

Word je  
eigen mentor  
in 10 minuten  
per dag

# **VAN RENNEN NAAR KIEZEN**

Druk zijn is geen strategie

**Albert Goldsteen**

**Boom**

# Anderen over Van rennen naar kiezen

Kiezen is veel leuker dan rennen. Interessanter ook. En waardevoller. Rennen voelt makkelijker, logischer, normaal. Albert legt uit hoe je stopt met rennen, zodat je een kiezer wordt: iemand met echte impact.

**Taco Oosterkamp, #1 bestsellerauteur van *Schaamteloos delegeren*  
en business thinker**

Rennen voelt veilig en wordt beloond. Maar vakmanschap groeit niet door alles zelf te blijven dragen. Dit boek helpt je kiezen voor positie in plaats van reflex.

**Ron Blaauw, chef-kok en culinair ondernemer**

We nemen ons brein vaak te serieus. Het kan plannen en optimaliseren, maar niet bepalen wat werkelijk klopt. Albert maakt dat onderscheid voelbaar. Hij nodigt je uit te stoppen met bewijzen (want voor wie eigenlijk?) en bewust te kiezen waar je energie thuishoort en waar het daardoor ook de meeste impact maakt. Dat vraagt moed en volwassen leiderschap en helpt naar een dieper besef van wie je echt bent.

**Wendy van Ierschoot, ondernemer, techinvesteerder,  
bestsellerauteur en oprichter van VIE People**

In this book, Albert offers practical and grounded guidance on how to approach tensions such as doing more versus doing better, or accelerating versus slowing down, not as either-or dilemmas, but as productive both-and paradoxes. In doing so, he aligns seamlessly with the latest thinking on paradoxical leadership.

**Milton de Sousa, Associate Professor, Nova School of Business & Economics**

Albert geeft jou als lezer waardevolle insights en 'aha'-momenten die je daadwerkelijk op je eigen leven kunt spiegelen. Geen goeroegehalte, lekker hands-on en puur!

**Olivier Zeestraten, business coach, ondernemer en spreker**

Veel mensen leven onder hun potentieel uit angst om naar voren te stappen. Dit boek nodigt uit om die spanning niet te vermijden, maar te benutten. Albert geeft taal en richting aan wat je vaak al voelt, maar nog niet durft te volgen.

**Marnix Geus, ondernemer, schrijver en oprichter van The Present.**

Albert brings rare clarity, sharp in insight, courageous in naming what matters, and grounded in real understanding of people and business. His book mirrors that strength: precise, deep, and unafraid to confront what others avoid.

**Franziska Schaadt, co-CEO The Awake Origins Movement**

Alsof Albert tegenover je zit met een kop koffie: helder, concreet en af en toe zo'n zin waarvan je denkt: ja, shit... precies dit. Geen zweverigheid of goeroe-gedoe, gewoon persoonlijke ontwikkeling op een lekker normale manier.

**Reinier Tijssen, ondernemer, creatieveling, productontwikkelaar.**

Albert brengt zachte en harde onderwerpen op een no-nonsense en toegankelijke manier. Dit maakt dit boek zowel een levensgids als een strategisch kompas voor managers en ondernemers die willen sturen van binnen naar buiten.

**Anne Kloosterboer, oprichter Now for Next**

Dit boek laat zien elke keuze een wending in zich draagt. Het nodigt uit tot meer ritme en afstemming in hoe je werkt en leeft.

**Peter Rombouts, organisatie- en veranderkundige én drievoudig wereldkampioen Argentijnse tango**

Door mijn ondernemerschap leer ik steeds beter te kiezen voor mezelf. Ik benoem disfunctionele patronen in organisaties, juist waar het schuurt. Wat mij aanspreekt in Alberts werk, is zijn vermogen om die frictie productief te maken. Kernpotentieel geeft taal aan wat nog niet zichtbaar is, maar wel klopt.

Een boek voor leiders die durven kiezen.

**Martijn Messemaker, transformation architect**

**VAN  
RENNEN  
NAAR  
KIEZEN**

Druk zijn is geen strategie

**Albert Goldsteen**

**Boom**

# Inhoud

<b>Anderen over Van rennen naar kiezen</b>	<b>2</b>
<b>Inhoud</b>	<b>7</b>
<b>Stop even</b>	<b>10</b>
<b>Inleiding</b>	<b>12</b>
<b>Deel 1 – Wanneer alles versnelt</b>	<b>18</b>
<b>Hoofdstuk 1 Je beweegt, maar komt nergens</b>	<b>21</b>
De vier krachten achter je drukte	22
Maakbaarheidsdruk: de druk om alles te kunnen	23
Vergelijkingsdruk: leven langs andermans maatstaf	24
Innovatiedruk: altijd achter de volgende stap aan	26
Systeemdruk: wanneer systemen het overnemen	30
Even stilstaan	34
<b>Hoofdstuk 2 Leven in de dagelijkse arena</b>	<b>37</b>
Welkom in de dagelijkse arena	38
De reflex van harder rennen	40
Waarom stilvallen zo lastig is	44
Even stilstaan	48
<b>Hoofdstuk 3 De drukteparadox</b>	<b>51</b>
Maak kennis met de drukteparadox	53
Een zichzelf versterkend patroon	55
Het gevaar van de drukteparadox	58
Zes karikaturen	59
Leef jij in de drukteparadox?	62
Wanneer reageren de standaard wordt	65
Even stilstaan	68

<b>Deel 2 – Kiezen waar je staat</b>	<b>72</b>
<b>Hoofdstuk 4 Waar je begint met kiezen</b>	<b>75</b>
Eerst zien, dan bewegen	77
Wanneer identiteit ongemerkt vast gaat staan	78
Kernpotentieel	80
Even stilstaan	84
<b>Hoofdstuk 5 Waar rennen ophoudt</b>	<b>87</b>
Vier patronen die rennen in stand houden	88
Wat deze patronen werkelijk doen	93
Van rennen naar kiezen	94
Even stilstaan	97
<b>Intermezzo: Zelfmentoring</b>	<b>99</b>
Alleen zijn met jezelf	100
De vergeten vraag	100
Van inzicht naar gedrag	101
Zelfmentoring	102
Tot slot	104
<b>Deel 3 – Word je eigen mentor</b>	<b>106</b>
<b>Hoofdstuk 6 MORE: leren kijken als dagelijkse praktijk</b>	<b>109</b>
Waarom kijken niet vanzelf gaat	110
De vier wegwijzers van MORE	112
<b>Hoofdstuk 7 MINDSET: wat vanzelf spreekt, stuurt je dag</b>	<b>117</b>
Wat vanzelf spreekt, stuurt je gedrag	119
Je blik bepaalt je gedrag	121
De overtuiging die vanzelf spreekt	122
Reflex: overtuiging in beweging	129
Ruimte tussen impuls en handelen	131
Mentor-me: zie wat je denken al beslist	136

<b>Hoofdstuk 8 OMGEVING: de stille regisseur van je gedrag</b>	<b>139</b>
Je omgeving wint altijd	140
Twee manieren om naar je omgeving te kijken	141
Mensen: wie trekt aan je, wie tilt je op?	142
Setting: de architectuur van je keuzes	145
Wanneer de omgeving vóór je werkt	146
Mentor-me: zie wat je omgeving met je doet	149
<b>Hoofdstuk 9 RICHTING: weten waar je heen gaat</b>	<b>153</b>
Richting ontstaat niet vanzelf	154
Drie manieren om richting zichtbaar te maken	155
Helderheid: zien wat klopt	157
Focus: waar jouw kernpotentieel de meeste waarde heeft	160
Handeling: richting vind je door een eerste stap te zetten	169
Mentor-me: zie waar je wel en niet voor kiest	173
<b>Hoofdstuk 10 EFFECT: wat zichtbaar wordt</b>	<b>175</b>
Het verschil tussen impact en effect	176
Drie manieren waarop effect zichtbaar wordt	177
Ritme: wat blijft staan in je agenda	179
Zelfmentoring: de ontbrekende rol	180
Ontwerp: waar gedrag wordt beslist	182
Waar effect verdwijnt	185
Mentor-me: zie wat er echt effect heeft	188
<b>Tot slot: het werk begint hier</b>	<b>193</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>199</b>
<b>80 vragen voor zelfmentoring</b>	<b>203</b>
<b>(Inspiratie)bronnen</b>	<b>206</b>

# Inleiding

Dit is geen boek over efficiënter werken.

Daar zijn al veel goede boeken over geschreven. Dit boek bestaat omdat ik zie dat we het maken van keuzes steeds vaker uitbesteden aan systemen, boeken, trainingen en coaches. Wat we vaker missen, is de bereidheid om zelf te kiezen. Zodra het werk schuurt of je agenda overloopt, ligt de oplossing voor het oprapen: een nieuw boek, een coach, een training, een tool. Iets wat helpt om het beter te organiseren. Intussen stel je een fundamentele vraag uit: wat wil ik eigenlijk kiezen?

We zijn vaak niet overbelast. We zijn onderbeslist.

Onderbeslist zijn betekent niet dat je niets doet. Het betekent dat je veel doet zonder expliciet te besluiten wat je niet langer doet. Dat je beweegt zonder positie in te nemen. Dat je verantwoordelijkheid draagt, maar zelden vastlegt waar jouw grens ligt. Onderbeslistheid is geen gebrek aan daadkracht. Het is het vermijden van verlies: van zekerheid, van erkenning, van controle. Zolang je blijft bewegen, hoef je niet te voelen wat kiezen kost.

Dit boek gaat over het terughalen van eigenaarschap. Over de beweging van reageren naar creëren. Over opnieuw leren kiezen, midden in de drukte van je werk en leven. Het volgt drie bewegingen: van drukte als reflex, naar onderbeslistheid als patroon, naar volwassen kiezen als positie.

**We zijn vaak niet overbelast.  
We zijn onderbeslist.**

Mijn eigen ervaring is dat je enorm veel kunt optimaliseren en toch de verkeerde kant op kunt bewegen. Efficiëntie maakt je beter in doorgaan, maar zegt weinig over richting. Je kunt hard werken, overzicht houden en resultaten boeken, terwijl je ondertussen steeds verder afdrijft van waar je eigenlijk naartoe wilt. Het maken van keuzes is een vaardigheid die veel mensen nauwelijks expliciet hebben ontwikkeld. Sterker nog, ik ontmoet opvallend veel slimme en betrokken mensen die hier moeite mee hebben. Richting bepalen in werk en leven vraagt iets anders dan efficiëntie, discipline of een goed systeem.

Als mentor werk ik met mensen die verantwoordelijkheid nemen: leiders, ondernemers, bestuurders en professionals. Het zijn mensen met een volle agenda, betekenisvol werk en een stevige rol. Aan de buitenkant lijken ze goed te functioneren. Toch schuurt het patroon waarin ze terecht zijn gekomen. Ondanks hun inzet en goede intenties is doorgaan ongemerkt belangrijker geworden dan kiezen.

Als je rent, kom je altijd ergens.

De vraag is alleen of dat ook de plek is waar je naartoe wilt.

Wat ik in dit boek onderzoek, zie ik dagelijks terug in hoe mensen hun werk organiseren. Veel mensen weten heel goed hoe ze hun dagen vol kunnen krijgen. Dat doen ze door vergaderingen in te plannen, mails weg te werken, af te stemmen, te organiseren en op te lossen. Meestal lukt dat ook nog behoorlijk goed. De agenda loopt. Het werk wordt gedaan. Aan de buitenkant functioneert het, maar aan de binnenkant kraakt het. Omdat je blijft dragen wat er op je afkomt. Omdat anderen daarop blijven bouwen. En omdat je zelden echt stilstaat bij de vraag of dit nog klopt.

Drukke is verraderlijk. Drukke beschermt je. Ze beschermt je tegen twijfel. Tegen conflict. Tegen teleurstelling. Tegen de confrontatie dat kiezen altijd iets kost. Zolang je rent, hoef je niet te voelen wat je verliest. Dit mechanisme noem ik in dit boek de 'drukteparadox'. Drukke houdt je bezig en daarmee stel je kiezen uit. Dit boek gaat over wat er gebeurt wanneer 'doen' vanzelfsprekend wordt en 'kiezen' naar

de achtergrond schuift. En over wat er mogelijk wordt wanneer je dat patroon doorbreekt.

## **Rennen werkt**

Zolang je blijft bewegen, krijg je bevestiging. Je bent nodig. Je lost dingen op. Je houdt de boel draaiende. Dat geeft voldoening. Op korte termijn werkt het. Rennen werkt ook sociaal. Wie doorgaat, geldt als betrokken. Wie meebeweegt, als professioneel. Druk zijn is zelden verdacht; het wekt vertrouwen.

Rennen doet nog iets anders: je stelt er een keuze mee uit. Zolang je in beweging blijft, hoef je niet expliciet te besluiten of je nog de juiste richting opgaat. De agenda vult zich vanzelf. Twijfel krijgt geen ruimte, omdat er geen pauze is waarin hij kan ontstaan. Beweging werkt verdovend. Ze houdt vragen op afstand die om richting vragen.

Zo blijft alles draaien, terwijl jij daar niet bewust voor kiest. Dat maakt rennen aantrekkelijk. Het levert erkenning op en voorkomt ongemak. Maar het vertelt je niets over richting. Je komt vooruit, zonder te weten waarheen. Dat je dit doet, komt niet voort uit een persoonlijk tekort of een karaktereigenschap. Het is gedrag dat werkt in een omgeving die drukte beloont. Doorgaan voelt veiliger dan stilstaan. Presteren eenvoudiger dan herijken.

## **Wat er verloren gaat**

Je verliest geen baan, geen status, geen verantwoordelijkheden. Alles blijft door-draaien. Wat je verliest als je blijft rennen, zie je pas later. Wat ik steeds opnieuw zie, is dat wat ooit een bewuste keuze was, langzaam een herhaling uit gewoonte wordt. Daardoor raak je los van de vraag of het nog klopt. Je agenda blijft vol, maar je betrokkenheid verschuift van kiezen naar reageren. Dat gebeurt zelden door één verkeerde beslissing, maar door het uitblijven van besluiten. Zo kun je jaren functi-oneren zonder nog expliciet richting te bepalen.

En dan komt het moment waarop de vraag zich aandient:

Wat blijf jij doen om niet te hoeven kiezen?

### **'Gaan we nu reflecteren? Ik haat reflecteren'**

Aan het begin van een sessie met een directieteam was het nog onrustig. Iemand klapte zijn laptop half open om 'nog even snel' een mail te versturen. Twee anderen stonden in de deuropening een operationeel probleem af te ronden. Iedereen was aanwezig, maar niemand was er echt. Toen het stil werd en de stoelen werden aangeshoven, zei een van de directeuren: 'Gaan we nu reflecteren? Ik haat reflecteren.'

Ze zei het zakelijk. Alsof ze wilde zeggen: laten we vooral doorgaan met wat werkt. Ze was scherp, ervaren en resultaatgericht. Iemand die mentaal gezien een 'lopende to-dolijst' was. Dat zie ik vaak bij mensen bij wie het systeem nog functioneert. Doorgaan voelt veilig, omdat het bevestigt wat je al kunt. Het houdt je op bekend terrein. Stilstaan vraagt iets anders. Het vraagt 'verdraagkracht': het vermogen om vragen toe te laten die nog geen antwoord hebben. Om even niet te weten wat de juiste volgende stap is. En precies daar haken veel mensen af. Dat doen ze vaak omdat ze het moment waarin niets vastligt, liever vermijden.

### **Voor wie is dit boek?**

Lees je dit terwijl je eigenlijk iets anders zou moeten doen?

Weet je al wat je zou moeten laten, maar stel je dat uit?

Ben je vooral bezig met wat er van je gevraagd wordt?

Zeg je vaker 'ja' dan je vooraf van plan was?

Voelt stoppen ongemakkelijker dan doorgaan?

Heb je het gevoel dat je veel doet, maar weinig kiest?

Als deze vragen iets raken, dan herken je het patroon.

Voor veel mensen is rennen geen bewuste keuze meer, maar een reflex. Dat zie je terug in tempo, volle agenda's, controlebehoefte en het steeds verder aanscherpen van systemen. Het werkt ... tot het moment waarop je voelt dat dit niet langer de weg is. Dat het tijd wordt om weer uit te zoomen en zelf richting te kiezen.

### **Je hoeft jezelf niet te vinden**

Je kunt jaren zoeken naar wie je bent. Naar je potentieel, je drijfveren of die ene kwaliteit die alles verklaart. Maar wat als dat zoeken je juist weghoudt van kiezen? Wat als je niet hoeft te ontdekken wie je bent, maar zelf vorm kunt geven aan wie je wordt door de keuzes die je maakt? Dit boek nodigt je uit om minder te zoeken en meer te kiezen.

Kiezen vraagt iets.

Het vraagt dat je accepteert dat niet alles kan. Dat sommige deuren dichtgaan wanneer je er een opent. Dat je mensen soms teleurstelt. Dat je tempo verlaagt om helder te worden. Volwassen kiezen betekent ook verlies verdragen.

### **Zo gebruik je dit boek**

Lees dit boek in je eigen tempo en in de volgorde die je wenst. Het bestaat uit drie delen:

In het eerste deel kijk je met afstand naar de dagelijkse arena en de drukteparadox. Je ziet waarom rennen zo logisch voelt, hoe het wordt beloond en waarom kiezen steeds wordt uitgesteld.

In het tweede deel onderzoek je je kernpotentieel. Je krijgt zicht op hoe jij reageert, waar je kracht zit en waar je jezelf vastzet, en welke keuzes daarbij horen.

Het derde deel is praktisch. Je werkt met het kijkkader MORE en oefent in 'zelf-mentoring': richting geven aan je werk en leven, tien minuten per dag, midden in de praktijk.



In deel 1 en 2 eindigt elk hoofdstuk met 'Even stilstaan': een korte reflectie waarin je een ander perspectief krijgt aangereikt, een pas op de plaats die je aan het denken zet en je een ander houvast geeft om mee te oefenen in het dagelijks leven.



In deel 3 maken de reflectiemomenten plaats voor 'Mentor-me's': kleine oefeningen waarmee je leert sturen in de praktijk, door bewuster te kiezen.

Dit boek vraagt geen uren per dag en belooft geen nieuwe identiteit. Het vraagt tien minuten per dag waarin je jezelf serieus neemt als degene die richting mag geven. Niet door harder te rennen, maar door bewuster te kiezen.

### **Uit de praktijk**

In dit boek klinken fragmenten uit gesprekken met mensen die ieder op hun eigen manier omgaan met de spanning tussen rennen en kiezen. Hun verhalen zijn geen bewijs en geen route om te volgen, maar een stem uit de praktijk. Soms als herkenbare spiegel, soms als onverwachte wending. Ze laten zien hoe verschillend die spanning zich kan manifesteren, zonder haar op te lossen.

# DEEL 1



WANNEER  
ALLES  
VERSNELT


## Waarom drukte logisch voelt en je toch richting kost

We leven in een tijd waarin beweging de norm is geworden. Werk en leven zijn strak georganiseerd, agenda's lopen vol en systemen helpen ons om door te gaan. Alles is ingericht op tempo. Stilstand voelt al snel als achterstand.

Vergaderingen sluiten naadloos op elkaar aan. Notificaties vragen om je aandacht. Taken verschuiven moeiteloos van vandaag naar morgen. De dagen vullen zich zonder moeite. Aan de buitenkant is er vaart. Vanbinnen ontstaat steeds vaker de vraag waar je eigenlijk mee bezig bent. Je doet veel. Je werkt hard. Je schakelt snel. Je neemt verantwoordelijkheid. Maar steeds vaker ontbreekt het idee dat wat je doet, ergens toe leidt.

Hoe beter die systemen hun werk doen, hoe vanzelfsprekender het wordt om te reageren. Je agenda vult zich met wat logisch lijkt, wat dringend voelt en wat blijft liggen als jij het niet oppakt. Zo ontstaat beweging zonder dat jij er nog expliciet voor gekozen hebt. Daar begint het vastlopen: bij het ontbreken van richtinggevende vragen, terwijl de inzet hoog blijft. Zolang reageren de norm is, hol je van de ene handeling naar de andere.

Betekenis ontstaat pas wanneer iemand de vraag stelt waar dit eigenlijk voor bedoeld is en waartoe dit dient. Dit deel gaat over dat kantelpunt. Over het moment waarop beter organiseren en slimmer werken hun waarde behouden, maar geen richting meer geven.



## Hoofdstuk 1

# Je beweegt, maar komt nergens

### **Wanneer zelfs stilte productief moet zijn**

Soms wordt pas zichtbaar hoe ver je van je richting bent geraakt wanneer alles wat beweging geeft, wegvalt.

Maart 2016. Ik zit in de auto naar Lemiers, een dorpje in Zuid-Limburg. Bestemming: een klooster. Drie dagen zonder wifi, zonder afleiding, zonder ontsnappingsroute. Bij een orde Benedictijnen die stilte serieus neemt. Ik zag er tegenop. Mijn hoofd zat vol. Mijn to-dolijst was al maanden te lang. Waarom niet gewoon een weekend doorwerken? Even gas erop, lijstje korter, daarna weer door. Of anders een ontspannen weekend weg. Toch koos ik voor iets anders. Een stilleretraite. Waarom uitgerekend stilte? Ergens voelde ik dat mijn aanpak niet houdbaar was. Hoe dan ook voelde dit weekend vooraf niet als herstel, maar als verlies. Drie dagen nietsdoen, terwijl er zoveel lag.

Broeder Lambertus, de gastenpater, wees me mijn kamer. Een houten bed. Een klein bureau. Een schema met gebedstijden. 'De weg wijst zich vanzelf', zei hij. Maar hij hield geen rekening met mijn gevoel voor richting. Ik kan zelfs in mijn eigen huis verdwalen. Binnen een uur was ik de weg kwijt. Ik nam een verkeerde afslag, belandde in de afgesloten vleugel van de monniken en stond plots midden in hun processie. Gelukkig is barmhartigheid een groot goed. Ik werd zonder woorden weer de juiste kant op gedirigeerd.

Op mijn kamer legde ik mijn spullen neer. Vragenlijstjes. Pennen, gesorteerd op kleur. Ik had zelfs een planning gemaakt voor hoe ik mijn dagen in stilte 'zinvol' zou besteden. Alsof ook dit klooster een project was dat rendement moest opleveren. Pas later begreep ik dat ik hier hetzelfde deed als altijd: beweging organiseren om geen stilstand te hoeven voelen. Toen viel het me op. Ook hier probeerde ik alles efficiënt te maken. Zelfs stilte had ik ingepast in mijn productiviteitssysteem. Ik schoof de papieren aan de kant. En deed niets.

De eerste twee dagen waren vreselijk ongemakkelijk. Ik voelde me traag, overbodig bijna. Ik keek voortdurend op de klok, alsof ik ergens te laat voor dreigde te komen. Mijn lichaam bleef in startstand. Maar er was niets om naartoe te gaan. Geen afspraak. Geen mail. Geen volgende stap. En juist daar, in die leegte, werd iets zichtbaar wat ik al jaren had weggeduwd. Efficiënter worden leverde me niets nieuws meer op. Zolang alles liep, voelde het alsof ik vooruitging. Maar zonder prikkels bleek hoe weinig richting er eigenlijk was.

---

## **De vier krachten achter je drukte**

In dit hoofdstuk maken we vier krachten zichtbaar die samen het speelveld van druk bepalen. Twee werken van binnenuit: ze sturen hoe je kijkt, beslist en waar je aandacht naartoe gaat. Twee werken van buitenaf: ze komen binnen via agenda's, inboxen, dashboards en vergaderruimtes.

We bekijken deze krachten eerst afzonderlijk. In het volgende hoofdstuk brengen we ze samen. Dan wordt zichtbaar wat er gebeurt wanneer binnen- en buitenkrachten niet los van elkaar werken, maar elkaar versterken. Dáár ontstaat het krachtenveld waarin rennen vanzelfsprekend wordt en kiezen steeds lastiger voelt. Deze vier krachten verklaren niet waarom jij tekortschiet, maar waarom doorgaan zo vanzelfsprekend is geworden.

## **Maakbaarheidsdruk: de druk om alles te kunnen**

Op maandagochtend zit Mark aan zijn bureau. Ervaren directeur, inhoudelijk sterk. Zijn digitale agenda is een kunstwerk: kleurcodes, focusblokken, buffers. Elk uur heeft een functie. Op zijn telefoon staat een nieuwe to-do-app die belooft om uiteindelijk rust te brengen. Tegen elven is het schema al uit balans. Een overleg loopt uit. Een medewerker klopt aan met een vraag die Mark wel even overpakt. Aan het eind van de dag heeft Mark veel gedaan. En toch overheerst dat ene gevoel: dit was niet strak genoeg. Dus schaft hij 's avonds nog een 'add-on' in de app aan. Morgen beter.

Sanne is ondernemer. Ze start haar dag met een koude douche. Ze schrijft. Zet een intentie. Sluit af met dankbaarheid. Haar routines zijn doordacht. Haar reflecties oprecht. Ze doet wat veel mensen helpt en richting geeft. En het werkt ook. Tot op zekere hoogte. Halverwege de week sluipt er iets in. Het gevoel dat ze achterloopt. Ze slaat een routine over. Een dag voelt minder gefocust. Haar hoofd is er snel bij: 'Zie je wel, je hebt het alweer laten glippen.' Dus wordt haar systeem strakker. Nog bewuster. Nog consistent. In de hoop dat het gevoel verdwijnt.

Wat hier speelt is 'maakbaarheidsdruk'. Maakbaarheidsdruk is de overtuiging dat onrust verdwijnt als jij maar beter organiseert, slimmer plant en consequenter uitvoert. Dat onrust verdwijnt als je het systeem maar verfijnt. Die overtuiging klinkt logisch. En precies daarom is ze zo hardnekkig.

### **Wat doet maakbaarheidsdruk met je?**

Maakbaarheidsdruk komt binnen via ideeën over succes, voortgang en discipline. Langzaam groeit het idee dat jij overal verantwoordelijk voor bent. Je gaat sturen op tempo, uitkomst en beoordeling tegelijk, ook daar waar je invloed beperkt is. Begrip wordt een norm. Weten voelt als vereiste. In zulke omgevingen wordt actie de veiligste reflex. Rust wordt een beloning, geen vertrekpunt. Eerst leveren. Eerst verbeteren. Eerst laten zien dat je controle hebt.

Onderzoek van onder anderen Ellen Langer (1975) en latere studies binnen de stress- en organisatiepsychologie laten zien dat een sterke focus op persoonlijke controle in complexe omgevingen een paradoxaal effect heeft. Hoe minder invloed je daadwerkelijk hebt, hoe groter de spanning wordt wanneer je toch gelooft dat alles beheersbaar zou moeten zijn. Controle, ooit bedoeld als houvast, wordt dan een bron van stress.

Daar, in die kloostercel, viel het kwartje bij mij. Mijn geloof in maakbaarheid was geen kracht meer, maar een manier om iets te vermijden. Zolang ik bleef optimaliseren, hoefde ik niet stil te staan bij vragen die zich niet laten oplossen met discipline of planning. Ik was al jaren in beweging gebleven zonder werkelijk te kiezen. Maakbaarheidsdruk put je uit als je zelf bent gaan geloven dat falen geen optie is.

## **Vergelijkingsdruk: leven langs andermans maatstaf**

Irene zet 's ochtends koffie, klapt haar laptop open en scrollt even. Ze ziet iemand die de dag begonnen is met een ijsbad, daarna heeft gemediteerd en vóór half acht al een strategische sessie achter de rug heeft. Iemand anders deelt trots de kwartaalomzet vanuit een tweede huis in Spanje. En weer een ander presenteert een droomteam van specialisten waar zij al maanden naar zoekt. Niets daarvan is rechtstreeks op haar gericht. En toch gebeurt er iets. Onbewust dringt het beeld zich op: zij lopen voor, jij loopt achter. Het algoritme doet zijn werk en laat vooral zien wat werkt, wat groeit, wat lukt. Ze weet dat het een selectie is. Geen twijfel, geen mislukkingen, geen uitputting. Toch zet het iets in beweging. Onrust. Vergelijking. De gedachte dat er versneld moet worden. Dat er iets ontbreekt. Dat zij achterloopt op een route die ze zelf nooit expliciet heeft gekozen.

Vergelijkingsdruk ontstaat wanneer je jezelf voortdurend spiegelt aan anderen en daar conclusies aan verbindt over je eigen tempo, positie of waarde. De druk werkt

van binnenuit. In hoe je kijkt, vergelijkt en betekenis geeft. Juist daarom is hij zo krachtig. Hij voelt niet als druk, maar als realisme. Als ambitie. Vergelijkingsdruk fluistert: je doet veel, maar niet genoeg.

### **Wat doet vergelijkingsdruk met je?**

Vergelijkingsdruk werkt subtiel. Je voelt spanning, maar niet omdat je te weinig doet. De onrust ontstaat doordat je referentie verschuift. Wat eerst goed voelde, voelt ineens middelmatig. Wat stond, lijkt plots achterhaald. Je kijkt niet meer naar wat jij aan het bouwen bent, maar naar wat anderen laten zien.

Onderzoek van onder anderen Thomas Curran (2023) laat zien dat perfectionisme toeneemt naarmate mensen zichzelf vaker vergelijken met anderen. Social media versterken dat effect. Het algoritme toont vooral succes, groei en zichtbare vooruitgang. Twijfel, vertraging en mislukkingen blijven buiten beeld. Hoe vaker je deze etalage ziet, hoe hoger je interne norm ongemerkt wordt. Niet omdat iemand dat van je vraagt, maar omdat het beeld zich blijft herhalen.

Dat is de paradox van vergelijkingsdruk: zelfs zonder baas, zonder dashboard en zonder expliciete eis ga je jezelf langs een steeds strakkere meetlat leggen. Je raakt minder tevreden over wat er al staat. Je aandacht verschuift van verdiepen naar bijhouden. Dat gebeurt niet vanuit ambitie, maar vanuit onzekerheid die zich vormt als scherpte.

De vraag is daarom niet of je vergelijkt, maar hoe. Gebruik je vergelijking als ruis, of als spiegel? Kijk je vooral naar wat anderen tonen, of naar waar jijzelf naartoe wilt? Vergelijkingsdruk verliest zijn grip zodra je je referentiepunt verlegt: van ander-mans zichtbaarheid naar je eigen koers. Richting ontstaat niet op de tijdlijn, maar in de keuzes die jij dagelijks herhaalt.



# Even stilstaan

[drie minuten terug naar de kern]

## **Om mee te nemen**

Druk ontstaat zelden doordat je te weinig kunt. Het ontstaat vaker doordat je te goed bent geworden in doorgaan. Veel gedrag dat voelt als professionaliteit, betrokkenheid of ambitie is in feite een automatische reactie op wat aan je trekt. Zolang je die beweging niet ziet, bepaalt zij jouw tempo. Op het moment dat je haar herkent, ontstaat er weer ruimte om te kiezen.

## **Om te oefenen**

Let vandaag niet op wat je doet, maar op het moment waarop je versnelt.

Wanneer voelt doorgaan logisch, ook al voegt het weinig toe?

Wanneer voelt vertragen oncomfortabel, terwijl er geen directe dreiging is?

## **Om jezelf te vragen**

Welke concrete situatie vandaag stuurt mijn tempo zonder dat ik kies?

Waar reageer ik vooral op verwachtingen, systemen of anderen, terwijl ik zelf geen richting bepaal?

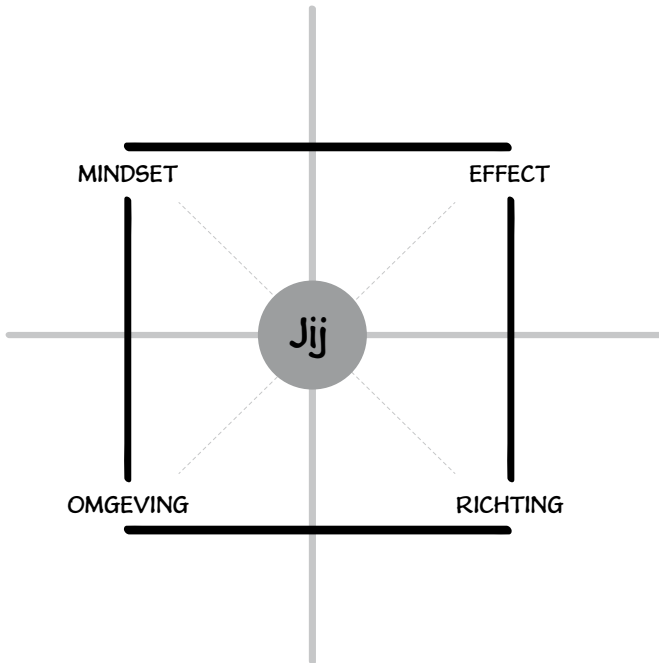
Welke keuze stel ik uit door bezig te blijven?

# DEEL 3



## WORD JE EIGEN MENTOR

**Van reageren naar regisseren**



- Via 'Mindset' richt je je aandacht op de aannames en overtuigingen die je gedrag sturen omdat ze logisch voelen en zelden expliciet worden bevraagd.
- Via 'Omgeving' verplaats je je blik naar de context waarin je denken en handelen vorm krijgen: mensen, systemen en verwachtingen die gedrag versterken of begrenzen.
- Via 'Richting' leer je onderscheiden wat in deze fase werkelijk klopt en wat vooral ruis veroorzaakt.
- Via 'Effect' kijk je naar wat je handelen daadwerkelijk teweegbrengt: in resultaat, ritme en doorwerking.

MORE helpt zichtbaar maken wat er gebeurt vóórdat je automatisch handelt. Ze brengt het moment in beeld waarop een overtuiging een reflex wordt, en een reflex zich herhaalt als patroon.

## **MORE in de praktijk**

Het grootste risico dat ik in de praktijk steeds opnieuw zie, is dat mensen dominant blijven kijken vanuit één positie. Ze sturen vooral op mindset ('Ik moet anders denken'), op omgeving ('Het ligt aan het systeem'), op richting ('We moeten versnellen') of op effect ('De resultaten vallen tegen'). Elke invalshoek is op zichzelf waardevol. Eenzijdig toegepast versterken ze echter bestaande patronen in plaats van ze te doorbreken.

Twee korte voorbeelden maken dit zichtbaar.

Luna is een ervaren adviseur. Ze merkt dat ze in vergaderingen steeds minder initiatief neemt. Vanuit mindset analyseert ze haar gedrag zorgvuldig. Ze reflecteert, leest, formuleert nieuwe intenties. Er verandert weinig. Wanneer ze via MORE naar haar omgeving kijkt, ziet ze iets anders: ze zit structureel in overleggen waar besluiten al vooraf zijn genomen. Haar inbreng wordt pas gevraagd wanneer er draagvlak nodig is. Het probleem zat niet in haar denken, maar in een context waarin besluiten al genomen waren voordat haar stem werd gehoord.

Stefan is manager binnen een gemeente en ergert zich aan trage processen, logge systemen en moeizame besluitvorming. Hij richt zijn aandacht volledig op de omgeving. Hij duwt, versnelt en zoekt informele routes. Dat kost veel energie en levert weinig structureels op. Wanneer hij via MORE kijkt naar richting, wordt iets zichtbaar: hij heeft nergens expliciet gekozen wat prioriteit heeft. Alles moet tegelijk. Zolang die keuze ontbreekt, blijft versnellen symptoombestrijding.

MORE nodigt uit tot perspectiefwisseling door letterlijk van kijkpositie te veranderen. Precies daar ontstaat ruimte om andere keuzes te maken.

## **Startpunt voor zelfmentoring**

MORE vormt het startpunt voor zelfmentoring in de praktijk. Je gaat hierbij niet sturen op wilskracht of discipline, maar leert waarnemen en bijstellen. Je leert zien wat je denkt, wat je doet en wat je laat gebeuren, nog vóórdat je ingrijpt of corrigeert. Daardoor verschuift de aandacht van reageren naar kiezen.

## **1%-verschuivingen**

MORE is niet gericht op grote doorbraken. In de praktijk maken juist kleine verschuivingen het verschil: correcties van één procent, zichtbaar in gesprekken, besluiten, prioriteiten en ritme. De vier wegwijzers helpen je bewegen van onbewust reageren naar bewust kiezen. Dat gebeurt niet door stil te vallen, maar door scherper te kijken terwijl je beweegt. Dat maakt voelbaar dat je weer invloed krijgt op wat er gebeurt, in plaats van dat je hetzelfde patroon blijft herhalen.

## **MORE als 'trainingsruimte'**

De hoofdstukken die volgen zijn ingericht als een plek waar je leert kijken naar wat er gebeurt vóórdat je ingrijpt. De wegwijzers zijn afzonderlijk te gebruiken en versterken elkaar in samenhang. Op de volgende pagina zie je MORE in één beeld. Gebruik het als referentiepunt terwijl je leest. In de hoofdstukken die volgen wordt elke wegwijzer afzonderlijk verkend, steeds met dezelfde inzet: scherper leren kijken.

## Hoofdstuk 6

# MORE: leren kijken als dagelijkse praktijk

### Waar zelfmentoring begint

Mijn dochter Julia was twaalf toen we samen naar Den Haag gingen. Een weekend, met z'n tweeën. Haar keuze. Niet vanwege het strand of het Binnenhof, maar vanwege het Escher Museum.

We stonden vroeg in het voormalige winterpaleis van koningin Emma. Hoge plafonds. Stilte. Aan de muur hingen werken waar je niet zomaar langsloopt. Trappen die tegelijk omhoog en omlaag leken te gaan. Ruimtes die logisch ogen, tot je langer kijkt. Figuren die eerst kloppen en daarna ineens niet meer.

Ik merkte hoe mijn blik automatisch orde probeerde te maken. Hoe mijn hoofd zocht naar één perspectief dat alles kloppend zou maken. En hoe dat steeds net niet lukte.

Julia deed iets anders. Ze bleef staan. Keek. Liep een stap opzij. Keek opnieuw. Dat raakte me.

Escher laat zien wat er gebeurt wanneer je blijft kijken vanuit één perspectief. Alles lijkt te kloppen, en toch kom je nergens. Dat gebeurt niet alleen in een museum. Dat gebeurt ook in je werk.

Wie blijft handelen vanuit één vaste invalshoek, blijft doen wat logisch voelt. Ook wanneer het nergens meer naartoe leidt.

---

## **Waarom kijken niet vanzelf gaat**

De meeste mensen die vastlopen, lopen niet vast door gebrek aan actie. Ze lopen vast doordat ze het zicht verliezen op wat hun handelen eigenlijk in stand houdt. Ze doen wat logisch voelt, wat gevraagd wordt, wat eerder werkte. Net als bij Escher klopt het beeld, zolang je niet te lang kijkt.

### **Wanneer drukte het zicht vertroebelt**

De drukteparadox werkt precies zo. Hoe harder je beweegt, hoe smaller je blik wordt. Beweging vult de dag, maar verdringt het zicht op de reden van die beweging. Drukke voelt als vooruitgang. Ze ordent de tijd, vult agenda's en geeft het geruststellende gevoel dat je meedoet. Tegelijk schuift ze drie dingen naar de achtergrond: de patronen die ongemerkt je dagen vormgeven, de reflexen die steeds opnieuw worden beloofd, en de overtuigingen die zo vanzelfsprekend zijn geworden dat niemand ze nog bevrageet.

Zo blijf je optimaliseren binnen een kader dat ooit werkte. Zoals bij Escher. De trappen zijn solide. Elke stap voelt logisch. En toch kom je, verdieping na verdieping, steeds op hetzelfde punt uit. Daar gebeurt iets wezenlijks. Handelen neemt het over van waarnemen. Beweging vervangt kijken. En precies daar raakt richting uit beeld.

## **Yogamatje versus accelerator**

Wie zich verdiept in groei en leiderschap, wordt vaak ongemerkt een kant opgetrokken.

Ofwel naar binnen: veel voelen, veel praten, veel taal over bewustzijn, maar weinig verschuiving in gedrag. Ofwel naar buiten: actie, versnelling, programma's, KPI's, waar veel gebeurt, maar opvallend weinig wezenlijk verandert. Het lijkt alsof je moet kiezen tussen twee uitersten:

een yogamatje met een klankschaal op een bergtop  
of een acceleratorprogramma waar snelheid en schaalbaarheid centraal staan.

Beide routes hebben waarde. En beide missen iets essentieels. Wat ontbreekt, is het moment waarop je leert kijken terwijl je beweegt. Kijken naar: wat je automatisch blijft doen, welk gedrag steeds wordt beloond, welke overtuiging zo logisch voelt dat je haar niet meer bevraagt. Zonder dat kijken blijven goede intenties precies dat: goedbedoeld, hard aan gewerkt, zorgvuldig verwoord en je komt toch telkens weer terug op hetzelfde punt.

**Het lijkt soms alsof je moet kiezen  
tussen een yogamatje met een  
klankschaal op een bergtop, of een  
acceleratorprogramma waar snelheid  
en schaalbaarheid centraal staan.**



# Mentor-me

## zie wat je denken al beslist

Je probleem is niet wat je denkt. Je probleem is dat het moeilijk is te zien welke gedachte op dit moment de leiding heeft. Deze mentor-me helpt je ruimte te creëren tussen gedachte en handelen.

### **Actie**

Stap 1: vang de overtuiging. Kies vandaag één moment waarop je versnelt, inspringt of doorwerkt terwijl niemand je dat expliciet vraagt. Schrijf letterlijk op welke zin er door je hoofd gaat. Bijvoorbeeld:

Dit moet ik nu even oplossen.

Ik kan dit niet laten liggen.

Straks ben ik te laat.

Stap 2: maak de overtuiging zichtbaar. Lees de overtuiging terug en stel jezelf drie vragen:

Is dit een feit of een 'gewoontegedachte'?

Wanneer heeft deze gedachte mij ooit geholpen?

Wat kost het mij als ik haar automatisch blijf volgen?

Stap 3: herken je reflex. Wat deed ik om deze gedachte waar te maken? Wat was je automatische beweging? Inspringen, afstemmen, doorduwen, ...?

Stap 4: ontwerp een alternatief. Ontwerp één mogelijke andere reactie dan je gebruikelijke reflex. Niet beter. Alleen anders.

## Reflectie

Aan het einde van de dag. Maximaal vijf zinnen.

Wanneer ontstond vandaag inzicht door niets te doen?

Wat liet ik toen juist na?

## De 1%-verschuiving

Maak één van deze zinnen af:

De volgende keer dat deze gedachte opkomt, wacht ik \_\_\_ seconden voordat ik handel.

Bij deze gedachte stel ik voortaan eerst de vraag: wat gebeurt er als ik nu niets doe? \_\_\_

Deze reflex zet ik morgen één keer níet in, ook al zal dat op dat moment heel onnatuurlijk voelen.

1% verschuivingen, consequent toegepast, veranderen het patroon.

## Voorbeelden van 1%-verschuivingen

Ik stel mezelf één keer per dag expliciet de vraag: is dit een gedachte of een feit?

Ik reageer één keer niet op de manier die logisch voelt, maar kijk wat er gebeurt.

Ik vertraag bewust mijn stem of tempo op het moment dat ik normaal zou inspringen.

Ik laat één stilte vallen waar ik normaal zou invullen of afronden.

Ik check één keer per dag: wie/wat stuurt hier eigenlijk mijn aandacht – mijn verleden of ik in het hier-en-nu.

# Voor iedereen die soms het gevoel heeft heel efficiënt de verkeerde kant op te bewegen.

Je agenda is vol. Je lost problemen op. Je haalt resultaten. Je bent nodig, zichtbaar en betrokken. Maar toch stagneert er iets. *Van rennen naar kiezen* laat zien waarom zoveel slimme, betrokken leiders, ondernemers en professionals vastlopen in beweging. Waarom rennen werkt, erkenning oplevert en je toch steeds verder af kan brengen van wat er werkelijk toe doet. En waarom het probleem zelden tijdgebrek is, maar het ontbreken van expliciete keuzes.

## We zijn vaak niet overbelast. We zijn onderbeslist.

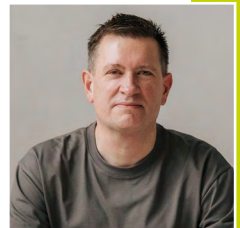
Onderbeslistheid is verraderlijk. Het zorgt ervoor dat je doet, maar weinig laat. Je draagt verantwoordelijkheid, maar bepaalt zelden wat stopt. Druk-zijn voelt professioneel, terwijl het je beschermt tegen het ongemak van kiezen.

*Van rennen naar kiezen* is een praktisch en nuchter boek over leren kijken. Naar jezelf, naar je patronen en naar wat jij blijft doen om niet te hoeven kiezen. Met korte, concrete opdrachten oefen je in zelfmentoring. Kleine ingrepen die je helpen om midden in de praktijk richting te geven, vaak in tien minuten per dag.

**'Kiezen is veel leuker dan rennen. Waardevoller.  
Rennen voelt makkelijker, logischer, normaal.  
Albert legt uit hoe je stopt met rennen, zodat  
je een kiezer wordt: iemand met echte impact.'**

Taco Oosterkamp, #1 bestsellerauteur van *Schaamteloos delegeren*  
en business thinker

Albert Goldsteen is ondernemer en mentor voor leiders, ondernemers en professionals. In zijn werk ontmaskert hij drukte als systeem en onderbeslistheid als verborgen patroon. *Van rennen naar kiezen* is het resultaat van jaren praktijkervaring en minstens zoveel zelfonderzoek.



boom.nl  
boommanagement.nl