigen toon: klopt je gedrag nog met je intentie?

In gesprekken gebeurt er iets subtiels. Een leider hoort zichzelf spreken. Niet alleen de woorden, maar de toon eronder. En juist daar ontstaat vaak het echte inzicht.

Klopt wat ik zeg nog met wat ik werkelijk bedoel?

Komt mijn gedrag nog overeen met mijn intentie?

Spreek ik nog vanuit wie ik wil zijn als leider?

Zoals bij een instrument.
De snaar maakt de trilling.
Het klankbord maakt de klank hoorbaar.

*Een goed klankbord verandert de toon niet.
Het laat je horen of je toon nog klopt met je intentie.*

Wanneer woorden, intentie en pijn zichtbaar worden

Wat ik vaak zie gebeuren, is dat leiders niet alleen hun woorden horen, maar ook wat daaronder ligt. De intentie wordt zichtbaar. En soms ook de pijn die die intentie heeft vervormd. Niet als iets dat opgelost moet worden, maar als iets dat gezien wil worden.

Achter ieder woord zit een mens.

Met ervaringen, loyaliteiten en momenten waarop iets geraakt is. Die persoonlijke laag reist ongemerkt mee in gesprekken, besluiten en leiderschap. In het klankbord ontstaat ruimte om dat te herkennen. Zonder oordeel. Zonder analyse die het overneemt. Wel met begeleiding om te blijven staan wanneer het persoonlijk wordt. Niet door pijn weg te duwen. Maar door haar te erkennen als onderdeel van het mens-zijn achter het leiderschap.

Wat gebeurt er wanneer een leider zichzelf echt hoort?

Sommige leiders komen niet omdat het misgaat, maar omdat ze voelen dat er een subtiele verschuiving gaande is. Besluiten kosten meer energie. Gesprekken voelen zwaarder. De buitenkant staat nog stevig, maar vanbinnen ontstaat een vraag die nog geen woorden heeft. Niet omdat er iets stuk is. Maar omdat leiderschap zich opnieuw wil uitlijnen. Leiders komen ook bij mij omdat ze hun gedachten willen spiegelen met iemand die weet waar hij het over heeft. Iemand die luistert, doorvraagt en helpt om dat wat nog onduidelijk is, scherper te zien.

Wanneer een leider zichzelf werkelijk hoort, ontstaat vaak rust.
Geen grote antwoorden, maar helderheid.
Minder ruis. Meer richting.

Klankbord voor leiders: niet sturen, wel versterken

Sterk leiderschap begint zelden bij harder werken. Het begint bij het durven luisteren naar jezelf. Naar wat er onder de woorden klinkt.

Misschien herken je dat je veel draagt, veel beslist en veel beweegt, maar zelden echt stilstaat bij de vraag: klinkt mijn leiderschap nog zoals ik het bedoel?

Leiderschap hoeft niet harder. Vaak wordt het juist krachtiger wanneer het stiller wordt. Soms is het enige wat nodig is een plek waar je niets hoeft uit te leggen en waar je eigen toon weer helder wordt. Niet gestuurd. Niet ingevuld. Alleen versterkt. Zoals een klankbord dat doet.

De eenzaamheid op de brug

Waarom verbinding met jezelf de enige remedie is tegen de kou aan de top.

"Iedereen kijkt naar mij voor het verlossende woord. Ik sta er alleen voor als de beslissing echt pijnlijk wordt. Die eenzaamheid vreet aan me, maar ik kan mijn twijfel niet delen met het team. Dat tast hun vertrouwen aan."

Je verwacht eenzaamheid met de noodzakelijke leegte van je positie. Waarom denk je dat je hun vertrouwen schaadt als je laat zien dat je een mens bent?

"Omdat een kapitein de koers moet weten. Als ik twijfel, ontstaat er paniek. Dus hou ik me groot, maar vanbinnen voelt het steeds leger."

Een kapitein die doet alsof er geen storm is, verliest zijn geloofwaardigheid. De werkelijke verbinding ontstaat niet in je zekerheid, maar in je aanwezigheid. Juist door je eigen 'niet-weten' te dragen zonder het direct op te willen lossen, geef je anderen de veiligheid om dat ook te doen.

"Maar wie steunt mij dan als het even te zwaar wordt?"

Jouw eigen binnenwereld is je anker. Als je stopt met het zoeken naar bevestiging in de buitenkant, vind je de rust in de onderstroom. De eenzaamheid op de brug is alleen koud als je bent weggevlucht bij jezelf. Zodra je daar weer bent, is het simpelweg stil. En in die stilte ligt je kracht.

*De hoogste boom vangt de meeste wind,
maar alleen omdat zijn wortels diep in de stille aarde rusten.*

Reflectievraag

Voel deze week eens waar je een masker opzet om je twijfel te verbergen.

Wat zou er gebeuren als je die twijfel niet wegduwt, maar simpelweg erkent als onderdeel van het proces? Kun je aanwezig blijven in de leegte, zonder deze direct te willen vullen met een antwoord?

Wie vult jouw glas?

Leiderschap begint bij de bron, niet bij de dorst van een ander.

"Ik ben alleen nog maar aan het rennen. Mijn team vraagt om richting, de aandeelhouders om resultaat en thuis verwachten ze dat ik 'aan' sta. Ik heb het gevoel dat ik iedereen tevreden moet houden, maar ik raak zelf steeds leger. Hoe houd ik dit vol?"

Je probeert de glazen onderaan de toren te vullen terwijl je eigen glas droogstaat. Wat denk je dat er gebeurt met de stabiliteit van de hele piramide als de bron bovenin niet meer stroomt?

"Dat voelt egoïstisch. Als ik eerst voor mezelf kies, laat ik de rest in de steek. Ik ben er toch om hen te faciliteren? Ik moet de gaten dichtlopen, de brandjes blussen."

Juist daar zit de misvatting. Een leider is niet de brandweerman, maar de bron. Wanneer jij het bovenste glas in de champagnetoren bent, hoef je niet naar beneden te reiken om de rest te vullen. Je hoeft alleen maar te zorgen dat jijzelf overstroomt. De rest is een natuurlijk gevolg van jouw eigen volheid.

"Maar de druk van buitenaf is zo groot. Ze trekken aan me."

Ze trekken alleen omdat jij de ruimte geeft om getrokken te worden. Zodra jij stilstaat in je eigen centrum en je eigen glas vult - met rust, met overzicht, met aanwezigheid - stroomt de rest vanzelf naar de lagen eronder. Dat is geen egoïsme; dat is systemische noodzaak.

Regie over de uitkomst begint bij de regie over je eigen staat van zijn.

*De hoogste bron hoeft niet te roepen om de vallei te bevoeien;
zij hoeft enkel te zijn.*

Reflectievraag

Kijk eens naar je agenda en je energieniveau van vandaag: ben je momenteel de onderste glazen aan het bijvullen met je laatste restje energie, of sta je bovenin en laat je het overstromen? Wat zou er gebeuren als je vandaag één ding doet dat alleen bedoeld is om jouw eigen glas weer te vullen?

Het lichaam liegt niet

Waarom je lijf vaak eerder weet wat je hoofd nog probeert te verklaren.

"Ik weet niet precies wat er aan de hand is. Mijn hoofd zegt dat ik moet doorpakken. De agenda is vol, mensen rekenen op mij. Maar mijn lijf doet niet mee. Mijn adem zit hoog, mijn schouders staan vast en ik word moe wakker. Toch denk ik: kom op, gewoon verder."

Je lichaam zeurt niet. Je lichaam spreekt. Alleen spreekt het een andere taal dan je hoofd.

Je hoofd redeneert, verklaart en maakt lijstjes. Het kan van spanning verantwoordelijkheid maken. Van vermoeidheid discipline. Van controle leiderschap. Maar je lichaam doet daar niet aan mee. Het liegt niet om je imago overeind te houden.

"Maar ik kan toch niet bij elk pijntje denken dat er een boodschap achter zit? Soms is moe gewoon moe."

Zeker. Soms vraagt je lichaam gewoon slaap, water, beweging of frisse lucht. Maar ook dat is wijsheid. Het lichaam brengt je terug naar eenvoud.

Ben je moe, rust. Zit je adem hoog, vertraag. Spant je buik zich aan bij een gesprek, luister. Voel je ruimte bij een besluit, merk het op.

"Ik neem mijn lichaam vaak pas serieus als het mij stilzet."

Dat is de oude reflex. Veel leiders zijn beloond voor doorgaan. Nog één overleg. Nog één probleem oplossen. Nog één nacht slecht slapen. Zo wordt het lichaam een voertuig dat moet presteren, terwijl het eigenlijk een kompas is.

Je lichaam registreert de onderstroom vaak eerder dan je hoofd. Je stapt een ruimte binnen en voelt spanning voordat iemand iets zegt. Je hoort een plan dat klopt, maar je borst trekt samen. Je zegt ja, terwijl je lijf nee fluistert.

Dat zijn geen storingen. Dat zijn gegevens.

*Het lichaam fluistert voordat het schreeuwt;
wie leert luisteren, hoeft minder vaak stilgezet te worden.*

Reflectievraag

Welk signaal van je lichaam probeert je hoofd nog te verklaren?
Wat gebeurt er als je dat signaal vandaag serieus neemt?

De verleiding van de gids

Waarom ook het klankbord zijn eigen toon zuiver moet blijven horen.

"Ik merk dat mensen mij steeds vaker opzoeken. Ze leggen hun twijfel bij mij neer, vragen wat ik zie en hangen soms bijna aan mijn woorden. Dat is eervol, maar ook spannend. Want ergens voel ik hoe makkelijk het is om belangrijk te worden."

Dat is precies de plek waar de gids wakker moet blijven.

Wie goed luistert, krijgt invloed. Niet door macht te nemen, maar doordat anderen ruimte bij je vinden. Ze voelen zich gezien, gehoord en soms ook begrepen op een laag waar ze zelf nog geen woorden voor hebben. Dat is kostbaar. En juist daarom vraagt het zuiverheid.

"Maar als ik iets helder zie, mag ik dat toch zeggen?"

Zeker. Maar de vraag is niet alleen wat je ziet. De vraag is ook vanwaaruit je spreekt. Spreek je om de ander vrijer te maken, of om zelf nodig te zijn? Stel je een vraag om ruimte te openen, of om iemand naar jouw inzicht te bewegen? Ben je beschikbaar voor wat zich wil tonen, of wil je stiekem bevestiging dat jij het goed ziet?

De verleiding van de gids is subtiel. Je hoeft niet te duwen om toch te sturen. Een stilte kan sturen. Een formulering kan sturen. Zelfs zachtheid kan een vorm van macht worden als zij niet vrij is.

"Dus ook niet-sturen kan alsnog een verborgen agenda hebben?"

Ja. Daarom begint gidschap bij zelfonderzoek. Een zuiver klankbord blijft leeg genoeg om de ander zichzelf te laten horen. Het hoeft niet te redden, te bewijzen of betekenis te halen uit de afhankelijkheid van een ander.

De gids is geen bron van waarheid.
Hij bewaakt de ruimte waarin waarheid hoorbaar wordt.

*Wie gids wil zijn, moet steeds opnieuw bereid zijn
zijn eigen gelijk uit de ruimte terug te trekken.*

Reflectievraag

Waar wil jij als gids, leider of klankbord misschien net iets te graag van betekenis zijn?
Wat verandert er als je vandaag minder toevoegt en meer ruimte laat?

Deel 2 – De dynamiek van de ruimte

Leiderschap is geen trekken of duwen, maar het creëren van een bedding. In dit deel verkennen we hoe de illusie van controle losgelaten kan worden, zodat ruimte ontstaat voor werkelijke groei, eigenaarschap en beweging.

Het nut van de leegte

Waarom een volle agenda de grootste blokkade voor beweging is.

"Mijn agenda zit tot de rand toe vol, mijn mailbox stroomt over en toch heb ik het gevoel dat we stilstaan. Er is geen vernieuwing, geen kraak of smaak in het team. Hoe krijg ik ze weer in beweging?"

"Je hebt de kamer zo vol gezet met meubels dat niemand meer kan dansen. Waarom denk je dat harder lopen de oplossing is?"

"Omdat er resultaat moet komen. Als ik de grip loslaat, gebeurt er niets. Ik moet de gaten dichtlopen."

"Kijk eens naar een wiel. De spaken zijn nodig, zeker. Maar het is het lege gat in de as dat het wiel laat draaien. Door elk gat in de organisatie dicht te lopen, ontnem je het systeem zijn eigen draaikracht. Je bent zo druk met vullen, dat er geen plek meer is voor wat er werkelijk wil ontstaan."

"Nietsdoen voelt als falen. Dat kan ik me niet permitteren."

"Een kom is alleen nuttig omdat hij hol is. Een kamer is alleen bewoonbaar door de lege ruimte tussen de muren. Als jij je agenda leegmaakt, creëer je geen gat, maar een uitnodiging. Durf je de stilte te verdragen die nodig is om de onderstroom weer te horen?"

"Het voelt onproductief."

"Dat ongemak is de geboorte van iets nieuws. De scherpste interventie die je deze week kunt doen, is een middag uit je agenda schrappen en simpelweg aanwezig zijn. Zonder doel, zonder lijst. Kijk dan eens wat er naar je toe komt, in plaats van waar je achteraan rent."

*De klei wordt gevormd tot een vat,
maar het is de leegte erin die het bruikbaar maakt.*

Reflectievraag

Kijk naar je agenda voor de komende drie dagen.

Welke afspraak staat daar alleen uit angst om de controle te verliezen?

Streep hem door. Vul de tijd niet in.

Kijk wat er in de ruimte gebeurt die je zojuist hebt teruggegeven aan het systeem.

De last van de manager

Waarom onmisbaar willen zijn de groei van je team verstikt.

"Als ik het niet regel, valt alles in elkaar" zei hij, terwijl hij zijn telefoon weer eens wegdruckte.
"Ik ben de spil. Zonder mij staat de boel stil. Dat is toch wat van een leider wordt verwacht?"

Ik keek naar de spanning in zijn schouders.

"Wat je beschrijft, is de zware last van de manager" antwoordde ik rustig.

"Een manager maakt zichzelf groot. Belangrijk. Onmisbaar. Hij bouwt een systeem waarin alles om hem draait, maar daarmee houdt hij ook de groei van anderen tegen. Het is een vorm van controle die uiteindelijk verstikt."

Hij bleef even stil.

"Maar wat blijft er van mijn rol over als ik dat loslaat?"

"Ruimte" zei ik.

"En dat is waar het werkelijke leiden begint.

Een leider maakt niet zichzelf groot, maar de ander.

Je bent er niet om de belangrijkste persoon in de kamer te zijn;
je bent er om je gesprekspartner groot en belangrijk te maken."

Hij fronste. "Voelt dat niet alsof ik mezelf wegcijfer?"

"Juist in die beweging schuilt je kracht" glimlachte ik.

"Wanneer jij de ander de hoofdrol geeft, geef je hen de regie terug.

Je voegt niets toe aan hun kunnen; je haalt alleen de twijfel weg die hen blokkeert.

Jouw aanwezigheid is dan geen sturing, maar een bedding waarin zij kunnen groeien."

Hij ontspande merkbaar.

"Dan hoef ik het dus niet meer alleen te dragen?"

"Precies daar" zei ik.

"Leiden is niet trekken of duwen.

Het is aanwezig zijn in de stilte, zodat de ander de ruimte voelt om op te staan.

Je leven, en hoe je in die ruimte staat, wordt dan het antwoord."

*De kunst van leiderschap is niet om de zon te zijn,
maar om de schaduw weg te nemen zodat anderen kunnen stralen.*

Reflectievraag

Durf jij deze week eens een stap terug te doen en de ander 'groot' te maken in een gesprek?

Niet door instructies te geven, maar door de ruimte simpelweg open te houden.

Ik ben benieuwd wat er in die ruimte ontstaat.

Handelen zonder te forceren

De kracht van de juiste interventie op het juiste moment.

"Het loopt vast. De samenwerking op de vloer, het conflict in het MT... we hebben alles geprobeerd. Meer overleg, nieuwe afspraken, een externe coach. Niets helpt. We moeten nu echt gaan ingrijpen, harder sturen."

"Je trekt aan het gras om het sneller te laten groeien. Wat denk je dat er met de wortels gebeurt?"

"Als we niets doen, valt het uit elkaar. Er moet nu toch iets gebeuren?"

"Wie zegt dat 'niets doen' hetzelfde is als passiviteit? Wu wei is handelen op het juiste moment, met de juiste intentie, zonder onnodige kracht te verspillen. Je verspilt nu energie aan het bevechten van de stroom, terwijl de stroom je precies laat zien waar de blokkade zit."

"Maar de druk van bovenaf is enorm. Ik kan niet simpelweg afwachten."

"Afwachten is passief. Aanwezig zijn is actief. De situatie ordent zichzelf zodra jij stopt met het opleggen van jouw agenda. Durf je de ruimte te laten waarin de oplossing zich kan tonen?"

"Het voelt alsof ik de controle verlies."

"Je verliest de illusie van controle. Dat is de eerste stap naar werkelijke impact. Stop met forceren. De scherpste interventie is soms de interventie die je nalaat."

De weg doet niets, en toch blijft niets ongedaan

Reflectievraag

Kijk naar het dossier waar je momenteel het hardst aan trekt.

Wat gebeurt er als je vandaag stopt met duwen? Observeer de natuurlijke beweging van het systeem zodra jij een stap terug doet. Wat wil er eigenlijk gebeuren als jij niet in de weg staat?

De kracht van de zachte weg

Waarom meebewegen sneller resultaat geeft dan frontaal de strijd aangaan.

"Ik moet nu echt met de vuist op tafel slaan. Er is zoveel weerstand in de organisatie tegen de nieuwe koers. Ze luisteren simpelweg niet. Als ik nu niet hard ingrijp, verliezen we alle geloofwaardigheid."

"Water is het zachtste element dat we kennen, maar het is het enige dat de hardste rotsen uitslijpt. Waarom denk je dat jouw hardheid de weerstand zal breken?"

"Omdat zachtheid wordt gezien als zwakte. Ze hebben een sterke hand nodig."

"Hardheid roept altijd tegenkracht op. Dat is een natuurwet. Hoe harder jij duwt, hoe steviger zij zich schrap zetten. Je verspilt je energie aan een gevecht dat niemand kan winnen."

"Wat is het alternatief? Niets doen en ze hun gang laten gaan?"

"Meebewegen. Water vecht niet tegen de rots; het stroomt eromheen, vindt de weg van de minste weerstand en slijpt ondertussen de scherpe randen weg. Durf je te luisteren naar wat de weerstand je vertelt over het systeem?"

"Dan geef ik ze hun zin."

"Nee, dan open je de beweging. Kracht zit in de intentie, niet in het volume. De meest effectieve leider is degene die de stroom herkent en er gebruik van maakt, in plaats van er frontaal tegenaan te gaan."

*Niets in de wereld is zo zacht en meegaand als water.
Toch kan niets wat hard en onbuigzaam is, het weerstaan.*

Reflectievraag

Waar in je werk ervaar je momenteel de meeste weerstand?
Stop deze week met duwen. Stel in plaats daarvan één open vraag aan degene die het hardst tegenstribbelt. Kijk wat er gebeurt als je de druk van de ketel haalt.

Woorden die de ruimte openen

Waarom taal niet neutraal is. De woorden van de leider bepalen of een systeem verkrampd of gaat ademen.

"Ik zeg gewoon wat er aan de hand is. Als mensen geen eigenaarschap tonen, dan benoem ik dat. Als de resultaten achterblijven, dan zeg ik dat we moeten bijsturen. Toch merk ik dat de sfeer vaak meteen zwaarder wordt zodra ik spreek."

Omdat woorden niet alleen beschrijven. Ze scheppen ruimte, of ze sluiten haar.

Een leider die zegt: "ze willen niet mee", maakt een ander veld dan een leider die zegt: "het systeem vertraagt ergens". In het eerste geval wijs je naar mensen. In het tweede geval open je onderzoek. "Maar ik moet toch duidelijk zijn? Ik kan niet alles zacht maken."

Duidelijkheid is iets anders dan verharding.

Zachte taal hoeft niet vaag te zijn. En harde taal is niet automatisch eerlijk. Soms lijkt scherpte krachtig, terwijl zij eigenlijk voortkomt uit ongeduld. Dan wordt taal een hamer. Je slaat het oordeel vast voordat de werkelijkheid zich heeft kunnen tonen.

Woorden kunnen ook bedding geven. Niet door de spanning weg te poetsen, maar door haar zorgvuldig te dragen.

Zeg niet te snel: "dit is weerstand." Vraag liever: "wat probeert hier gezien te worden?"

Zeg niet te snel: "jij pakt je rol niet." Vraag liever: "welke plek neem je nu niet in?"

Zeg niet te snel: "we hebben een probleem." Vraag liever: "welke waarheid klopt hier op de deur?"

"Dus mijn taal bepaalt of mensen zich verdedigen of durven kijken?"

Vaak wel.

Taal kan een muur optrekken. Taal kan ook een deur openen.

De woorden van de leider worden de muren van de kamer waarin anderen moeten bewegen. Kies ze daarom niet alleen op juistheid, maar ook op werking.

*Een woord kan sluiten als een oordeel,
of openen als een vraag.*

Reflectievraag

Welke zin gebruik jij vaak die de ruimte kleiner maakt?

Wat verandert er als je die zin vandaag omzet in een vraag?

Deel 3 - De gevangenis van de waarneming

Ons brein houdt ons voortdurend een plaatje voor dat we de realiteit noemen. In dit deel onderzoeken we hoe leiders gevangen kunnen raken in filters, projecties, herkenning en oordeel. Wie anders wil leiden, moet eerst anders leren waarnemen.

De illusie van waarneming

Over de kleuren die we zien en de werkelijkheid die we missen.

"Kijk naar dat blad, Benno. Het is overduidelijk groen. Dat is de realiteit, de feitelijke waarneming waar ik mijn besluiten op baseer. Hoe kun je zeggen dat ik de onderstroom mis als de bovenstroom zo helder zichtbaar is?"

Juist in die overtuiging zit je gevangen. Je denkt dat je de werkelijkheid ziet, maar je brein is een meester in hallucinatie. Wanneer je naar dat blad kijkt en 'groen' zegt, zie je in feite alles behalve de werkelijke kleur van het blad. Groen is namelijk de enige kleur die het blad *niet* absorbeert; het is de kleur die wordt afgestoten en gereflecteerd naar jouw oog. Je benoemt de werkelijkheid op basis van wat er wordt teruggegeven, niet op basis van wat er wezenlijk is.

"Bedoel je dat mijn hele waarneming gebaseerd is op wat er niet is? Dat mijn brein een plaatje verzint dat ik voor de waarheid houd?"

Exact. Je brein construeert een beeld om de wereld behapbaar te maken, maar dat beeld is niet de realiteit. Het is een interpretatie. In organisaties doen we precies hetzelfde. We kijken naar de KPI's, de streefde samenwerking of het tekort op de bank en we noemen dat 'de feiten'. Maar net als bij dat blad zie je vaak alleen de reflectie van de spanning of de angst die het systeem niet kan absorberen. Je reageert op de projectie, terwijl de werkelijke kleur van de situatie diep vanbinnen verborgen blijft.

"Dus ik stuur mijn bedrijf aan op basis van een optische illusie?"

Je stuurt aan op basis van de ruis die je brein filtert. De Tao leert ons dat zodra we iets een naam geven, we de totaliteit ervan verliezen. Door vast te houden aan jouw 'groen', sluit je je af voor de oneindige diepte van wat er werkelijk speelt in de onderstroom. De kunst van de gids is niet om nog scherper naar de kleuren te kijken, maar om de kijker bewust te maken van zijn eigen lens.

"Hoe kom ik dan voorbij die hallucinatie van mijn eigen brein?"

Door te vertragen tot het beeld stilvalt. Pas in de stilte, wanneer je stopt met benoemen en categoriseren, krijgt de werkelijkheid de kans om zichzelf te tonen zonder de tussenkomst van je filter. Durf je te kijken naar je organisatie en toe te geven: 'Ik zie wat ik denk te zien, maar ik weet niet wat er werkelijk is'?

*Wat het oog ziet als kleur, is de weigering van het licht;
wat de geest ziet als waarheid, is vaak de grens van zijn eigen kader.*

Reflectievraag

Welke 'kleur' heb jij een dossier of een persoon in je team gegeven die je nu als absolute waarheid beschouwt? Wat zou er gebeuren als dat slechts de kleur is die jouw eigen brein reflecteert?

De spiegel van het leiderschap

Waarom je in de ander vaak tegenkomt wat in jezelf nog gezien wil worden.

"Ik probeer eerlijk naar mijn team te kijken. Ik zie wie verantwoordelijkheid neemt en wie wegduikt. Ik zie wie groeit en wie blijft hangen. Soms denk ik: waarom zien zij zelf niet wat ik allang zie?"

Omdat kijken nooit neutraal is.

Je kijkt niet alleen met je ogen. Je kijkt met je geschiedenis, je overtuigingen, je verwachtingen en je pijn. Wat jij in de ander ziet, zegt vaak net zoveel over jou als over de ander. Dat maakt je waarneming niet waardeloos. Het maakt haar alleen minder absoluut dan je denkt.

"Maar sommige dingen zijn toch gewoon waar? Als iemand ontwijkt, dan ontwijkt hij."

Misschien.

Maar de vraag is: waarom raakt juist dit jou zo? Waarom zie je het bij de één scherp en bij de ander nauwelijks? Waarom wordt dit gedrag in jou groter dan de rest van de persoon?

Daar begint de spiegel.

De ander kan iets laten zien wat werkelijk speelt in het systeem. Maar hij kan ook iets aanraken wat jij in jezelf nog niet helemaal hebt aangekeken. Je irritatie is dan niet alleen een oordeel over de ander, maar ook een ingang naar jezelf.

"Dus mijn oordeel is niet fout, maar onvolledig?"

Precies.

Een oordeel sluit wanneer je het voor waarheid houdt. Het opent wanneer je het gebruikt als onderzoek.

Wat in mij herkent dit zo sterk?

Waar doe ik zelf iets vergelijkbaars, misschien subtieler?

Welke eigenschap heb ik ooit afgewezen, waardoor ik haar nu buiten mezelf bestrijd?

De leider die de ander alleen beoordeelt, blijft buiten zichzelf zoeken. De leider die de spiegel durft te gebruiken, krijgt toegang tot een diepere laag van waarheid.

Niet om alles op zichzelf te betrekken. Wel om zuiverder te zien.

*De ander is niet altijd de oorzaak van je reactie;
soms is hij de spiegel waarin je jezelf terugvindt.*

Reflectievraag

Wie in jouw omgeving roept op dit moment het sterkste oordeel in je op?

Wat zou deze persoon jou kunnen laten zien over jezelf?

De gevangenis van herkenning

Waarom je alleen kunt zien wat je al bent.

"Ik probeer echt objectief naar mijn team te kijken, Benno. Ik zie hun tekortkomingen, hun weerstand en hun gebrek aan eigenaarschap. Dat zijn toch gewoon de feiten? Hoe kan dat een hallucinatie van mijn brein zijn?"

Wat jij 'feiten' noemt, zijn vaak slechts de echo's van je eigen innerlijke overtuigingen. Je brein is een projector, geen camera. Je kunt in de buitenwereld alleen waarnemen wat je binnenin al kent. Als jij kijkt vanuit een diepe overtuiging van controle, zul je overal gebrek aan discipline zien. Je projecteert je eigen schaduw op de muur van de organisatie en schrikt vervolgens van het monster dat je zelf hebt gecreëerd.

"Bedoel je dat ik blind ben voor alles wat niet in mijn eigen systeem past?"

Precies. We leven in een bubbel van herkenning. Alles wat buiten jouw huidige kader valt, wordt door je brein simpelweg weggefilterd omdat er nog geen 'haakje' voor is. Je bent als een radio die alleen is afgestemd op één frequentie; je kunt de andere muziek wel ontvangen, maar je hoort haar niet. Wat jij bij de ander veroordeelt, is vaak een deel van jezelf dat je nog niet hebt willen aankijken.

"Dat is confronterend. Dus mijn oordeel over een ander zegt eigenlijk alles over mij?"

Het is de meest zuivere spiegel die er is. Een leider die alleen maar 'onbekwaamheid' ziet, draagt vaak zelf een enorme angst om te falen bij zich. De buitenwereld ordent zich naar jouw interne staat van zijn. Zolang je niet bereid bent om je eigen projecties in te trekken, blijf je vechten tegen windmolens. Je ziet niet de ander; je ziet jouw versie van de ander.

"Hoe breek ik dan door die muur van mijn eigen overtuigingen heen?"

Door de 'niet-weten' stand in te nemen. Stop met het bevestigen van wat je al weet. Wanneer je een oordeel voelt opkomen, stel jezelf dan de vraag: 'Wat in mij herkent dit zo sterk?'. Pas wanneer je de projector uitzet, ontstaat er ruimte om de werkelijkheid te zien zoals die is, in plaats van zoals jij bent.

*De wereld is niet zoals zij is,
de wereld is zoals jij bent.*

Reflectievraag

Kijk eens naar de persoon in je organisatie die je het meest irriteert. Welke eigenschap van jezelf, die je liever niet ziet, wordt door deze persoon in het volle licht gezet?

De kapitein op de brug

Hoe je zuiver blijft in de storm zonder zelf de golf te worden.

"Ik word de laatste tijd elke dag wakker met stress. Er speelt een zakelijk conflict dat me raakt in mijn fundament. Aan de ene kant denk ik: zoek het uit, ik sta in mijn recht. Maar aan de andere kant wip ik steeds terug naar het oude. Onzekerheid. Stress. Ik heb het gevoel dat ik de controle moet houden, dat ik bovenop elke e-mail en elk telefoontje moet zitten om mijn bedrijf te beschermen."

"Je probeert het water buiten te houden door harder te gaan hopen. Maar voel eens: wat levert het je op om het je zo aan te trekken?"

"Niets. Alleen maar een lijf dat vaststaat. Maar als ik het loslaat, ben ik bang dat de boel omvalt. Mensen liegen, partners zijn onzuiver. Ik moet toch iets doen?"

"Kijk eens naar het verschil tussen een stuurman en een kapitein. De stuurman is aan het werk, die trekt aan de hendels en vecht tegen de golven. De kapitein staat op de brug. Hij ziet de golf aankomen, hij voelt de impact, maar hij wordt de golf niet. Hij weet dat zijn schip 'zelflozers' heeft. Het water mag over het dek spoelen, zolang het ook weer weg kan lopen."

"Dus ik hoef niet te vechten tegen de onzuiverheid van de ander?"

"Onzuiverheid is de storm. Daar heb je geen controle over. Jouw enige taak is om zelf zuiver te blijven. Als jij stilstaat in je eigen waarheid, zonder oordeel en zonder de behoefte om jezelf te bewijzen, verander je de dynamiek. Heb je gemerkt wat er gebeurde toen je gisteren die grens trok vanuit rust in plaats van vanuit boosheid?"

"Ja... de ander werd stil. Hij ging zelfs huilen. Terwijl ik alleen maar feitelijk was. Ik voelde me voor het eerst een vuurtoren in plaats van een drenkeling."

"Dat is de essentie. Een vuurtoren hoeft niet te schreeuwen om gezien te worden. Hij staat er gewoon. De schepen bepalen hun koers op basis van zijn licht, niet omdat hij achter hen aan rent. Laat het water maar stromen. Je bedrijf is veilig, zolang jij de kapitein bent die niet meer in het water springt om de golven tegen te houden."

*Een boot zinkt niet omdat er water omheen klotst;
een boot zinkt pas als het water naar binnen loopt.*

Reflectievraag

Voel deze week eens waar je 'water aan het binnenlaten' bent.

Welke emotie of mening van een ander laat je toe in je eigen systeem, waardoor je schip zwaarder wordt? Kun je de 'zelflozers' opzetten en kijken naar de situatie zonder de behoefte om deze direct op te lossen?

Waar het schuurt, wil iets gezien worden

Waarom conflict niet altijd een verstoring is, maar vaak de ingang naar waarheid. Wrijving als taal van de onderstroom.

"Ik ben eerlijk gezegd klaar met het gedoe. Steeds dezelfde spanning in het MT. Mensen reageren kortaf, oude irritaties komen terug en elk overleg kost energie. Ik wil gewoon dat we weer normaal samenwerken."

Dat begrijp ik. Maar misschien is het conflict niet de verstoring. Misschien is het de boodschapper. Waar het schuurt, raakt iets elkaar. Twee belangen. Twee werkelijkheden. Twee loyaliteiten. Twee angsten. Vaak willen we die wrijving zo snel mogelijk wegpoetsen, omdat we rust verwarren met harmonie.

Maar soms is harmonie alleen maar gestolde vermijding.

"Dus ik moet het conflict niet oplossen?"

Niet te snel.

Als je een conflict alleen oplost om van het ongemak af te zijn, druk je de onderstroom terug onder water. Dan wordt het even stil, maar niet vrij. De spanning zoekt later een nieuwe ingang.

Conflict vraagt eerst om luisteren.

Wat wordt hier steeds niet gezegd? Welke waarheid mag niet op tafel? Wie draagt iets wat niet van hem is? Welke plek, grens of verantwoordelijkheid is onhelder?

"Maar het kan toch ook gewoon onprofessioneel gedrag zijn?"

Zeker. En soms moet je begrenzen. Maar ook dan blijft de vraag belangrijk: waarom verschijnt dit gedrag juist hier, juist nu, juist tussen deze mensen?

Een systeem verspilt weinig energie. Als iets blijft terugkeren, wil er meestal iets gezien worden.

De leider die alleen rust wil, dempt het signaal. De leider die de schuring durft te onderzoeken, opent de deur naar waarheid.

Niet elk conflict hoeft groter gemaakt te worden. Maar wat telkens terugkomt, vraagt om aandacht.

*Wrijving is niet altijd weerstand;
soms is het waarheid die nog geen woorden heeft.*

Reflectievraag

Welke terugkerende spanning probeer jij vooral rustig te krijgen? Wat zou zichtbaar kunnen worden als je haar niet dempt, maar onderzoekt?

Deel 4 – De ordening van het systeem

Een organisatie is geen machine, maar een levend systeem. In dit deel verschuift de aandacht van de individuele leider naar de ordening van het geheel. Wat hoort erbij? Wat is buitengesloten? Wie staat op welke plek? En welk bestaansrecht vraagt om gediend te worden?

Het bestaansrecht als stille opdrachtgever

Waarom iedere organisatie uiteindelijk maar één vraag hoeft te beantwoorden: wat zou de wereld missen als wij er niet waren?

"We praten veel over strategie, groei en resultaten. Dat hoort erbij. Maar soms vraag ik me af waar we het eigenlijk nog voor doen. We halen doelen, maken plannen en sturen op cijfers, maar ergens voelt het alsof de ziel uit het bedrijf loopt."

Dan is het tijd om terug te keren naar het bestaansrecht. Niet naar de missie op papier. Niet naar de kernwaarden aan de muur. Maar naar de stille opdracht waarvoor de organisatie ooit is ontstaan.

Iedere organisatie bestaat omdat zij iets te dienen heeft. Een klant. Een gemeenschap. Een vak. Een maatschappelijke beweging. Een behoefte die anders onbeantwoord zou blijven.

"Maar in de praktijk moet ik gewoon zorgen dat het bedrijf gezond blijft."

Zeker. Maar gezond waarvoor?

Winst is nodig. Structuur is nodig. Sturing is nodig. Maar ze zijn niet het bestaansrecht zelf. Ze zijn dragers van iets groters. Wanneer ze het doel worden, raakt het systeem langzaam van zichzelf verwijderd.

Dan gaan mensen harder werken, maar met minder bezieling. Er komen meer overleggen, maar minder richting. De organisatie blijft functioneren, maar ademt minder.

Het bestaansrecht is de stille opdrachtgever aan tafel. Het vraagt niet: hoe groeien we sneller? Het vraagt: waartoe zijn wij hier?

"Dus de belangrijkste vraag is niet wat wij willen bereiken, maar wat door ons heen gerealiseerd wil worden?"

Precies. Een leider die het bestaansrecht dient, hoeft minder aan mensen te trekken. Hij brengt het gesprek terug naar de bedoeling. Wat draagt bij? Wat leidt af? Wat mag stoppen omdat het de bron niet meer dient?

Daar ontstaat ordening. Niet door controle, maar door trouw aan de opdracht.

*Een organisatie zonder bestaansrecht kan druk zijn,
maar zij weet niet meer waarvoor zij beweegt.*

Reflectievraag

Wat zou de wereld missen als jouw organisatie morgen niet meer bestond? Welke keuze wordt helder als je die vraag werkelijk serieus neemt?

Wat buitengesloten wordt, gaat harder spreken

Waarom problemen blijven terugkeren zolang het systeem niet alles aankijkt wat erbij hoort.

"We hebben dit onderwerp al zo vaak besproken. Iedere keer maken we afspraken, iedereen knikt, en toch komt dezelfde spanning terug. Alsof het systeem weigert verder te gaan."

Misschien weigert het systeem niet. Misschien herinnert het systeem.

Wat buitengesloten wordt, verdwijnt niet. Het zoekt een andere ingang. Via gedoe. Via weerstand. Via herhaling. Via mensen die lastig worden genoemd, maar soms alleen zichtbaar maken wat niemand wil aankijken.

"Maar we kunnen toch niet alles blijven oprakelen? Soms moet je vooruit."

Vooruitgaan kan pas als genoeg is meegenomen.

Een organisatie die haar geschiedenis overslaat, blijft haar geschiedenis herhalen. Een oprichter die wordt vergeten. Een fusie die nooit is verwerkt. Een team dat iets heeft gedragen zonder erkenning. Een besluit dat logisch was, maar ergens iets beschadigde. Als dat geen plek krijgt, gaat het spreken. Niet altijd netjes. Maar wel precies.

"Dus het probleem is soms niet het probleem, maar een verwijzing?"

Ja.

De vraag is dan niet alleen: hoe lossen we dit op? De vraag is: wat hoort erbij dat nog geen plek heeft gekregen? Wie of wat is buitengesloten? Welke waarheid mocht niet gezegd worden? Welke bijdrage is nooit erkend? Welke pijn is te snel professioneel gemaakt?

Systemisch leiderschap begint bij insluiten. Niet om eindeloos in het verleden te blijven hangen, maar om de stroom vrij te maken.

Wat gezien wordt, hoeft minder hard te roepen.

*Wat geen plek krijgt in het verhaal,
komt terug als storing in het systeem.*

Reflectievraag

Welke terugkerende spanning in jouw organisatie zou een herinnering kunnen zijn?
Wat vraagt daar om erkenning voordat er werkelijk beweging kan ontstaan?

De onzichtbare adviseur aan tafel

Waarom je beste besluiten niet uit spreadsheets komen, maar uit de blik van de toekomst.

"We draaien in cirkels. De cijfers dwingen ons tot een harde ingreep, maar mijn gevoel zegt dat we hiermee de ziel van het bedrijf verkopen. De druk van de aandeelhouders is enorm. Hoe hak ik deze knoop door zonder mezelf te verliezen?"

Je brein is nu een oververhit rekenstation dat alleen nog risico's scant. Wanneer de stresshormonen zo hoog zitten, wordt je blikveld een nauwe tunnel. Je ziet de leeuw, maar je vergeet de horizon. Heb je wel eens geluisterd naar de stem die niet in de notulen staat?

"Ik hoor alleen de stem van de targets en de angst voor de kwartaalcijfers. Welke stem mis ik?"

Ik heb een lege stoel voor je bijgeschoven. Stel je voor dat daar je kleinkind zit. Leg hem of haar eens uit waarom je dit besluit neemt. Zou je dit verhaal over dertig jaar nog steeds met een rechte rug kunnen vertellen?

"Het wordt pijnlijk stil als ik dat doe. Vanuit dat perspectief voelt de 'logische' ingreep ineens heel klein en zelfs schadelijk. Maar de realiteit van vandaag vraagt toch ook om actie?"

Zeker, maar beziëld leiderschap is de kunst om de inademing van de winst te verbinden met de uitademing van de waarde. Als je alleen inademt om de cijfers te redden, stikt de organisatie op termijn. Een besluit dat de balans tussen geven en nemen verstoort, komt systemisch altijd bij je terug. Durf je te vertrouwen op 'Wu Wei': de beweging die ontstaat als je stopt met forceren?

"Dat voelt als de controle verliezen.

Wat blijft er van mij over als ik niet degene ben die de knoop hard doorhakt?"

Er blijft een kapitein over die niet aan het roer trekt vanuit paniek, maar die de koers bepaalt op de sterren. Je hoeft de toekomst niet te beheersen; je hoeft alleen maar de zuivere waarnemer te zijn die de ruimte openhoudt voor wat er werkelijk wil ontstaan.

Wie alleen naar de cijfers kijkt, ziet slechts de schaduw van de werkelijkheid.

Reflectievraag

Kijk eens naar de meest urgente keuze op je bureau.

Als je de 'lege stoel' van de volgende generatie aan tafel uitnodigt, blijft je voorgenomen besluit dan overeind?

Wat fluistert je innerlijk kompas als de ruis van de aandeelhouders even stilvalt?

Als jij verandert, moet het systeem wennen

Waarom jouw nieuwe bewustzijn niet vanzelf wordt herkend door de organisatie die jou nog kent van vroeger.

"Ik ben zelf echt veranderd. Ik reageer rustiger, luister beter en hoef niet meer overal bovenop te zitten. Maar mijn team lijkt mij nog steeds te benaderen alsof ik de oude versie van mezelf ben. Alsof zij mijn verandering niet vertrouwen."

Dat is logisch.

Een systeem herkent je eerst aan je oude patroon. Het weet hoe jij vroeger bewoog, waar jij insprong, wanneer jij ging trekken en welke rol jij innam. Daar heeft het systeem zich op ingesteld. Als jij verandert, verandert niet meteen het hele veld mee.

"Maar ik doe het nu anders. Waarom blijven zij dan hetzelfde reageren?"

Omdat een systeem tijd nodig heeft om een nieuwe ordening te vertrouwen.

Als jij niet meer redt, moeten anderen leren dragen. Als jij minder controleert, moeten anderen hun eigen plek innemen. Als jij niet meer op oude spanning reageert, verliest het systeem een bekend houvast.

Dat kan ongemak geven. Niet omdat jouw verandering verkeerd is, maar omdat het oude even geen bevestiging meer krijgt.

"Dus ik moet niet terugvallen omdat zij nog niet meebewegen?"

Precies.

De grootste verleiding is om je nieuwe beweging te verlaten zodra de omgeving onrustig wordt. Dan denk je: zie je wel, het werkt niet. En voor je het weet neem je weer de oude plek in.

Blijf staan. Niet hard. Niet bewijzend. Wel trouw.

Laat je nieuwe toon lang genoeg klinken, zodat het systeem eraan kan wennen. Eerst zal het testen. Daarna zal het zoeken. Pas later zal het zich opnieuw ordenen.

Verandering vraagt niet alleen inzicht. Ze vraagt herhaling.

*Een systeem gelooft je nieuwe toon pas
als je haar blijft zingen wanneer het oude lied weer inzet.*

Reflectievraag

Waar word jij uitgenodigd om terug te vallen in je oude rol?
Wat vraagt jouw nieuwe beweging van jou om te blijven staan?

Spelen in de Champions League

Waarom de zwaarte van je dossiers een erkenning is van je potentieel.

"Waarom moet het bij mij altijd zo pittig? Ik kijk om me heen en zie mensen die ogenschijnlijk rustig door hun dag kabbelen. Maar bij mij lijkt het wel of alles tegelijk komt: juridisch gedoe, medewerkers die niet functioneren, grote aanbestedingen. Ik zou wel eens even op amateurniveau willen hangen. Gewoon even rustig aan de zijlijn."

"Dat is een begrijpelijk verlangen. Maar de waarheid is: je hebt zelf dit profiel gekozen. Je speelt niet bij de amateurs. Je speelt in de Champions League."

"Champions League? Zo voelt het niet. Het voelt soms gewoon als overleven. Wie kiest er nou voor dit soort gedoe?"

"Jouw systeem doet dat. Je bent gezegend – of belast, hoe je het wilt zien – met een enorme sensitiviteit en een krachtig potentieel. Dat betekent dat de lessen die op jouw pad komen van een ander kaliber zijn. Een profvoetballer traint ook niet met een zachte bal op een veldje in de buurt. Die wordt getest in een vol stadion onder hoogspanning."

"Maar de druk is soms zo hoog dat ik bang ben om om te vallen. Ik wil niet dat het ego-gedreven is, dat ik móet winnen."

"Champions League spelen gaat niet over winnen vanuit je ego. Het gaat over aanwezig blijven terwijl de belangen groot zijn. Je leert nu iets wat op amateurniveau niet hoeft: sturen zonder te forceren. In de rust blijven terwijl de hele tribune iets van je vindt. Als jij dat veld accepteert, stopt het verzet tegen de zwaarte. Gefeliciteerd, je bent een 'heftige piloot'. Dat is geen straf, dat is je profiel."

"Dus als ik stop met wensen dat het makkelijker was, wordt het makkelijker?"

"Precies. De weerstand die je voelt, is vaak het verlangen naar een leven dat niet bij je past. Zodra je zegt: 'Oké, dit is mijn niveau, kom maar op', verandert de stress in scherpste. De Champions League is niet voor iedereen weggelegd. Maar jij staat er niet voor niets."

*De zwaarte die je voelt is vaak niets anders
dan de weerstand van je eigen groei.*

Reflectievraag

Kijk deze week eens naar je grootste irritatie of zwaarste dossier.
Wat gebeurt er als je stopt met balen dat dit op je bord ligt, en in plaats daarvan zegt:
"Blijkbaar is dit het niveau waarop ik momenteel mag trainen?"

Kun je de uitdaging zien als een erkenning van je eigen kracht?

Deel 5 – De wetten van de akker

In dit deel kijken we naar de universele, systemische en hermetische wetmatigheden van creatie, overvloed en de verschuiving van tekort naar volheid. Niet als theorie, maar als praktische werkelijkheid voor leiders die durven zien dat iedere oogst ergens gezaaid is.

De noodzaak van de dip

Waarom krimp de voorbode is van de volgende groei.

"Het momentum is weg. Na twee jaar van enorme expansie voelt het nu alsof alles stilvalt. De cijfers vlakken af, de energie in het MT is laag. Ik moet iets doen om de boel weer aan te jagen, want dit voelt als achteruitgang."

"Na eb komt vloed. Na de dag komt de nacht. Waarom denk je dat jouw organisatie een uitzondering is op de natuurwetten?"

"Stilstand is achteruitgang. De aandeelhouders verwachten een stijgende lijn, geen pauze."

"Een boog die constant gespannen staat, verliest zijn kracht of knapt. Wat jij stilstand noemt, is contractie. Inademing. Zonder die inademing is er geen volgende uitademing mogelijk. Je bevecht nu een fase die essentieel is voor je volgende succes."

"Het voelt onveilig. Als we nu niet doorpakken, verliezen we de markt."

"Niets groeit eeuwig in een rechte lijn omhoog. De natuur werkt in cycli. Succes draagt de kiem van hoogmoed in zich; falen de kiem van groei. Durf je de rust te bewaren in deze fase, of dwing je een beweging af die het systeem uitput?"

"Ik vind het lastig om niets te doen terwijl het stilvallen zo tastbaar is."

"Erken de winter. In de winter lijkt alles dood, maar onder de grond verzamelt de kracht zich voor de lente. Je taak nu is niet jagen, maar borgen. Laat de onrust varen en vertrouw op de pendel van het systeem."

Wat inkrimpt, moet eerst zijn uitgedijd.

Wat verzwakt, moet eerst zijn versterkt.

Reflectievraag

Waar in je organisatie of leven ervaar je momenteel 'krimp' of vertraging? Stop met het labelen als een probleem. Wat vraagt deze fase van jou als je het ziet als een noodzakelijke voorbereiding op wat komt?

De wet van de champagnetoren

Waarom harder werken aan de basis de top doet wankelen.

"Ik hoor wat je zegt over de bron zijn, maar de praktijk is weerbarstig. Mijn mensen hebben me nodig. Als ik me terugtrek om 'mijn eigen glas te vullen', voelt dat alsof ik de verbinding verbreek. Moet ik niet juist beneden bij hen staan om de druk weg te nemen?"

Je verwacht nabijheid met effectiviteit. Wanneer jij afdaalt naar de onderste glazen om daar gaten dicht te lopen, verlaat je de enige plek waar je werkelijk het verschil kunt maken: de top. Kijk eens naar het systeem van de champagnetoren. De structuur is afhankelijk van de stabiliteit van het bovenste glas. Als dat glas gaat trillen, of als de vloeistof er niet meer rustig in valt, begint de hele toren te wankelen.

"Maar als ik bovenin blijf staan, zie ik ze beneden verdrinken in het werk. Dan ben ik toch een toeschouwer geworden in plaats van een leider?"

Een leider die beneden meehelpt met dweilen, vergeet de kraan bovenin dicht te draaien. Jouw aanwezigheid bovenin is niet passief; het is een actieve keuze voor overzicht. Wanneer jij zorgt dat jouw glas - jouw visie, jouw rust, jouw integriteit - tot de rand toe gevuld is, ontstaat er een natuurlijke stroom naar beneden. De glazen onder jou vullen zich pas werkelijk als jij overstroomt. Alles wat jij probeert te forceren door zelf te gaan 'gieten' in de onderste lagen, is kunstmatige sturing die het systeem niet leert om zelf te dragen.

"Dus door mijn eigen rust te bewaken, geef ik hen eigenlijk de ruimte om hun eigen glas te vullen?"

Precies. Je geeft hen geen instructies, je geeft hen een bedding. Zodra jij stopt met het 'harden' en 'trekken', herstelt de natuurlijke ordening zich. De onderstroom heeft geen sturing nodig, maar een zuivere bron. Als jij zuiver blijft aan de top, wordt de kwaliteit van de vloeistof in de hele toren anders. De eenzaamheid op die plek is niet koud als je weet dat jouw volheid de voeding is voor alles wat eronder staat.

*De rivier hoeft niet te duwen om de zee te bereiken;
zij hoeft enkel haar eigen bedding te volgen.*

Reflectievraag

Voel eens waar je deze week bent afgedaald uit je eigen 'bovenste glas' om beneden in de toren iets op te lossen. Wat bracht dat teweeg in de rust van het totale systeem? Durf je vandaag terug te keren naar de top en simpelweg te wachten tot je eigen glas weer overstroomt?

De wet van de akker

Over de onvermijdelijke volgorde van zaaien, oogsten en de trilling van de bron.

"Ik ben alleen maar bezig met het resultaat, Benno. Ik kijk naar de lege schappen en raak in paniek omdat er geen brood is om te verkopen. Ik móét die omzet nu hebben, maar hoe harder ik roep om brood, hoe leger de winkel lijkt te blijven."

Je gedraagt je als een bakker die voor een lege oven staat te schreeuwen, terwijl hij vergeet dat de oorsprong van het brood niet in de oven ligt, maar op de akker. In de natuur bestaat er geen oogst zonder dat er eerst gezaaid is. De wet van de onderstroom is hier heel helder: je oogst altijd precies wat je zaait.

"Maar ik heb geen tijd om te wachten op een groeiproces! Er is nú een tekort. Hoe kan zaaien me nu helpen als de nood zo hoog is?"

Kijk naar de akkerbouwer. Als hij graan wil oogsten om brood te bakken, moet hij eerst bereid zijn om datzelfde graan weg te geven aan de aarde. Hij moet zaaien vanuit een diep vertrouwen in de overvloed van de natuur. Uit één enkele graankorrel komt vele malen meer graan voort dan hij erin stopt. Dat is de werkelijke overvloed die NU al in de kiem aanwezig is, als je hem maar durft te zien.

"Dus mijn focus op het tekort is eigenlijk een weigering om te zaaien?"

Precies daar. Wanneer je handelt vanuit de angst dat er niet genoeg is, houd je je laatste korrels angstvallig vast. Maar graan dat in de zak blijft zitten, zal nooit vermenigvuldigen; het zal uiteindelijk alleen maar verstoffen. Je zaait nu 'gebrek' door je blind te staren op wat er niet is, en de wet van oorzaak en gevolg zorgt ervoor dat je precies dat oogst: meer gebrek.

"En als ik mijn focus verleg naar wat er wel is? Naar de korrels die ik al in handen heb?"

Dan verander je de trilling van je leiderschap van 'nemen' naar 'geven'. Dankbaarheid is het vruchtbaar maken van je akker. Zodra je de overvloed erkent die er nu al is - je talenten, je netwerk, de kansen die voor je voeten liggen - begin je te zaaien vanuit vertrouwen. De oogst die daaruit voortkomt is altijd vele malen groter dan de investering, omdat het systeem dan met je mee gaat werken in plaats van tegen je.

*Wie zaait met een verkrampde vuist, verliest de korrels tussen zijn vingers;
wie zaait met een open hand, geeft de ruimte aan een veelvoud.*

Reflectievraag

Welke 'graankorrel' houd jij op dit moment nog angstvallig vast uit angst voor tekort?
Wat zou er gebeuren als je deze vandaag aan de akker toevertrouwt, vol vertrouwen in de oogst die volgt?

De wet van de oneindige vermeerdering

Waarom angst de stroom stopt en liefde de enige werkelijke groeiversneller is.

"Ik zie het overal in de organisatie, Benno. De angst regeert. Mensen houden informatie achter, ze dekken zichzelf in en kijken alleen nog naar hun eigen eilandje. Het voelt alsof alle creativiteit en beweging zijn gestagneerd. We proberen het vlot te trekken met meer regels en KPI's, maar het lijkt alleen maar stroever te worden."

Je probeert een bevroren rivier vloeibaar te maken door er met een hamer op te slaan. Dat werkt niet. Angst is de grote bevroer; het trekt alles samen, zet de boel op slot en stopt de natuurlijke stroom van energie. In een systeem waar angst de boventoon voert, wordt de 'emmer' nooit vol omdat de angst de bodem eruit slaat.

"Maar hoe krijg ik die warmte dan terug? Het voelt alsof we in een koudemachine zitten. Je kunt liefde toch niet afdwingen in een zakelijke context?"

Liefde in leiderschap is geen soft sentiment, maar de krachtigste systemische wet die er is. Willem Claudemans spreekt over het feit dat liefde zich oneindig vermeerdert. In tegenstelling tot materiële zaken, die opraken als je ze deelt, wordt liefde – in de vorm van vertrouwen, oprechte aandacht en waardering – groter naarmate je er meer van weggeeft. Het is de ultieme 'graankorrel' die in de juiste aarde een onmetelijke oogst oplevert.

"Dus door liefde in te brengen, doorbreek ik de stagnatie van de angst?"

Precies. Angst en liefde kunnen niet tegelijkertijd in dezelfde ruimte aanwezig zijn. Wanneer jij als leider de moed hebt om te handelen vanuit vertrouwen in plaats van controle, verander je de trilling van het hele veld. Waar angst muren bouwt, neemt liefde de schaduw weg zodat anderen weer durven te stralen. Het is de zachte weg die de hardste blokkades uitslijpt.

"En de oogst?"

De oogst is een systeem dat weer gaat stromen. Wanneer mensen zich gezien voelen in hun mens-zijn achter hun rol, verdwijnt de noodzaak om zichzelf te beschermen. De onderstroom wordt dan een bron van vernieuwing in plaats van een moeras van weerstand. Je zaait één gebaar van werkelijke verbinding, en je oogst een organisatie die weer tot leven komt.

Liefde is de enige bron die voller wordt naarmate er meer uit geput wordt.

Reflectievraag

Waar in je organisatie regeert op dit moment de angst? Welke kleine handeling vanuit 'liefde' – een compliment, een luisterend oor, een blik van vertrouwen – kun jij vandaag inzetten om de bevroering te laten smelten?

De bron van overvloed in het nu

Waarom dankbaarheid de enige weg uit de kramp van tekort is.

"Ik blijf maar rekenen, Benno. Elke dag scan ik de cijfers op zoek naar die ene meevaller, die ene bevestiging dat we veilig zijn. Het voelt alsof ik pas kan ademen als de bankrekening een bepaald getal bereikt. Maar tot die tijd is er alleen maar die knagende onrust over wat er nog ontbreekt."

Je kijkt naar de horizon in de hoop dat daar de redding verschijnt, maar ondertussen sta je met je rug naar de bron. De wet van oorzaak en gevolg is hier heel zuiver: zolang jouw innerlijke staat 'tekort' is, zal de buitenwereld je dat tekort blijven spiegelen. Je probeert de leegte te vullen met getallen, maar een bodemloze put heeft geen behoefte aan meer water; die heeft behoefte aan een bodem.

"Maar hoe vind ik die bodem dan als de cijfers me vertellen dat het niet genoeg is? Het voelt onverantwoord om te doen alsof er overvloed is als de realiteit anders laat zien."

Overvloed is geen eindstation waar je aankomt als de cijfers kloppen; het is de trilling van waaruit je vertrekt. De scherpste interventie die je nu kunt doen, is je focus verleggen van wat er ontbreekt naar wat er nu, op dit moment, al aanwezig is. Dankbaarheid is niet een vage spirituele oefening, het is een systemische herordening. Het is het erkennen van de bedding die er al staat, de talenten die al stromen en de rijkdom die niet in euro's uit te drukken is.

"Bedoel je dat als ik dankbaar ben voor wat er nu is, de rest vanzelf volgt?"

Het is de natuurlijke ordening van het systeem. Wanneer je stopt met het bevechten van het tekort en begint met het eren van de overvloed die er NU al is, verandert je hele uitstraling. Je beweegt dan niet meer vanuit een krampachtige jacht, maar vanuit een rustige aanwezigheid. Een leider die werkelijk ziet wat er is, wordt een magneet voor wat er nog mag komen. Dankbaarheid slaat de bodem in de put.

"Het voelt bijna te simpel. Dus door te zien wat er al is, haal ik de spanning van de toekomst af?"

Precies. Wie op zijn tenen staat om naar de toekomst te kijken, staat niet stevig in het nu. Pas als je voluit 'ja' zegt tegen de rijkdom van dit moment, open je de poort voor de volgende stroom. De oogst volgt altijd de zaaier die zaait vanuit vertrouwen, niet vanuit gebrek.

*Overvloed is niet het hebben van veel,
maar het zien van de rijkdom in wat er al is.*

Reflectievraag

Welke drie dingen in je leven of je organisatie zijn op dit moment zo vanzelfsprekend dat je bent vergeten er dankbaar voor te zijn? Wat verandert er in je lijf als je daar vandaag bij stilstaat?

De hermetische wetten in de bestuurskamer

Over de onzichtbare principes die bepalen of een organisatie stroomt of vastloopt.

"Ik dacht altijd dat een organisatie een machine was, Benno. Als een radartje niet werkt, vervang je het of draai je de schroeven strakker aan. Maar het lijkt wel alsof er ongrijpbare krachten aan het werk zijn. Wat ik aan de bovenkant probeer te repareren, popt aan de andere kant als een nieuw probleem weer op."

Omdat je de wetten van de oppervlakte gebruikt om een probleem in de diepte op te lossen. De hermetische wetten leren ons al eeuwenlang: *zoals boven, zo ook beneden; zoals binnen, zo ook buiten*. Wat zich manifesteert op de werkvloer of in de cijfers, is de exacte weerspiegeling van de innerlijke staat van de leiders en de cultuur van het MT. Je kunt de buitenkant niet veranderen zolang de binnenkant in een kramp zit.

"Bedoel je dat de onrust in mijn team een directe weerspiegeling is van mijn eigen interne onrust?"

Het is een wetmatigheid, geen mening. Als de kapitein op de brug twijfelt en angst voor tekort uitstraalt, zal het hele schip gaan trillen op diezelfde frequentie. De wet van oorzaak en gevolg werkt hier heel zuiver. Elke actie die je onderneemt vanuit een gevoel van gebrek, zal onvermijdelijk meer gebrek produceren. Je oogst altijd het zaad dat je in de grond stopt. Je kunt geen tarwe verwachten als je angst zaait.

"En die ups and downs dan? Het ene kwartaal vliegen we vooruit, het andere kwartaal lijkt alles stil te vallen. Hoe stuur je daarop?"

Door de wet van het ritme te begrijpen. Alles stroomt in en uit; alles heeft zijn getijden. Na eb komt vloed, na expansie komt contractie. De manager raakt in paniek tijdens de contractie en gaat harder trekken, waardoor hij het systeem uitput. De leider die de hermetische principes kent, herkent de winter. Hij weet dat de krimp nodig is om de kracht te verzamelen voor de volgende lente. Je stuurt niet door het ritme te bevechten, maar door er gebruik van te maken.

*Niets ontsnapt aan de wet; wie de onderstroom begrijpt,
stopt met vechten tegen de weerspiegeling in de ruit.*

Reflectievraag

Als je kijkt naar de grootste blokkade in je organisatie op dit moment: welk hermetisch principe (*zoals binnen, zo ook buiten*) ben je daar momenteel aan het ontkennen? Wat is het 'binnen' dat gezien wil worden?

Nawoord

Terug naar de stille bron

Alles wat werkelijk leiding geeft, begint voordat er iets wordt gezegd.

"Ik heb het boek gelezen en merk dat ik niet zozeer nieuwe antwoorden heb gekregen, maar andere vragen. Minder gericht op controle. Meer op luisteren. Alsof ik opnieuw leer waarnemen wat er altijd al was."

Dan heeft het boek gedaan waarvoor het bedoeld is. Niet vullen, maar ontlasten. Niet overtuigen, maar verstillen. Niet nog een model toevoegen aan je hoofd, maar je terugbrengen naar de plek waar je eigen weten weer hoorbaar wordt.

Dat is ook wat ik in mijn werk met leiders steeds opnieuw zie: zodra de ruis zakt, blijkt het wezenlijke antwoord vaak al aanwezig.

Leiderschap begint niet in de vergadering. Niet in de strategie. Niet in het besluit. Het begint in de staat van waaruit je aanwezig bent.

Vanuit angst wordt dezelfde zin een opdracht. Vanuit vertrouwen wordt zij een uitnodiging. Vanuit haast wordt stilte ongemakkelijk. Vanuit aanwezigheid wordt stilte een bedding.

"Dus de echte beweging begint voordat ik iets doe?"

Ja. De onderstroom reageert niet alleen op wat je zegt, maar op wie je bent terwijl je spreekt. Een organisatie voelt of een leider duwt of luistert. Of hij wil controleren of dienen. Of hij gelijk zoekt of waarheid.

Daarom is terugkeren naar de stille bron geen vlucht uit de praktijk. Het is de meest praktische beweging die er is. Want wie zichzelf hoort, hoeft minder hard te roepen. Wie de onderstroom verstaat, hoeft minder te forceren. Wie het bestaansrecht dient, hoeft minder persoonlijk te dragen.

"En als ik het weer vergeet?"

Dan keer je terug. Dat is alles. Steeds opnieuw. Naar je adem. Naar je lichaam. Naar de stilte onder de woorden. Naar de vraag wat hier werkelijk gezien wil worden. Niet om perfect te worden. Maar om beschikbaar te blijven.

*De stilte geeft geen antwoord zoals het hoofd dat wil;
zij opent de ruimte waarin het ware antwoord kan ontstaan.*

Reflectievraag

Waar vraagt jouw leiderschap nu om minder doen en meer luisteren?
Wat verandert er als je vandaag begint bij stilte, voordat je spreekt?

Over de auteur

Benno Rijpkema werkt als klankbord voor leiders die voelen dat de oude manier van sturen niet meer past. Hij begeleidt directeuren, ondernemers, bestuurders en managementteams bij vragen rond leiderschap, onderstroom, bestaansrecht en organisatieontwikkeling.

Zijn werk begint niet bij modellen, maar bij luisteren. Naar de leider. Naar het systeem. Naar wat in de bovenstroom zichtbaar wordt, maar in de onderstroom zijn oorsprong heeft.

Benno werkt vanuit de overtuiging dat leiders een sleutelrol hebben in gezonde organisaties en een gezonde samenleving. Niet door harder te trekken, maar door stiller, zuiverder en bewuster aanwezig te zijn. Hij is beschikbaar als discreet klankbord voor leiders die bereid zijn te kijken naar wat er werkelijk leeft.

Meer informatie:



www.bennorijpkema.nl

T: (06) 51 31 10 19

E: mail@bennorijpkema.nl