

Regie
in je rugzak

COLOFON

Regie in je rugzak

Hoe handelen leidt tot een effectief perspectief

Eerste druk, juni 2025

© 2025 Erwin J.A. Sengers & Ability to Act, Den Haag

Auteur: Erwin J.A. Sengers MA

Vormgeving: Astrid Janse, BoekenGilde

Druk: BoekenGilde

Uitgever: Ability to Act, Den Haag, Nederland

Website: www.abilitytoact.com

ISBN: 9789465261461

Rechten: Alle rechten zijn voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Redactie en conceptontwikkeling: Gebaseerd op de essays en het intellectueel eigendom van Erwin J.A. Sengers.

Opmerking: Het boek wordt omschreven als een 'geactualiseerd testament' en een werk in ontwikkeling, bedoeld om te inspireren, activeren en de dialoog te bevorderen. Lezers worden uitgenodigd om actief bij te dragen aan de zoektocht naar effectief handelen.

Meer informatie: Voor meer details over de concepten en de auteur wordt verwezen naar www.abilitytoact.com en <https://independent.academia.edu/ErwinSengersMA>.

Regie in je rugzak

Hoe handelen
leidt tot een
effectief
perspectief

Erwin J.A. Sengers MA

“Wandelaar, het zijn jouw voetsporen die de weg vormen;
niets anders. Wandelaar, er bestaat geen weg, de weg
ontstaat terwijl jij wandelt.”

— Antonio Machado

Ability to Act 2025

- *Deel 3: De externe realiteit – Handelen in relatie en samenleving* Nu richten we ons op de wereld om ons heen. Hoe handel je ethisch en effectief in relaties, teams, en de bredere maatschappij? We verkennen thema's als conflict, cultuur en de kunst van het samenleven.
- *Deel 4: De praktijk van regie – Toepassingen en toekomstperspectieven* In dit sluitstuk brengen we alles samen. We passen de handelingsmatrix toe op de meest urgente uitdagingen van de 21e eeuw, van digitale disruptie tot leiderschap en het vormgeven van een betekenisvolle erfenis.

Jouw gereedschapskist: Hoe gebruik je dit boek?

Dit boek is ontworpen om interactief te zijn. Je zult regelmatig drie soorten 'toolbox'-elementen tegenkomen, bedoeld om je te activeren:

- *In je rugzak:* Onder deze noemer vind je concrete, praktische technieken, modellen of stappenplannen. Dit zijn de instrumenten die je direct kunt 'meenemen' en toepassen in je eigen studie, werk of leven. Zie ze als het Zwitsers zakmes in je rugzak: compact, veelzijdig en direct bruikbaar.
- *Denkoefening:* Dit zijn momenten van gestructureerde reflectie. Deze confronterende vragen en opdrachten dwingen je om de theorie op jezelf toe te passen, je eigen aannames te bevragen en je zelfinzicht te verdiepen. Weersta de neiging om er snel overheen te lezen. Pak een notitieboek, neem de tijd, en ga de dialoog met jezelf aan.

- *Dialogo starter:* Dit zijn vragen of stellingen die zijn ontworpen om een gesprek te openen, of dat nu met medestudenten, collega's, vrienden of een intervisiegroep is. Ze helpen om de theorie te verbinden met de geleefde ervaring van anderen.

Een actieve houding: De sleutel tot groei

De ultieme boodschap van dit boek is dat handelingskracht wordt gesmeed in het vuur van de praktijk. Daarom een paar suggesties:

- *Schrijf, markeer en maak aantekeningen.* Maak dit boek van jou.
- *Discussieer.* Gebruik de concepten en casussen als startpunt voor gesprekken. Deel je inzichten en leer van die van anderen.
- *Experimenteer.* Pas de technieken uit de 'In je rugzak'-kaders toe. Zie je leven als een laboratorium en elke ervaring als een leermoment.
- *Reflecteer.* Neem de 'Denkoefeningen' serieus. Zelfkennis is het begin van alle wijsheid en de basis van effectief handelen.

Onthoud de kernfilosofie: ***In de handeling komt de bedoeling tot uitdrukking.***

Dit boek is de uitnodiging om jouw bedoelingen vorm te geven.

Veel reisplezier

Inhoudsopgave

Voorwoord:

De urgentie van handelingskracht in 2025	19
---	-----------

Deel I: Het fundament - De handelingsmatrix ontrafeld	27
--	-----------

Hoofdstuk 1. De Architectuur van waarachtig handelen:

Je effectief perspectief	29
---------------------------------	-----------

1.1 De Handelingsmatrix: Een systematisch raamwerk voor weloverwogen actie	29
1.2 De synergie van Kennis, Houding en Vaardigheden (KHV)	33
1.3 De kracht van dialoog en ordening	36
1.4 Van intentie naar impact: De kloof tussen woord en daad overbruggen	39

Deel 2: De innerlijke dimensie - Krachtbronnen en kwetsbaarheden	41
---	-----------

Hoofdstuk 3. De fysiologie van veerkracht: De veerkrachtmachine

3.1 Veerkracht als fysiologisch fenomeen: De connectie tussen mentale weerbaarheid en slaap, voeding en beweging	43
3.2 Nachtelijk navigeren naar actie: De herwaardering van rust, slaap en dromen voor effectief handelen	45
3.3 Struikelend naar meesterschap: Omgaan met tegenslag en falen als brandstof voor groei	46

Deel I: Het fundament

De handelingsmatrix ontrafeld

Welkom bij het fundament van dit boek. Voordat we de diepte in kunnen duiken van ethiek, veerkracht of maatschappelijke verandering, moeten we eerst de basis leggen. Wat bedoelen we nu eigenlijk met ‘handelen’? En hoe ontwikkel je een perspectief dat je in staat stelt om niet alleen te reageren op de wereld, maar om er bewust richting aan te geven?

In dit deel ontrafelen we de architectuur van waarachtig handelen. We introduceren het centrale kompas voor dit boek: de *handelingsmatrix*. Dit is het gereedschap dat je helpt om van verwarring naar focus te komen. Vervolgens verkennen we de motor achter de matrix: de onlosmakelijke drie-eenheid van *Kennis, Houding en Vaardigheden*, en de twee katalysatoren die deze motor doen draaien: *Dialogoog en Ordening*.

Daarna keren we de blik naar binnen. Want handelen begint bij jezelf. We onderzoeken de psychologische motoren die ons drijven: wat maakt dat we in beweging komen? We kijken naar de paradox van ons ego: hoe een breekbaar zelfbeeld krachtige daden in de weg kan staan en hoe we bouwen aan een stabiel welzijn. Tot slot staan we stil bij twee oerkrachten die aan de basis liggen van alle groei: zelfreflectie en nieuwsgierigheid.

De essentie van de matrix is dat het je helpt de juiste vragen te stellen, vragen die je dwingen om voorbij de oppervlakte te kijken en de kern van een situatie te doorgronden:

- *Wat is hier precies aan de hand (situatieanalyse)?* Dit gaat over het verzamelen van feiten, het identificeren van de betrokkenen (stakeholders), het begrijpen van de context en het onderzoeken van de onderliggende dynamieken.
- *Wat wil ik bereiken (doelbepaling)?* Dit dwingt je om je intenties helder te formuleren. Een vaag doel (“Ik wil dat het beter gaat”) wordt omgezet in een specifiek, meetbaar en realistisch doel (“Ik wil dat onze projectgroep binnen een week een gezamenlijk goedgekeurd plan van aanpak heeft”).
- *Welke wegen kan ik bewandelen (optieverkenning)?* Dit stimuleert creativiteit. Het gaat erom verschillende handelingsopties te genereren, zonder deze direct te veroordelen. Wat zijn de voor de hand liggende routes? En wat zijn de onorthodoxe, out-of-the-box benaderingen?
- *Op basis waarvan maak ik een keuze (besluitvorming)?* Hier maak je de criteria expliciet. Kies je voor de snelste, de goedkoopste, de meest duurzame, of de meest verbindende optie? Het wegen van deze criteria leidt tot een beter gefundeerde beslissing.
- *En hoe zet ik die keuze om in concrete stappen (actieplanning)?* Dit is de brug van denken naar doen. Een besluit zonder een concreet actieplan is slechts een wens. Hier worden taken, verantwoordelijkheden en deadlines vastgelegd.

Door dit proces te doorlopen, transformeert een onoverzichtelijk probleem in een hanteerbare uitdaging en een vage intentie in een gefundeerd plan. Het is de eerste, cruciale stap om de regie terug te nemen.

Casuïstiek: De vastgelopen projectgroep

Stel je een groep van vier studenten voor: Lotte, Bas, Sanne en David. Ze moeten een adviesrapport schrijven, maar na drie weken is er complete chaos. De communicatie verloopt via een passief-agressieve WhatsApp-groep, niemand weet precies wie wat doet, en de frustraties lopen hoog op. Bas vindt dat hij al het werk doet, Lotte vindt de kwaliteit ondermaats, Sanne durft niks te zeggen en David reageert nergens op. Het project dreigt te mislukken.

Zonder de Handelingsmatrix zou de situatie waarschijnlijk escaleren. Bas stuurt nog een geïrriteerd bericht, Lotte begint op eigen houtje een deel te herschrijven, Sanne trekt zich verder terug en David blijft onzichtbaar. Het resultaat: een slecht rapport en een verziekte sfeer.

Met de Handelingsmatrix neemt Lotte (of een ander lid) het initiatief voor een andere aanpak. Ze plant een fysieke bijeenkomst en gebruikt de logica van de matrix als agenda:

1. *Situatieanalyse*: “Oké mensen, laten we eerlijk zijn: dit loopt niet. Waar zit volgens iedereen de pijn? Laten we het zonder verwijten op een whiteboard schrijven.” (Resultaat: men ziet

- *Kennis (K)*: Dit is meer dan feitenkennis. Het is diepgaand begrip van concepten, contexten en processen. Kennis is het fundament waarop je je analyses en beslissingen bouwt. Het omvat:
 - *Theoretische kennis*: De modellen, theorieën en feiten uit je vakgebied.
 - *Contextuele kennis*: Begrip van de specifieke omgeving, de cultuur, de geschiedenis en de betrokken actoren van een situatie.
 - *Procedurele kennis*: Weten *hoe* processen werken, hoe besluiten worden genomen, hoe je een bepaalde methode toepast. Cruciaal hierbij is *zelfkennis*: inzicht in je eigen sterktes, zwaktes, waarden en overtuigingen. Zonder een realistisch beeld van jezelf, is het moeilijk om te bepalen welke kennis je nog mist of hoe je eigen perspectief je oordeel kleurt. Zonder relevante kennis is handelen als navigeren zonder kaart.
- *Houding (H)*: Dit is je innerlijke motor, je mindset. Het is de bron van je motivatie, je intenties en je professionele ethos. Een constructieve houding is de brandstof die je aanzet tot actie en je helpt door te zetten als het moeilijk wordt. Enkele kernaspecten van een effectieve houding zijn:
 - *Openheid en nieuwsgierigheid*: De bereidheid om te leren, je eigen aannames te bevragen en open te staan voor andere perspectieven. Dit is het directe tegengif voor intellectuele zelfgenoegzaamheid.
 - *Verantwoordelijkheid*: Het nemen van eigenaarschap voor je eigen leerproces, je keuzes en je handelen.

- *Veerkracht en doorzettingsvermogen: Het vermogen om met tegenslag en frustratie om te gaan, en om niet bij de eerste de beste hindernis op te geven.*
- *Empathie: Het oprechte vermogen je in te leven in de beleveningswereld en de belangen van anderen.*
- *Vaardigheden (V): Dit is je concrete gereedschapskist. Het vermogen om je kennis en houding om te zetten in effectieve daden. Waar kennis het 'weten' is en houding het 'willen', zijn vaardigheden het 'kunnen'. Denk hierbij aan een breed scala:*
 - *Cognitieve vaardigheden: Analytisch denken, kritisch oordelen, creatief problemen oplossen.*
 - *Communicatieve vaardigheden: Helder formuleren, presenteren, maar vooral ook actief luisteren en feedback geven en ontvangen.*
 - *Sociale vaardigheden: Samenwerken, netwerken, conflicten hanteren.*
 - *Reflectieve vaardigheden: Het vermogen om systematisch naar het eigen handelen te kijken en daarvan te leren.*

De kracht zit in de samenhang. Brilljante kennis blijft onbenut met een passieve houding. Een gemotiveerde houding zonder de juiste vaardigheden leidt tot frustratie. En vaardigheden zonder kennis en een constructieve houding kunnen leeg en zelfs manipulatief worden. Het is de geïntegreerde ontwikkeling van KHV die de basis legt voor meesterschap in handelen.

Denkoefening: Jouw KHV-profiel in de spiegel

bijzaken te scheiden, prioriteiten te stellen en een coherent plan te maken.

- *Processen ontwerpen: Het opdelen van een complex project in logische, behapbare stappen. Het maken van een planning, het verdelen van taken.*
- *Gedachten verhelderen: Het structureren van een argumentatie, het visualiseren van ideeën (bijv. in een mindmap), het helder formuleren van een probleem of doel.*
- *De handelingsmatrix zelf is een ultiem instrument van ordening. Het biedt een kapstok om alle relevante factoren van een situatie systematisch een plek te geven.*

Wanneer deze vijf elementen samenkomen – wanneer jouw Kennis, Houding en Vaardigheden voortdurend worden gevoed door Dialoog en gestructureerd door Ordening – ontstaat er een *effectief perspectief*. Dit is geen statisch eindpunt, maar een dynamische staat van zijn die je in staat stelt om met vertrouwen, wijsheid en impact te handelen. Het is een continu, iteratief proces: handelen leidt tot ervaring, ervaring leidt via dialoog en ordening tot reflectie, en reflectie leidt tot een aangescherpt perspectief voor een volgende, nog effectievere handeling.

Dialoog Starter: Drie vragen om een gesprek te openen

Vastgelopen in een discussie? Wil je een gesprek verdiepen? Probeer dan eens een van deze vragen. Ze zijn ontworpen om de ander uit te nodigen tot reflectie in plaats van verdediging.

1. “Help me eens begrijpen: wat maakt dit onderwerp zo belangrijk voor jou?” (Focust op onderliggende waarden en motivatie).
2. “Wat is een aspect van dit vraagstuk dat we misschien nog over het hoofd zien?” (Nodigt uit tot gezamenlijke exploratie en verbreedt het perspectief).
3. “Stel, we zijn het over vijf jaar roerend met elkaar eens. Welke stappen hebben we dan gezet om tot dat punt te komen?” (Verlegt de focus van het huidige conflict naar een gezamenlijk gewenst toekomstbeeld en de weg ernaartoe).

1.4 Van intentie naar impact: De kloof tussen woord en daad overbruggen

De grootste frustratie in het leven, zowel persoonlijk als maatschappelijk, ontstaat vaak uit de kloof tussen wat we zeggen te willen en wat we daadwerkelijk doen. We willen allemaal gezonder leven, duurzamere keuzes maken, betere vrienden zijn, of succesvoller studeren. Onze *intenties* zijn vaak nobel, onze *woorden* klinken overtuigend, maar onze *daeden* blijven soms achter.

Dit fenomeen, ook wel de ‘intention-behaviour gap’ genoemd, is een van de meest fundamentele uitdagingen in de psychologie en in het dagelijks leven. De kernfilosofie van dit boek is dat *het in de handeling is dat onze ware bedoeling, ons hart, tot uitdrukking komt*. Het zijn niet onze gedachten of intenties die de wereld veranderen, maar onze daden. Waarachtigheid, of congruentie – de overeenstemming tussen intentie, woord

- *Vaardigheden*: Het vermogen om te handelen op basis van intrinsieke motivatie en je stem te laten horen voor waarden die onder druk staan.
- *Dialogo & Ordening*: Het creëren van gemeenschappen en projecten (Ordening) gebaseerd op andere waarden, en het aangaan van de *Dialogo* over wat we als samenleving echt belangrijk vinden.

11.5 Wandelaar, er bestaat geen weg: Mijn persoonlijke strijd voor handelingskracht

Dit optionele, persoonlijke hoofdstuk beschrijft de reis en worstelingen van de auteur, Erwin J.A. Sengers, die ten grondslag liggen aan de ontwikkeling van de Handelingsmatrix. Het zou de mens achter de theorie tonen en illustreren hoe de principes van vallen en opstaan de kern vormen van de zoektocht naar handelingskracht. Het verhaal zou de vroege experimenten in het hoger onderwijs beschrijven, de tegenslag van ontslag en de daaropvolgende verbittering en handelingsverlegenheid. Het zou de wederopstanding beschrijven: het proces van zelfreflectie, het herontdekken van de eigen drive en het initiëren van het boek “Ability to Act”, gevolgd door de desillusie van een commerciële flop. Ziekte die volgde, was geen eindpunt, maar een ultieme test van het ‘lemonade-principe’: tegenslag omzetten in brandstof. Dit persoonlijke verhaal belichaamt de filosofie van het boek: dat meesterschap niet voortkomt uit een vlekkeloos pad, maar uit het struikelen, analyseren en moedig weer opstaan. Het is het bewijs dat de weg inderdaad ontstaat terwijl je wandelt.

Hoofdstuk 12. Conclusie: Jouw regie in een wereld in beweging

12.1 Een pleidooi voor bewuste en bekwame handelingen

We zijn aan het einde gekomen van onze reis door de wereld van de Handelingsmatrix. We begonnen met de urgentie van een complexe, vloeibare wereld die vraagt om de moed en kunde om te handelen. We hebben de fundamenteën verkend, onze innerlijke krachtbronnen en kwetsbaarheden onderzocht, de realiteit van onze relaties en samenleving geanalyseerd en de toepassing van regie in de praktijk gezien. De rode draad door dit boek is dat bewust en bekwaam handelen een keuze en een vaardigheid is die je kunt ontwikkelen. Het is geen aangeboren talent, maar het resultaat van een continu proces van leren, reflecteren, de dialoog aangaan en je acties structureren. De Handelingsmatrix, met zijn vijf pijlers—Kennis, Houding, Vaardigheden, Dialoog en Ordening—is je kompas en gereedschapskist. Het helpt je om verwarring om te zetten in focus, onzekerheid in weloverwogen keuzes, en goede intenties in concrete impact. Dit is een pleidooi tegen passiviteit en cynisme. Elke bewuste handeling is een daad van regie, elke constructieve dialoog een stap weg van polarisatie, en elke reflectie op je eigen aannames een overwinning op zelfingenomenheid.