

Hand-out behorende bij de training

# **Persoonlijk Leiderschap**

## **De kracht van het IK**



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.  
Strijp-S, Videolab 3.038  
Torenallee 20  
5617 BC EINDHOVEN  
040 - 2115020  
[www.itasc.nl](http://www.itasc.nl)

Itasc Nederland B.V.  
WTC Amsterdam  
Toren C, level 14  
1077 NX AMSTERDAM  
020 - 4536522

## EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die je in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun je doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak je natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in je dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

Ik wens je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

## **INHOUDSOPGAVE**

1.	INLEIDING .....	4
2.	LEIDERSCHAP .....	5
3.	PRO-ACTIVITEIT EN KEUZES .....	8
4.	ENERGIE .....	10
5.	DE PERSOONLIJKE MISSIE .....	13
6.	HET PERSOONLIJKE MISSIE MODEL .....	24
7.	DE SCHIJF VAN SUCCES .....	33
8.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP? .....	37

## **1. INLEIDING**

In deze module sta jijzelf, het individu, centraal. Doelstelling is inzicht te krijgen in persoonlijke doelen en drijfveren, en de wijze waarop deze gerealiseerd gaan worden.

### **1.1 DEFINITIE**

Persoonlijk Leiderschap betekent dat je in staat bent om je eigen doelen te realiseren door gedisciplineerd en optimaal gebruik te maken van je eigen talenten en passies. Dat betekent dat we op zoek gaan naar persoonlijke drijfveren en doelen, normen en waarden, de kracht van pro-activiteit en het belang van het maken van keuzes en het omgaan met de consequenties daarvan.

### **1.2 DOELEN**

Na afloop van deze module heb je inzicht de kracht van het IK. Wat is jouw persoonlijke missie, wat zijn jouw doelen, en hoe ga je die, samen met jouw omgeving, realiseren.

De onderwerpen die in deze module aan bod komen zijn onder meer:

- Het verschil tussen management, leiding geven en leiderschap;
- Persoonlijke doelen en de kracht van een persoonlijke missie;
- De schijf van succes, in werk en privé;
- Pro-activiteit en het maken van keuzes;
- Afhankelijk, onafhankelijk en wederzijds afhankelijk gedrag;
- De 7 stappen naar effectiviteit;
- Timemanagement 2.0.

Deze hand-out is gebaseerd op het boek 'IK, gezond egocentrisme, meer effectiviteit' van Mayta Braun en Remco Claassen.

## **2. LEIDERSCHAP**

In onze hectische tijd groeit de behoefte naar controle en balans. Alles gaat zo enorm snel, verandering op verandering is de norm en de kans is groot dat je jezelf verliest in de chaos. Het schipperen tussen diverse rollen, zakelijk en privé, vergt steeds meer van ons. Het is ook moeilijk om bij je energie te blijven, om niet volledig geleefd te worden. We verliezen het contact met onszelf, het contact met onze binnenste IK. Deze verbinding is essentieel om stand te houden in de wereld en in onze omgang met anderen. Aan deze verbinding ontleen je de zin van jouw leven, en hij stelt je in staat om bij jezelf te komen en te blijven. Krachtig, authentiek en congruent. Een toestand waar het leven je energie geeft in plaats van kost. Zonder de verbinding tussen deze innerlijke wereld, de wereld van je IK, en de uiterlijke wereld, die waarin we leven, raken we de zin van het bestaan kwijt. Het leven wordt leeg, en we proberen de leegte te vullen met betekenisloze substituten.

### **2.1 HET SPEL DAT LEVEN HEET**

Het is verbazend dat er heel veel mensen zijn die niet in lijn met zichzelf in het leven staan of er niet uithalen wat zij echt zouden willen. Mensen die hun passie en hun talent niet of slechts gedeeltelijk in hun leven terugvinden of kwijt kunnen. In extreme gevallen zijn mensen volledig 'verdoofd' door het werk en leven. Ze klunen tegen beter weten in maar door, gaan er figuurlijk en soms zelfs letterlijk onder gebukt of zijn gebroken omdat het al te lang niet ging. Ze worden ziek van te lang niet goed in hun vel zitten. Fysiek, emotioneel en sociaal. De ziektebeelden zijn bekend: migraine, maag- of rugklachten, problemen met het hart, onzekerheid, faalangst, overmatige bezorgdheid, echtscheiding, slecht ouderschap, nooit 'echt thuis' zijn.

Maar als het probleem zo omvangrijk is, waarom doen zo velen er dan niets aan? Eén belangrijke reden hiervoor is het feit dat wij experts zijn geworden in het 'survivalen'. We hebben voor onszelf verschillende technieken gecreëerd om te overleven en we klunen verder door het leven.

#### *1. De positieve levenshouding*

Je voelt dat je niet helemaal op je plek zit maar je telt je zegeningen, je salaris is OK, je hebt best aardige klanten en wat zou de organisatie moeten zonder jouw loyale inzet. Veel mensen die je kent staan er nog slechter voor dan jij. 'Nee, ik mag niet klagen. Trouwens, wat moet ik dan, mijn baan opgeven?'

## 2. *Surrogaat-geluk*

Deze techniek wordt veelvuldig gebruikt. Mensen zijn zich ervan bewust dat het leven niet is zoals ze zouden willen maar ze zijn er in geslaagd genoeg leuke dingen 'er naast' te hebben. Hobby's waar genoeg energie uit te halen valt om te herstellen van die zware baan. De één wordt voorzitter van de lokale duivenmelkvereniging, de ander werkt nors aan het verlagen van zijn golfhandicap en hele bevolkingsgroepen gaan heavy-into de carnaval, raken verslaafd aan powershoppingen of line-dancing. Het zoeken van plaatsvervangend geluk is een gevaarlijke zaak. Het haalt de aandacht van het werkelijke probleem weg en lijkt je te ontslaan van je eigenlijke taak en belangrijkste verantwoordelijkheid: op zoek gaan naar je energie.

## 3. *Uitstel-geluk*

De laatste groep mensen die we tegenkomen berust in het feit dat 'naast' je energie leven er gewoon bij hoort. 'Leven is lijden' is een van de 'edele waarheden' van Boeddha. En werk heet niet voor niets werk! Later word ik wel gelukkig. Ik investeer nu en het echte genieten komt als ik straks 'klaar' ben. Deze mensen sparen driftig, kopen ieder jaar hun lijfrentes en beleggen (tot enkele jaren geleden leek dat nog best te lukken ook). Alles om die pensioengrens maar naar voren te krijgen.

## **2.2 HET EINDE VAN HET GEWORSTEL**

Gelukkig zijn er ook mensen om ons heen die wel echt gelukkig zijn, die in hoge mate charismatisch en succesvol zijn, en alles doen en realiseren in het leven wat ze willen. En dit blijkt niets te maken te hebben met geluk of afkomst. Het heeft alles te maken met het kennen van de antwoorden op de vragen: Wie ben ik, wat wil ik en hoe ga ik dat bereiken?

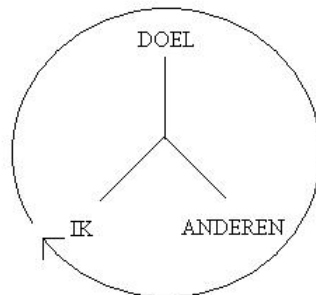
Hoogste tijd voor actie dus! Een ontdekkingsreis naar WIE je bent en WAT je precies wilt.

## **2.3 IK, DOEL EN ANDEREN**

De cruciale vraag is weten wie je bent, weten wat je wil en weten wat je kan. Als je leven in lijn ligt met deze drie componenten is energie het gevolg. De basis ligt in het uitleven van je passies en je talenten.

De essentie voor persoonlijk leiderschap is daarmee steeds dezelfde:

**Jij bent verantwoordelijk voor jouw eigen succes. Dus zorg dat je een plan maakt, organiseer de interactie met je omgeving, voer het plan uit en stuur bij waar nodig.**



*Figuur 1. Ik, Doel en Anderen*

In figuur 1 wordt dit weergegeven door de drie pijlers van succes: ik, doel en anderen. Oftewel, 'wie ben ik', 'wat wil ik' en 'hoe ga ik dat samen met mijn omgeving creëren? Anders gezegd 'hoe kan ik mijn talenten naar mijn omgeving inzetten om uiteindelijk te krijgen wat ik wil?'.  
Als je namelijk weet wie je bent (IK) en je weet wat je wilt (DOEL) dan heb je het daarmee nog niet gerealiseerd. Je moet nog wel aan de slag. Na de focus op jezelf (Ik & Doel) ga je de aandacht volledig richten op de ander. Hierbij komen jouw talenten, jouw kwaliteiten en competenties om de hoek kijken. Die ga je inzetten om waarde in de levens van ANDEREN te genereren. Wanneer je dat goed doet heb je alle pijlers van succes op scherp en ontstaat (op termijn) de slotsom van dit proces: jouw geluk!

**Als je waarde toevoegt aan de levens van anderen  
is waardering, op termijn, de enige, onvermijdelijke consequentie!**

Dat is waar je mee aan de slag moet: lekker bij jezelf staan, goed in je energie, waardevol zijn voor anderen en genieten van het resultaat!!

### **3. PRO-ACTIVITEIT EN KEUZES**

Pro-activiteit is gebaseerd op het principe dat ieder mens zelf verantwoordelijk is voor zijn gedrag en zijn beslissingen, en dat ieder mens de vrijheid heeft om zelf zijn eigen houding en gedrag te kiezen. Pro-activiteit betekent dus dat ik zelf verantwoordelijk ben voor mijn daden en voor de gevolgen daarvan. En proactief zijn betekent dat ik persoonlijke vrijheid en invloed heb en dat ik die kan versterken door proactief te handelen. Een simpel voorbeeld: ik vind het tijd worden om weer eens een gesprek te hebben met een collega of medewerker of met bijvoorbeeld een klant. Er is een aantal zaken dat ik met hem wil bespreken, maar ik hoor niets van hem, en hij komt ook niet naar mij toe. Een reactieve handeling zou zijn: afwachten tot hij komt. Dit beïnvloedt mijn mogelijkheden in negatieve zin, want van dat gesprek komt niets terecht. Een proactieve handeling zou zijn: zelf initiatief nemen en een afspraak met hem maken, hem bellen of naar hem toe gaan. Daardoor ben ik eerder in staat de resultaten te bereiken die ik wil.

#### **3.1 VIER MENSELIJKE TALENTEN**

Het principe van pro-activiteit is gebaseerd op onze vrijheid van keuze. Wij, mensen, zijn vrij om te kiezen. Niet altijd om te kiezen wat ons overkomt, maar wel om te kiezen hoe we daarop reageren. Vergelijk in dit kader eens de klassieke Stimulus Response theorie van Pavlov. Je kent vast wel het verhaal van de hond die begon te kwijlen als hij een belletje hoorde omdat hij geleerd had dat het belletje een aankondiging van eten betekende. Pavlov toonde daarmee aan dat steeds dezelfde stimulus ook steeds dezelfde respons veroorzaakte. Het was een gewoonte geworden. Pavlov vertaalde deze theorie naar menselijk gedrag en toonde daarmee aan dat ook voor mensen geldt dat zij op bepaalde stimuli steeds met dezelfde respons reageren. Je zou dit reactief gedrag kunnen noemen.

Proactieve mensen gebruiken de marge tussen stimulus en respons om een bewuste keuze te maken. Hun vrijheid van keuze wordt vergroot wanneer ze op de juiste manier gebruik maken van vier gaven, vier talenten die ons uniek maken en ons onderscheiden van dieren.

Deze vier talenten zijn:

- Zelfbewustzijn;
- Voorstellingsvermogen;
- Geweten;
- Vrije wil.



Ons **zelfbewustzijn** stelt ons in staat om situaties waarin we ons bevinden, onze gedachten, onze stemmingen en emoties en ons gedrag te onderkennen. We worden ons letterlijk bewust van onszelf en de omstandigheden waarin we ons bevinden. Ons **voorstellingsvermogen** stelt ons in staat te bedenken wat er gaat gebeuren voordat er iets gebeurt. Daardoor kunnen we de gevolgen overzien van mogelijke handelingen en kunnen we voorzien wat het resultaat van onze acties zal zijn. Ons **geweten** is ons begrip van goed en fout, normen en waarden en onze persoonlijke integriteit. Dit vormt een soort van meetlat waarlangs we onze beslissingen en ons handelen kunnen afmeten aan wenselijkheid. Onze **vrije wil** tenslotte stelt ons in staat om daadwerkelijk te kiezen voor de respons die wij willen, niet beïnvloed door externe factoren of omstandigheden. Proactief zijn betekent dat we: Ons bewust zijn van de situatie en onze eigen rol daar in; ons kunnen voorstellen hoe we zouden kunnen reageren en wat daarvan de consequenties zouden zijn; door ons geweten worden we ons bewust van de juiste keuze uit de verschillende responsmogelijkheden; en door onze vrije wil in staat zijn die keuze ook daadwerkelijk te maken.

Het bewust kiezen van respons en het bewust gebruiken van de vier menselijke talenten maakt dat we proactief zijn. Voor proactieve mensen geldt dat het leven en hun levenslot niet langer wordt bepaald door omstandigheden en gebeurtenissen om hen heen, maar door hen zelf; door de keuzes die ze zelf maken en het gedrag waarvoor zij zelf verantwoordelijk zijn en waarvoor zij verantwoordelijkheid nemen.

## **4. ENERGIE**

### **4.1 HULP VAN BUITEN**

Dit hoofdstuk gaat over energie, passies, talenten en weten wat je wil. We staan stil bij de vraag wat dat je allemaal op gaat leveren. We hebben daarvoor onder meer de hulp van energiedeskundige Albert Einstein ingeroepen en maken kennis met zijn formule voor een fantastisch leven. We nemen je mee langs het pad van het geboorterecht en zien dat de meeste mensen het pad kwijt zijn en verdwaald zijn in het leven. We laten zien wat er gebeurt als je van het pad af raakt, maar belangrijker, we gaan in op de vraag hoe je er, door goed te luisteren naar de boodschappen en signalen die jouw emoties voor jou hebben, weer op terugkomt. Daarvoor introduceren we de energiecoach, die je gaat helpen te zoeken naar wat het leven jou zou moeten brengen.

### **4.2 ENERGIE**

Stel je voor. Je bent al moe als je 's ochtends opstaat. 's Avonds gaat het nog wel, maar de volgende morgen kom je je bed niet uit. Je kijkt al een tijdje niet meer in de spiegel want je weet dat je er grijs en grauw uitziet. Dof met serieuze wallen onder je ogen. Het maandagochtendgevoel op je werk wil maar niet weg tot donderdagmiddag. Je sleept je door de dag heen, wat veel moeite kost, en hoopt maar dat niemand iets in de gaten heeft. Het plezier in je werk is al tijden ver te zoeken. Je concentratievermogen ook. De inhoud van je werk roept al tijden geen kracht, positiviteit laat staan energie meer in je op, de projecten die je doet spreken je niet aan, vergaderingen zijn een bevalling. Je sleept je er met bakken ondrinkbare koffie en een overdosis snelle koolhydraten doorheen. Je hebt geen zin en geen energie om te sporten of je echt te ontspannen. Je neemt je voor als je 's avonds, te laat, thuis komt nog een aantal dingen te doen, met je gezin en partner, voor jezelf, maar je komt er niet aan toe, je hebt er geen puf meer voor.

Misschien herken je jezelf wel in het bovenstaande. Misschien herken je mensen uit jouw omgeving die in het profiel passen. Hoe dan ook, ergens is er iets structureel verkeerd gegaan. Ergens zijn zij zichzelf kwijtgeraakt. Wat duidelijk is, is dat zij 'low on energy' zijn. Ze zijn op, uitgewoond, uitgeleefd, uitgeput.

Misschien behoort je tot een andere soort. Bruisend, vol energie, passie. Je staat midden in het leven, altijd actief. Je springt je bed uit, de dag in. Kijkt blij in de spiegel en naar het leven. Een nieuwe dag vol kansen en mogelijkheden ligt voor je. Je hebt er zin in, je gaat er tegen aan, pakt met vol enthousiasme de uitdagingen op die er voor je liggen. Volle kracht vooruit! Je ziet er vitaal uit, een gezonde kleur op je gezicht, je bent in beweging en actief.

Misschien herken je jezelf meer in deze beschrijving. Of passen de mensen uit jouw omgeving erin. De verschillen tussen de typen, we noemen ze de toppers en de toppers, zijn duidelijk.

<b>De toppers</b>	<b>De toppers</b>
Low on energy	Veel energie
Doelloos	Gefocust, doelgericht
Grauw en grijs	Energiek, vitaal, en gezond
Ingezakt	In kracht
Traag	Kwiek, energiek
Zitten vast in lichaam	Lekker in vel
Ontbreken van motivatie	Enthousiast
Op zichzelf, naar binnen gekeerd	Externe focus, naar buiten gericht
Sloom, traag	Spontaan
Onzeker, twijfelend	Charismatisch
Zoeken, afwachtend	Zelfverzekerd
Passief	Passie
Talenten worden verspild	Talenten worden benut

*Tabel 1. Toppers versus Toppers*

### **4.3 OP HET JUISTE SPOOR**

Het is niet altijd eenvoudig om vast te stellen of je in je leven congruent bent of niet. Een in alle heftigheid losgebarsten burn-out kunnen we nog wel herkennen, maar het wordt lastiger als je minder ver van je pad bent. Dan gaat het eigenlijk best OK met je, maar eigenlijk ook weer niet helemaal. Je hebt echter geen idee wat er mis is of hoe je deze situatie kunt doorbreken. Je bent bezig om je energie op te gebruiken, de voorraad wordt zagezegd minder en wordt niet aangevuld. Je weet nog niet wat daar de oorzaak van is, je wordt je alleen langzaam bewust van de consequentie.

Als je energie gestaag terugloopt, betekent dat bijvoorbeeld dat je niet langer goed in staat bent om jouw competenties in te zetten die nodig zijn om jouw doelen te bereiken, waardoor je steeds verder gefrustreerd raakt, wat een nog groter energie-lek oplevert, waardoor het negatieve proces steeds sneller gaat. Dat betekent dan ook dat je bij jezelf op zoek zal moeten gaan naar het lek. Een doeltreffende hulp hierbij is het **coachingsmodel van de energiecoach**. Werkelijk simpel en in de praktijk bijzonder effectief.

Het gaat telkens om drie basis energie-controle-vragen:

1. 'Hoe kijk je ergens naar uit?'
2. 'Hoe voel je je terwijl je het doet?'
3. 'Hoe kom je er vanaf?'

Kortom, je doet een energiediagnose voor, tijdens en na een specifieke situatie of gebeurtenis. Met behulp van dit coachingsmodel ga je op zoek naar de exacte plek van het lek om het later te kunnen dichten.

## 5. DE PERSOONLIJKE MISSIE

Dit hoofdstuk gaat over het nut van het hebben van een (persoonlijke) missie. Wat maakt dat je als persoon of organisatie effectief kunt zijn of gedoemd bent tot een burn-out of onder presteren. We introduceren het **leiderschapskruis**, een krachtig model voor een succesvol werkleven en een succesvolle organisatie.

### 5.1 MISSIE

Een missie is geen doel of een verzameling doelen. Het is geen actieplan, checklist of to-do list. Een missie ligt op een hoger abstractieniveau dan doelen en to-do dingen. Doelen, acties en projecten kan je in je agenda zetten en ze vervolgens managen om ze te realiseren.

Jouw persoonlijke missie geeft je:

- Een omschrijving van wie je bent of je wil zijn;
- Een beschrijving van de betekenis die jij aan het leven geeft;
- Een persoonlijk statuut, een persoonlijke grondwet.

### 5.2 INTELLIGENTIE: DE Q-FACTOR

Er wordt wel gezegd dat mensen intelligente wezens zijn. Praktisch de hele 20ste eeuw dachten we dat deze analytische en rationele intelligentie, veelal uitgedrukt in IQ, de mens uniek maakt en onderscheidt van andere levende organismen. Deze intelligentie heeft betrekking op probleemoplossingsvaardigheden. Met andere woorden, hoe goed ben je in staat een probleem te herkennen, te analyseren en op te lossen? Gelukkig weten we nu dat er meerdere vormen van intelligentie naast elkaar bestaan.

#### **Vier vormen van intelligentie**

In de afgelopen decennia is duidelijk geworden dat IQ maar één van de pijlers van de menselijke intelligentie is en lang niet de belangrijkste. Als we kijken naar het belang van intelligentie voor het leiden van een succesvol leven, onderscheiden we meerdere vormen van intelligentie.

We onderscheiden vier vormen van intelligentie, namelijk rationeel (IQ), emotioneel / sociaal (EQ), fysiek / materieel (FQ) en spiritueel (SQ). Deze komen overeen met de vier wereldwijd erkende 'centra' van de mens, hoofd, hart, lichaam en ziel. We zijn in de tweede helft van de afgelopen eeuw het meest vertrouwd geraakt met, en afgerekend op, onze mentale intelligente, weergegeven door het IQ. Emotionele Intelligentie wordt ook wel de Intelligentie van het Hart genoemd, en heeft alles te maken met gevoel: weten wat je voelt, het accepteren en betekenis geven aan dat gevoel, en het vermogen hebben om iets met deze informatie te doen. Het behoeft geen betoog dat EQ daarmee van wezenlijk belang is voor het ontwikkelen van je persoonlijke missie.

Maar ondertussen is het intelligentie-spectrum zoals wij dat kennen verder uitgewerkt. Niet alleen de intelligentie van het hoofd en het hart zijn belangrijk, we kunnen niet zonder de intelligentie van het fysieke lichaam, de FQ, en de intelligentie van de geest of spirit, de SQ. Onze fysieke intelligentie stelt ons in staat ons eigen lichaam in stand te houden, veelal zonder dat we ons ervan bewust zijn. Celdeling, spijsvertering, de zaak op temperatuur houden, virussen en bacillen te lijf gaan, zonder dat we het weten doet het ultra gecompliceerde systeem dat ons lichaam is, meestal wat het moet doen; zorgen dat het in evenwicht blijft. En uiteraard kunnen we daarbij wel eens hulp van buiten krijgen, in de vorm van medicijnen of een ingreep, maar de tijd waarin de huisarts voor ieder kwaaltje een recept uitschreef heeft plaats gemaakt voor een tijd waarin we steeds vaker het advies krijgen 'het even aan te kijken'. Met andere woorden, in eerste instantie laten we het genezingsproces aan de kracht van het lichaam over voordat we van buiten af ingrijpen.

De vierde intelligentievorm, is de spirituele intelligentie. Hoewel spiritueel ten onrechte nogal eens geassocieerd wordt met ongrijpbaarheid en zweverigheid, is het dat naar onze overtuiging beslist niet. Danah Zohar en Ian Marshall beschrijven SQ als de intelligentie waarmee we problemen van zingeving en waarde aanpakken en oplossen, de intelligentie waarmee we onze daden in een vruchtbare zingevende context plaatsen. Spirituele intelligentie heeft alles te maken met doelen, met weten wat je wil, met zingeving en betekenis.

### **5.3 LEIDERSCHAP EERST**

Het gegeven dat we beschikken over de genoemde vier vormen van intelligente stelt ons in staat om zin aan ons bestaan te geven. In *Man's search for meaning* stelt Viktor Frankl dat het zoeken naar zingeving de belangrijkste drijvende kracht van de mens is; deze zingeving is uniek en specifiek omdat ze uitsluitend door hemzelf kan en moet worden gerealiseerd.

Niet alleen voor het individu is het hebben van een missie belangrijk, voor organisaties geldt hetzelfde. Als er helderheid is over de missie van de organisatie zal die er ook zijn over de strategische doelen, en de richting van de organisatie. Dat betekent dat er in ieder geval sprake is van een gezamenlijke richting en inspanning, synergie en het nodige leiderschap om als organisatie te excelleren.



© www.123rf.com  
*Figuur 2. De missie, het 'kompas' van de organisatie*

Vanaf het moment dat de organisatie haar missie bepaald heeft, bij voorkeur aangevuld met een heldere en duidelijke visie en ondersteunende strategieën, gaan de inspanningen van de medewerkers en de organisatie zich richten op heldere en vastomlijnde doelen. De missie geeft hen het antwoord op de 'wat' en 'waarom' vragen: Wat gaan we met deze organisatie doen, en waarom gaan we dat doen?

De visie en strategie geven antwoord op de 'hoe' en 'wanneer' vragen: Als we weten wat we waarom gaan doen, hoe gaan we dat dan organiseren en op welk moment? Dat betekent dat het diffuse beeld dat bestond plaats gaat maken voor focus ('clear sence of purpose') en zingeving in het gedrag en handelen van de medewerkers. Wat er in essentie gebeurt is dat de focus verschoven wordt van management (dus van het 'hoe' en het 'wanneer') naar leiderschap (het 'wat' en 'waarom').

## 5.4 HET ORGANISATIEDILEMMA

Het grootste probleem waarmee organisaties te kampen hebben is gebrek aan leiderschap. We zijn wellicht heel goed in staat om te managen, het hoe en het wanneer te bepalen, maar als we de verkeerde zaken op het verkeerde moment managen zullen we nooit op de gewenste plek uitkomen.



*Figuur 3. Missie*

De missie van een organisatie, die antwoord geeft op de vraag wat de organisatie waarom gaat doen, is de bron voor leiderschap, en leiderschap is noodzakelijk om de organisatie door de huidige zeer woelige tijden heen te helpen. De missie geeft focus en richting aan de organisatie.

### **Leiderschap definities:**

Leiders zijn mensen die de goede dingen doen.

*Warren Bennis*

Leiderschap richt zich op het creëren van een gezamenlijk visie.

*George Weathersby*

Leiderschap is omgaan met veranderingen, management is omgaan met complexiteit.

*John Kotter*



Leiderschap is zo duidelijk op mensen overbrengen dat ze de moeite waard zijn en potentieel hebben, dat ze het zelf ook geloven.

*Stephen R. Covey*

Leiderschap geeft antwoord op de vragen 'wat' en 'waarom'. Management geeft antwoord op de vragen 'hoe' en 'wanneer'.

*Remco Claassen & Mayta Braun*

*Tabel 2. Leiderschap*

Het doel van de missie is de organisatie en haar medewerkers duidelijkheid te geven over haar 'opdracht', over haar reden van zijn. Over wat de organisatie wil realiseren en waarom de organisatie dat wil. Zo geeft de missie de medewerkers duidelijkheid en richting over het juiste handelen van de organisatie.

Maar de missie geeft niet alleen de medewerkers duidelijkheid en richting, het geeft ook de klant en de overige stakeholders, zoals de eigenaren, de leveranciers, de financiers en de maatschappij, belangrijke informatie over wat zij van de organisatie kunnen en mogen verwachten.

De missie is dus belangrijk voor de organisatie, omdat het in abstracte zin aangeeft wat waarom te doen en wat waarom te laten. De praktijk toont overduidelijk aan dat organisaties met een helder en uitgewerkte missie beter in staat zijn hun doelen te realiseren dan organisaties zonder een expliciete missie.

Het hebben van duidelijkheid over doel en bestemming geeft richting aan het handelen, en maakt de kans dat de doelen gerealiseerd worden groter. Zoals Johan Cruijff het zegt: 'als er geen doelen zijn, hoe kan er dan gescoord worden?'.

Amerikaans onderzoek geeft aan dat 'duidelijke doelstellingen' de belangrijkste motivatoren voor mensen in een zakelijke omgeving zijn. We willen graag een bijdrage leveren, en om te kunnen bepalen of je dat doet, moet je wel een meetlat hebben, bijvoorbeeld in de vorm van een mission statement met eventueel bijbehorende doelen.

Voor het ontwikkelen van een door de hele organisatie gedragen missie bestaan geen quick fixes. Het vergt leiderschap, het vergt ambitie, visie en doorzettingsvermogen. Maar het ontwikkelen van het mission statement is pas de eerste stap.

Het echte werk zit in het richten van de organisatie om de missie, visie en doelen te kunnen waarmaken. En ook dat vergt een grote mate van leiderschap. De vraag is echter waar we leiderschap leren. Niet op het basisonderwijs, noch op het voortgezet onderwijs en niet op de universiteit.

### **De klassieke HRM fout**

We zien binnen de meeste bedrijven in binnen- en buitenland dus een fundamentele misser daar waar het gaat over het in hun kracht brengen en houden van werknemers. Er wordt doorgaans op drie manieren geïnvesteerd om mensen effectief en gemotiveerd te krijgen.

1. Salaris (geef ze te eten),
2. Opleiding (leer ze hoe het moet),
3. Coaching (help ze bij 'hun' ontwikkeling).

Welnu, laten we snel ons punt maken (vooral voor diegene die al wat langer 'in het vak zitten' zal dit herkenbaar zijn):

1. als iets *niet* motiveert is het geld,
2. opleidingen zijn altijd kennis- of gedragsgericht, ( en nooit gericht op leiderschap)
3. en 2 beoordelingsgesprekken per jaar omdat het *moet* leveren natuurlijk niet veel op.

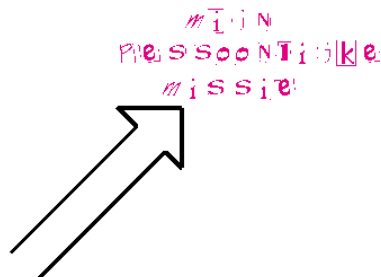
### **5.5 PRINS BERNHARD, ALICE IN WONDERLAND EN YALE UNIVERSITY**

Het is een feit dat Prins Bernhard 94 jaar oud geworden is. Op de vraag hoe het toch mogelijk was om met een medisch dossier ongeveer zo dik als heel Soestdijk deze zeer respectabele leeftijd te bereiken, was zijn antwoord even treffend als eenvoudig: 'Hoewel mijn familie zich steeds grote zorgen maakte over mijn gezondheid deed ik dat zelf niet. Ik had namelijk nog een aantal projecten die ik af moest ronden'.

Ook Alice in Wonderland wordt geconfronteerd met het gevaar van het niet helder hebben van wat ze wil. Immers, op haar vraag aan de kater, die ze in Wonderland tegenkomt als ze verdwaald is, welke kant ze op moet, de wedervraag: 'dat hangt er van af waar je uit wil komen'. Als Alice daarop antwoordt dat het haar niet zo heel veel uitmaakt waar ze uitkomt, zegt de kater haar dat het dan ook niet zo heel belangrijk is welke weg ze kiest. Want als het toch niet uitmaakt wat het resultaat zal zijn, is elke keuze immers prima.

Halverwege de afgelopen eeuw is een interessant onderzoek gedaan op Yale University in New Haven, Connecticut. Alle studenten is gevraagd of en welke doelen zij hebben gesteld voor het invullen van hun eigen leven. Als meetlat is daarvoor een 7 stappen doelstellingsproces gehanteerd, en uit het onderzoek blijkt dat slechts 3% van de studenten op die manier hun doelen gesteld hebben en nog eens 10% van de studenten slechts enkele stappen uit het doelstellingsproces heeft gebruikt. Op zich al een interessant gegeven, zeer weinigen hebben concreet voor ogen wat ze willen bereiken. Maar de meest opvallende conclusie uit het onderzoek kwam pas 20 jaar later, toen alle studenten opgespoord zijn en gekeken is naar de mate waarin de studenten van toen succesvol waren. Daaruit bleek dat juist die 3% van de studenten, zij die concrete doelen gesteld hadden op het gebied van functies en financiën, méér bereikt hebben dan alle andere 97% van de studenten bij elkaar!

Dat wat geldt voor organisaties is ook waar voor Prins Bernhard, Alice in Wonderland, de Yale student, en ook voor jou en mij. Als we geen richting en geen doelen hebben, hoe kunnen we dan iets zinvols maken van ons leven?



Figuur 5. Persoonlijke Missie

Het ontwikkelen van een persoonlijke missie gaat jou helpen, net zoals het de organisatie helpt, bij het geven van richting aan je gedrag en handelen waardoor je beter in staat bent voor jezelf uit het leven te halen wat er in zit.

## 5.6 HET PERSOONLIJK KOMPAS

Dus het ontwikkelen van jouw eigen, persoonlijke missie geeft je een persoonlijk 'kompas' en doelen, en daarmee richting aan jouw gedrag en handelen. Jouw missie creëert een enorme stimulans van je eigen handelingsgerichtheid en pro-activiteit, doordat je niet langer product bent van de basale reflexen van je hersenstam, of de speelbal die door jouw omgeving heen en weer geslingerd wordt.

Je wordt een persoon die vanuit eigen leefregels en eigen zelfbewustzijn en overtuigingen en vanuit eigen vrije wil keuzes maakt en daar naar handelt. De missie geeft je inzicht in waar je je energie vandaan kunt halen en waar je je energie op moet richten. Daardoor helpt je missie je doelen te realiseren op de wezenlijke gebieden in je leven.

## 5.7 HET 'ORGANISATIE KRUIS'

Als je nu de keuze maakt om jouw eigen missie te ontdekken krijg je bovendien een fantastische bonus. Daarvoor gaan we eerst even terug naar de organisatiemissie. We hebben al gezien wat een missie voor een organisatie doet. De hele organisatie krijgt met de missie een helder en wellicht zelfs heilig doel voor ogen en richt daarmee al haar energie en aandacht, waardoor de doelen van de organisatie makkelijker gerealiseerd zullen worden.



*Figuur 6. Organisatiemissie*

We hebben dit voorgesteld door een pijl die gericht is naar de missie. Uitgangspunt is dat naarmate de organisatie 'dichter' is bij het realiseren van haar missie, doelen en idealen ze zich 'hoger' in de pijl bevindt, weergegeven door het gearceerde gebied. Ofwel, zij heeft een groter deel op haar pad afgelegd.



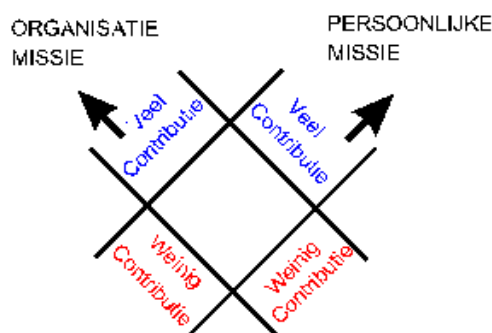
*Figuur 7. Organisatiemissie*

Andersom geldt in feite hetzelfde; als de organisatie nog ver afstaat van het realiseren van haar missie, doelen en idealen, nog een lange weg te gaan heeft dan bevindt de organisatie zich 'laag' in de pijl, voorgesteld door het gearceerde gebied.

Als we er voor het gemak even vanuit gaan dat jij als mens een persoonlijke missie hebt ontwikkeld, dan doet hetzelfde fenomeen zich voor, maar heeft het betrekking op jouzelf. Of je bent er bijna, je zit hoog in de pijl, hebt een groot deel afgelegd of je staat er nog ver van af, en je zit laag in de pijl en je hebt nog een lange weg te gaan. Persoonlijke groei en ontwikkeling betekenen dan dat je 'stijgt' in de pijl.

De 'bonus' ontvang je als je jouw persoonlijke pijl legt over de pijl van de organisatie waarvoor je werkt. In het volgende schema draaien we de organisatiepijl 90° en leggen vervolgens jouw pijl en die van de organisatie over elkaar, waardoor er een ruitvormig gebied ontstaat waar de pijlen elkaar overlappen. En dat is een uitermate interessante ruit die we nader zullen toelichten. Want, hoe 'hoger' je in een van de pijlen zit, hoe dichter je bij het realiseren bent van dat wat je wil, en hoe 'lager' hoe langer de weg is die je nog te gaan hebt.

In de volgende grafiek hebben we het overlappende deel van de twee pijlen, het ruitvormige deel, uitgelicht. We hebben op de snijvlakken aangegeven of de activiteiten en bezigheden waarop jij je richt en waar je je energie aan besteedt, veel dan wel weinig bijdragen aan het realiseren van je eigen doelen en missie en doelen en aan de missie en doelen van de organisatie.



Figuur 8. Het Leiderschapskruis

Wat het nu zo uitermate boeiend maakt is dat je in de ruit in feite vier kwadranten ziet ontstaan. In het eerste kwadrant, het bovenste vlak in het vierkant, lever je veel bijdrage aan je eigen missie en aan die van de organisatie. Je werkt aan je eigen doelen en aan die van de organisatie. Je bent congruent met wat je doet en dat wat je doet voegt veel waarde toe aan de omgeving.

In het tweede kwadrant, het meest linkse deel van de ruit, draag je weliswaar veel bij aan het realiseren van de doelen en missie van de organisatie, maar werk je weinig toe naar het realiseren van je eigen ding.

In het derde kwadrant, het meest rechtse deel van de ruit, draagt je werk veel bij aan het realiseren van jouw persoonlijke missie en doelen, maar jij draagt weinig bij aan het realiseren van dat waar de organisatie voor staat.

En in het vierde kwadrant tenslotte, het onderste deel van de ruit, heeft je werk weinig toegevoegde waarde voor jou en geeft het weinig voldoening, en daarbij draag jij weinig bij aan het realiseren van de doelen van de organisatie.

Hoewel de consequenties van deze vier kwadranten voorspelbaar zijn worden ze in de praktijk nagenoeg volledig genegeerd. In het eerste kwadrant gaat het goed. Met veel persoonlijke- en veel organisatiebijdrage, zit jij lekker in je vel, in je energie, en brengt het werk jou tenminste net zoveel, waarschijnlijk meer, energie dan het kost. Daarbij heb je een belangrijke toegevoegde waarde voor de organisatie. Hier is duidelijk sprake van een win-win situatie; beide partijen halen in ruime mate voldoening en resultaat uit de samenwerking en er bestaat een vruchtbare voedingsbodem voor het ontstaan van synergie.

In het tweede kwadrant liggen de zaken anders. Als je daar zit dan draag je wel heel veel bij aan de organisatie, je bent een waardevolle kracht, en je wordt waarschijnlijk op handen gedragen. Maar als het werk jou niet veel terug geeft, het jou 'naast' je pad zet, het je niet inspireert en het je energie kost in plaats van geeft dan is er sprake van een onbalans. Dit kan lang of kort duren maar op termijn zorgt deze onbalans ervoor dat er uiteindelijk een onacceptabele situatie ontstaat. Stel dat je jouw groeiende onvrede kenbaar maakt of het wordt op een andere manier zichtbaar dan ontstaat vaak paniek. Oh hemel, hij mag niet weg, hij is te waardevol voor de organisatie, wat nu? Dus, het bedrijf gaat proberen te zorgen dat je blijft. Meer salaris of parttime werk? Alles is mogelijk, als je maar niet vertrekt! Dit alles heeft echter geen, of hooguit heel kort, effect.

Zolang de persoon niet terug komt op het congruente pad, dan gaat dit op termijn verder mis en wordt de persoon kwadrant 4.

In het derde kwadrant zien we een situatie die haaks staat op de situatie in kwadrant twee. Hier draagt je werk veel bij aan het realiseren van jouw persoonlijke doelen. Wellicht geeft je werk je veel voldoening, respect, uitstraling of geeft het veel vrijheid in je agenda, in activiteiten of in financieel opzicht. Maar er is geen balans, jij ontvangt, maar jouw organisatie heeft, of ervaart, geen of te weinig positieve resultaten en bijdrage van jou. Je 'kost' meer voor de organisatie dan je 'oplevert'. Dus, het kan kort of lang duren, maar op een gegeven moment komt er een reorganisatie, een fusie, een heroriëntatie op de business, een nieuwe strategische focus, het focussen op de kerncompetenties en het uitbesteden van de ondersteunende activiteiten en je wordt aan de kant gezet.

Na het derde kwadrant zal het vierde geen verrassingen opleveren. Aan de ene kant draagt je werk niet bij aan jouw geluk, voldoening, energie en welbevinden. Het levert niets op in het perspectief van jouw missie. En aan de andere kant draag jij niet bij aan het geluk en de resultaten van de organisatie. Er is naar twee kanten weinig bijdrage en het lijkt voor de hand te liggen dat deze situatie een korte houdbaarheidstermijn heeft.

## **5.8 HET WERK IS MAAR ÉÉN VOORBEELD**

We hebben de pijlen van jouw persoon en die van werk gekruist. We hebben gekeken naar de vier kwadranten, en de verschillende bijdragen die we daar vinden. We hebben de consequenties besproken. Het is helder wat het belang is van een hoge bijdrage aan jezelf en tegelijkertijd een hoge bijdrage aan jouw organisatie.

Maar leiderschapskruizen hebben niet alleen betrekking op de privé- en werksituatie. In het leiderschapskruis heb je de 'ik'-pijl en de 'organisatie'-pijl. Maar je kan in het leiderschapskruis het woord organisatie eenvoudig vervangen door 'anderen' (partner/vrienden) of 'omgeving' (sportclub, carnavalsvereniging), en van daaruit heeft het kruis betrekking op vele facetten in je leven. Je kan dus evengoed een dergelijk leiderschapskruis maken voor je relatie, voor je gezin, voor je fysieke, voor je emotionele status en voor elk ander levensgebied dat voor jou gewicht heeft. De principes reageren hetzelfde op al deze voor jou essentiële levensgebieden! Pak maar eens sociaal project zoals een huwelijk.

## 6. HET PERSOONLIJKE MISSIEMODEL

In dit hoofdstuk maken we kennis met de vijf stappen om te komen tot jouw persoonlijke Mission Statement. We lichten deze stappen stuk voor stuk kort toe in dit hoofdstuk, zodat je een eerste indruk krijgt van dat wat er nodig is om uiteindelijk te komen tot een waardevolle eigen missie.

### 6.1 HET MISSIEMODEL

In de dagelijkse praktijk blijkt dat dit model een krachtig hulpmiddel is om op een gestructureerde en zorgvuldige manier te komen tot jouw eigen persoonlijke missie.

**Het model behelst drie noodzakelijke stappen:**

- Het vullen van de trechter,
- Het opstellen van de shortlist,
- Het schrijven van jouw eigen mission statement.

*Tabel 3. Het missiemodel*

### 6.2 DE TRECHTER

De eerste stap om te komen tot een persoonlijke missie noemen we het 'vullen van de trechter'. Wat je doet is in feite een grote vergaarbak maken waarin je alles stopt waarvan jij vindt of denkt dat het voor jou en jouw missie belangrijk kan zijn. De vulling bestaat uit bijvoorbeeld gevoelens, emoties, energiegedachten, waarden, overtuigingen, doelen en wensen. Je kan het ook zien als het verzamelen van alle puzzelstukken die je, wellicht, nodig zal hebben om te komen tot een complete puzzel.

Wat je in eerste instantie doet is bij jezelf op zoek gaan naar wat je in beweging zet, wat energie, inspiratie en motivatie geeft en wat energie kost, je vermoeit, of uitput. Met zowel de positieve als de negatieve signalen moet je iets, ze vertellen je iets, ze geven belangrijke aanknopingspunten.



Hoewel het vreemd lijkt zijn ook de negatieve signalen belangrijk, zij geven essentiële informatie. In feite zijn het 'weg van' waarden, ze vertellen je wat je niet zou moeten doen, wanneer je buiten je krachten veld staat. Dus mag je ze niet negeren. Je zou ze 180° om moeten keren, waardoor het 'naar toe' waarden worden. Het krijgen van inzicht in wat jou beweegt geeft de eerste aanknopingspunten voor jouw missie.

### **6.2.1 Tijd en oorsprong**

Het is belangrijk om je te realiseren dat de inhoud van de trechter een tijdsaspect in zich heeft. Dus, de ingrediënten kunnen zowel uit het verleden, het heden als uit de toekomst komen. Bijvoorbeeld; wat gaf mij een goed gevoel, wat vind ik nu belangrijk en wat wil ik nog realiseren? Naast het tijdsaspect hebben de ingrediënten een oorsprong. Ze kunnen vanuit het gevoel komen, maar ze kunnen ook komen vanuit de ratio, ofwel vanuit het hoofd.

Naast de woorden, beelden, gevoelens die uit jouw innerlijk opkomen, kunnen er in je trechter zeker ook elementen zitten die 'van buiten jezelf komen', maar die je wel ziet en herkent in je omgeving of bij anderen. Om een goede vulling van de trechter te krijgen is het belangrijk om stil te staan bij zoveel mogelijk aspecten.

### **6.2.2 Actief op zoek naar de ingrediënten**

Je legt met deze eerste stap de basis voor de overige stappen. We zien wel eens dat mensen daar in een weekendje uit proberen te komen maar dan vaak niet veel meer bereiken dan een opsomming van wat ze *niet* willen. Introspectie is meer en gaat dieper dan een probleemanalyse op het heden.

## **6.3 HET VULLEN VAN DE TRECHTER**

### **6.3.1 Normen en waarden**

Met 'waarden' bedoelen wij zaken die iets heel belangrijks vertegenwoordigen en die daardoor ook richting geven aan het leven, het gedrag en handelen van het individu. Voorbeelden van waarden zijn integriteit, lol, betrokkenheid, liefde en vrijheid. De voor jou essentiële waarden liggen allemaal op het pad van je geboorterecht! De 'norm' geeft in feite de grenzen van de waarden.

Waarden geven kleur aan de mens. We hebben allemaal, bewust of onbewust, een set waarden, een aantal waarden die voor ons belangrijk zijn. Daarbij zal je ervaren dat de ene waarde voor jou net belangrijker is dan een andere. Iedere goed geformuleerde missie wordt ook gedragen door waarden. Daarom vormen waarden een belangrijk ingrediënt voor onze missie.

#### OPDRACHT - DE WAARDEN-LADDER

Bij deze oefening gaan we eerst vanuit ons gevoel op zoek naar ons gevoel en daarna pas met ons hoofd. Dus eerst inside-out en later maken we het rijtje compleet met outside-in hulp.

Beantwoord de onderstaande vragen voor jezelf:

1. Wat vind jij het belangrijkste in de leven?
2. Wat vind jij het belangrijkste in je werk?
3. Wat vind jij het belangrijkste in een relatie met je levenspartner?
4. Wat vind jij het belangrijkste in een andere niet-liefdesrelaties?
5. Wat is het belangrijkste wat geld jou geeft?

*Tabel 4. Waardenladder*

Selecteer om je trechter verder aan te vullen uit de onderstaande tabel nog een aantal belangrijke waarden (ditmaal mag je er gewoon bij denken).

Liefde	Groei	Orde & Netheid
Vrijheid	Macht	Passie
Integriteit	Sex	Empathie
Eerlijkheid	Contributie	Zekerheid
Blijheid	Onafhankelijkheid	Harmonie
Devotie	Teamspirit	Reputatie
Plezier	Avontuur	Uitdaging
Creativiteit	Respect	Comfort
Extase	Kwaliteit	Commitment
Intelligentie	Warmte	Vitaliteit
Delen	Authenticiteit	Meelevendheid
Professionaliteit	Competentie	Openheid
Ondersteuning	Intimiteit	Invloed
Gezondheid	Succes	Veiligheid
Lol	Risico	Winnen
Duurzaamheid	Speelsheid	Spontaniteit
Losheid	Flexibiliteit	Controle
Erkenning	Waardering	Status
Bescheidenheid	Verbetering	Rust
Schoonheid	Originaliteit	Behulpzaamheid
Humor	Vrede	Deskundigheid
Rechtvaardigheid	Tolerantie	Waarheid
Discipline	Mededogen	Vertrouwen

Tabel 5. Waarden en normen

Maak eens een top-10 van alles wat je nu op papier hebt. Pak er telkens 2 beet en dwing jezelf te kiezen tussen een van beiden. De hiërarchie die daardoor ontstaat kan weer iets bloot leggen van jouw congruent zijn, jouw energie-receptuur.

### 6.3.2 ROLMODELLEN

Een van de meest doeltreffende manieren van leren is 'modelleren'. Om te modelleren heb je een model nodig, waarmee we een persoon bedoelen die heeft, is of doet wat jij ook graag zou willen hebben, zijn of doen. Modelleren betekent dan dat je onderzoekt, analyseert, en tot in de details uitpluist welk gedrag het rolmodel consequent gebruikt dat leidt tot het resultaat wat jij ook wil hebben. Je kan dit consequente gedrag zien als een systeem, wat wil zeggen dat als je er hetzelfde instopt, je er ook hetzelfde uit krijgt. En omdat het een systeem is, is de kans groot dat als jij het precies zo gebruikt als jouw rolmodel, jij ook precies dezelfde resultaten krijgt.

Maar let op, je moet niet *ongeveer* hetzelfde doen, maar *exact*! Als je bij het afslaan de golfbal 2 millimeter uit het midden raakt, eindigt je bal niet op de green, maar ergens uit koers in de 'rough'.

We kunnen dus veel (over onszelf) leren door objectief te kijken naar andere mensen, en we kunnen veel, en bovenal snel bijleren door naar anderen te kijken, of zo je wil, van anderen af te kijken. Kijk maar eens naar een kind dat eindeloos bezig is om een bepaalde beweging van een voetballer na te leren doen. Deze leerweg gaat uiteraard veel sneller dan de leerweg van 'trail and error'. We kijken dus naar wie we hoog hebben zitten, wie we bewonderen en respecteren, aan wie we graag een voorbeeld nemen, of op wie zouden we zelf wel willen lijken? De mensen waar we ons graag aan mogen spiegelen hebben eigenschappen, kenmerken, waarden of gewoontes die we zelf ook (graag zouden willen) hebben of die we na willen streven. Zij zijn onze positieve rolmodellen.

Een aantal van onze positieve rolmodellen:

Rowan. Hij kreeg de 'onmogelijke' opdracht een belangrijk bericht aan Generaal Garcia te bezorgen die zich achter de vijandelijke linies bevond en daarvoor richtte hij zich volledig op die zaken waar hij zelf invloed op had en regelde het gewoon.

Het Cirque du Soleil. Ik denk aan het commitment, jarenlange training, de focus en concentratie, het volledig opgaan in het hier en nu van de artiesten en performers.

Raph. Omdat hij ondanks zijn levensbedreigende ziekte altijd vol levenskracht is gebleven.

Gandhi. Hij kreeg het na een jarenlange, onvermoeibaar gevoerde strijd voor elkaar om zonder bloedvergieten zijn land te bevrijden van 800.000 Engelsen.

Shrek. De goedaardige groene reus is een van mijn rolmodellen. Vol met humor, bijna altijd goed geluimd, lekker onhandig en wars van bestaande conventies en afspraken.

Albert Einstein, briljant en altijd gefocust op energie in het leven.

Mijn ouders. Rechtvaardig, behulpzaam, open, hard werkend, en vol humor. De basis van alles wat ik heb bereikt.

Patch Adams. De oprichter van de clini-clowns. Hij weet hoe je met humor en passie mensen zichzelf kan helpen 'genezen'.

Lance Armstrong. Hij had kanker maar de kanker had hem niet!

*Tabel 6. Rolmodellen*

## **6.4 HET OPSTELLEN VAN DE SHORTLIST**

De eerste stap op weg naar je persoonlijke missie is het verzamelen van input, van bouwstenen, zoals je gedaan hebt bij het vullen van de trechter. Het resultaat is een mooie en vaak uitgebreide verzameling van woorden, zinnen, kreten, gedachten, beelden, plaatjes, waar in eerste instantie niet altijd even eenvoudig kop en staart van te vinden zijn.

In het tweede deel van het opstellen van jouw missie ga je dat wat je eerder in de trechter gestopt hebt verder analyseren en uitwerken. Kloppen de ingrediënten? Wat mist er nog? Welke zaken zijn overbodig? Wat is belangrijk? Wat is minder belangrijk? Dit zijn allemaal vragen die je hier gaat beantwoorden. Het doel van deze stap is te komen tot een werkbaar, handzaam overzicht van dat wat er voor jou echt toe doet, wat je werkelijk belangrijk vindt. Doublures haal je eruit, je groepeerd en organiseert en werkt zo toe naar een toegenomen zelfinzicht. Je ontdekt als het ware jezelf. En als dat inzicht er eenmaal is, dan heb je een prima vertrekpunt voor het opstellen van je eigen, persoonlijke en bovenal unieke mission statement.

### **6.4.1 Van lang naar kort**

Neem op de eerste plaats eens wat tijd om van je longlist, je volle trechter, naar je shortlist te komen. Pak alles wat je tot nu toe verzameld hebt erbij. Kijk dan eerst eens of er een bepaalde rode draad in zit, een vorm van structuur. Wat zijn terugkerende thema's en onderwerpen? Welke woorden, zinnen en beelden vallen op of springen eruit? Zo kan je in eerste instantie al een aantal zaken clusteren, tot een meer compact en overzichtelijk geheel.

## **6.5 HET SCHRIJVEN VAN JOUW PERSOONLIJKE MISSION STATEMENT**

Met je shortlist als vertrekpunt ga je aan de slag met de werkelijke klus, het formuleren van jouw persoonlijke missie, jouw grondwet, jouw persoonlijke statuut, jouw kompas. Dat vergt de nodige tijd en inspiratie, misschien een portie dichterlijke vrijheid, maar vooral ook heel veel discipline, transpiratie en hard werken. Formuleren, schrijven, strepen, toevoegen, herformuleren, erop kauwen, kneden, loslaten en weer vastpakken. Maar als het voorwerk goed gedaan is, heb je de klus al half geklaard. Je zal echter ervaren dat het hebben van je persoonlijke missie je vele malen meer op gaat leveren dan het schrijven ervan je kost.

### 6.5.1 Inspiratie

Het schrijven van jouw persoonlijke missie vergt inspiratie. Inspiratie komt van het Griekse 'in spiritus', in de geest zijn, of zoals wij zeggen, de geest hebben. Je helpt jezelf de geest te krijgen door een goede sfeer en een prettige omgeving te kiezen waar je een paar uur aan de slag kan gaan. Zoek een plek waar je jezelf prettig voelt, waar het rustig is, waar je een paar uur ongestoord kan werken. Misschien is dat bij jou thuis, maar het kan ook een andere omgeving zijn, een mooi bos of park, een klooster, of wat mij betreft een literair café, vermits je jezelf maar niet teveel af laat leiden.

Blader nog een keer met rust en aandacht door al het voorwerk dat je gedaan hebt, en neem even de tijd om te ontspannen voordat je met het echte werk begint.

### 6.6 DE 7 GOUDEN REGELS VOOR EEN GOEDE MISSIE

Er zijn zeven eenvoudige regels voor het schrijven van een missie, die, als je ze consequent gebruikt, er voor zorgen dat je een missie krijgt die een impact zal hebben op jouw hele leven en die het niveau van jouw leven verhoogt. Het betekent ook dat je de kwaliteit van jouw missie kan checken aan de hand van de regels.

De zeven regels zijn:

- 1. Zorg voor een juist syntax:** je missie kent een vaste opbouw. Het begint met 'Ik' gevolgd door je voornaam en je achternaam. Daarna volgt de feitelijke inhoud.
- 2. Zorg ervoor dat de missie niet te kort en niet te lang is:** Vier, vijf tekstregels volstaan meestal uitstekend, wellicht aangevuld met enkele belangrijke principes en waarden.
- 3. Een goede missie is memoriseerbaar:** je kent je missie 'uit het hoofd'. Je wil, zonder iedere keer weer een literatuurstudie te hoeven doen, kunnen bepalen bij welke keuzes je congruent wordt of blijft.
- 4. Gebruik in je missie bij voorkeur geen 'meta woorden' en 'twijfel woorden':** Meta woorden zijn vaag (zoals geluk en voldoening) en zeggen meestal niets. Ze geven geen betekenis aan je missie. Twijfel woorden (zoals probeer en misschien) impliceren dat jij als persoon geen of weinig invloed hebt op het bereiken van wat je wil.

**5. Voorkom afhankelijkheden van 'mensen' en 'dingen' in je missie:** Dus, 'ik wil samen met mijn Herman gelukkig oud worden' is een onhandige zin voor in een missie omdat er een afhankelijkheid in zit met een persoon, namelijk met Herman.

**6. Een goede missie kenmerkt zich door balans tussen Ik en Anderen.** ofwel, tussen 'ik' en 'mijn omgeving'. Dit evenwicht komt het mooist tot uitdrukking in een van de grondwetten van ons sociale leven:

*Ik kan alles bereiken wat ik wil,  
Zolang ik maar genoeg anderen help te bereiken wat zij willen!*

**7. Een goede missie is tijdloos:** Het gaat er in de missie niet alleen om wat je vandaag wil of wat je na je pensionering wil. Je missie is nú en in de toekomst richtinggevend voor jouw hele doen en laten, het is jouw kompas, jouw gids naar het pad van een congruent en energievul leven. Jouw masterplan om in jouw hele leven te kunnen realiseren wat belangrijk voor je is.

*Tabel 7. Missie regels*



## **7. DE SCHIJF VAN SUCCES**

### **7.1 'VAN HET VERHAAL DES LEVENS.....'**

'Van het verhaal des levens krijgt niemand een program'. Inderdaad krijgen we het programma waarin onze doelen die voortvloeien uit onze missie concreet gemaakt worden, gelukkig niet.

Het is aan jou om je eigen programma te maken. Jij bent verantwoordelijk voor jouw eigen richting, de uitvoering, voor de resultaten en de voldoening die het gaat brengen, voor de hoogtepunten en voor het applaus.

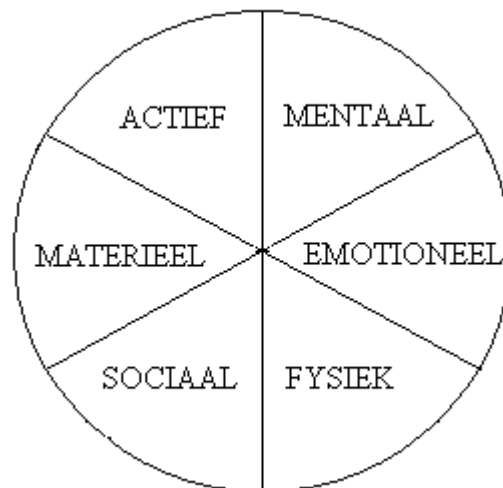
Voordat je echter toekomt aan het concrete programma moeten we eerst een tussenstap maken. De stap van missie naar doelen in één keer zetten lukt in de praktijk niet. Deze tussenstap maken we aan de hand van de schijf van vijf, die je later overigens ook gaat helpen bij het formuleren van je concrete doelen.

De stap bestaat uit het benoemen van de leefregels die jouw gedrag kaderen. Je maakt leefregels op de vijf deelgebieden van de schijf van vijf. Maar let op, we hebben het hier nog niet over concrete goals, over doelen. We zetten de uitkomsten van deze vertaalslag nog niet in onze agenda, in die zin dat je op donderdag om 15.00 uur een bepaalde actie gaat ondernemen of een bepaald resultaat behaald moet hebben, want het zijn geen doelen. Wat je zal zien is dat hier verschillende normen en waarden, kaders, overtuigingen, woorden en zinsnede uit de trechter terugkomen die je niet letterlijk in je mission statement, je absolute kern, hebt opgenomen maar die wel heel bepalend voor je gedrag en doen en laten zijn en dat is exact waar het over gaat.

### **7.2 DE SCHIJF VAN VIJF**

Ga nog eens even terug naar de mensen die je in hoofdstuk 4 als 'rolvoorbeeld' hebt genomen. Omdat jij ze als rolmodellen ziet zullen ze voor jou een bepaalde mate van succes vertegenwoordigen. Vraag jezelf eens af waardoor dat zo is. Wat maakt hen dan zo succesvol?

Deze vraag hebben we in vele variaties gesteld aan groepen en individuen in trainingen, workshops en meetings. En al snel is daarin een helder en consistent beeld ontstaan: deze mensen scoren hoog op een vijftal 'levensgebieden, te weten actief, sociaal, materieel, emotioneel / spiritueel en fysiek. Samen vormen zij de eerder genoemde schijf van vijf, ook wel het 'levenspalet' of de 'schijf van succes'.



*Figuur 9. De schijf van Vijf*

## **7.3 DE SCHIJF IN VOGELVLUCHT**

### **7.3.1 De emotionele / spirituele en de mentale staat en de staat**

Volgens Daniel Goleman, de 'ontdekker' van de Emotionele Intelligentie (EQ), wordt een hoog EQ bepaald door de mate waarin je in staat bent emoties te voelen, ze vervolgens te accepteren, en op grond van het voelen en accepteren van de emoties gerichte actie te ondernemen. Je emotionele staat heeft te maken met het vermogen jezelf te motiveren en met het bewust zijn van onze eigen gevoelens en met de gevoelens van de mensen om ons heen. Hoe verder je emotionele staat ontwikkeld is, hoe beter je in staat bent empathie en medeleven te hebben, en hoe groter je vermogen adequaat te reageren op gevoelens van pijn en plezier van jezelf en van je omgeving. Spiritueel heeft in het kader van IK alles te maken met zingeving en de diepere betekenis en bedoeling van het leven.

### 7.3.2 De fysieke staat

Fysiek heeft te maken met je fysieke gesteldheid, met jouw lichamelijke constitutie, met de manier waarop je lichamelijk 'in je vel' zit. Fysiek heeft te maken met fitheid, energie, gezondheid en vitaliteit. Gezondheid heeft betrekking op het afwezig zijn van ziektes, vitaliteit is meer, het betekent dat je vol in je positieve energie en kracht zit. Het fysieke aspect heeft ook deelaspecten als sport, ontspanning en voeding in zich. Er wordt niet voor niets gezegd dat je met je tanden je graf graaft.

### 7.3.3 De sociale staat

Heeft betrekking op de omgang met de mensen in je omgeving en anderen die belangrijk voor je zijn. Je kan daarbij denken aan gezin en familie aan de ene kant en vrienden en werkomgeving aan de andere kant. De eerste categorie 'krijg' je, je kiest zelf voor de tweede. Een algemene regel bij het sociale deel van de schijf van vijf is:

***'Geluk is pas geluk als je het kan delen met mensen van wie je houdt!'***

Voor veel mensen geldt dat zij hun *magic moments* beleven samen met anderen die echt belangrijk voor hen zijn.

### 7.3.4 De actieve staat

Het aspect actief, je *active life*, heeft betrekking op de dingen die je graag doet, met passie, zaken die je energie opleveren, je dagelijkse activiteiten en de rollen die je vervult. Legendarisch zijn de al eerder aangehaalde woorden van Dale Carnegie in dit verband:

***'Ik kan alles bereiken wat ik wil, zolang ik maar genoeg anderen help te bereiken wat zij willen.'***

Het gaat hier om de interactie met je omgeving. Je werk maakt daar deel van uit, maar werk alleen is te beperkt. Je *active state* heeft te maken met zingeving, bijdrage leveren en congruent zijn. Want hier een bijdrage leveren is enorm belangrijk, als je, op willekeurig welk aspect van je *active life* niet mee contribueert aan je omgeving verdwijnt langzaam maar zeker de twinkle uit je ogen.

Werk maakt voor menig een belangrijk deel uit van de actieve staat. Veertig, vijftig of meer uren werk per week is voor velen meer norm dan incident. Dat feit op zich is prima, het wordt echter zorgelijk als je reikhalzend uitkijkt naar het moment dat je ermee op kan houden. Want dat is in feite een teken dat je voor wat betreft je werk niet met de goede activiteit bezig bent, het is dan eerder een versturende factor dan een congruent deel van je leven. En laten we wel zijn, ken jij een kunstschilder, een dichter of een schrijver noemen die op zijn 65<sup>e</sup> met pensioen gaat?

Een andere manier om naar je actieve staat te kijken is onderscheid te maken tussen de rollen die je 'speelt' en wat die rollen voor je betekenen. Zo kan je de rol hebben als kind of als ouder, als vriend of als vijand, als baas of medewerker, als klusjesman of boodschappenmeisje. Er bestaat een veelheid aan rollen in je leven, waarvan sommige leuker dan anderen. Zo past de rol van rechter (in een gezinsconflict) bij de een beter, en past de rol van vredestichter (in hetzelfde conflict) beter bij een ander. Per rol kan je aangeven wat je doet, wil zijn, bijdragen of realiseren.

### **7.3.5 De materiële staat**

Het materiële element heeft betrekking op de 'middelen', waaronder 'goed en geld', je comfortniveau, materiële zaken, inkomen en financiële middelen die je tot je beschikking hebt om je leven in te vullen op een manier zoals jij dat wil. Laten we zeggen, de onderste trede in de pyramide van Maslow.

Het heeft ook te maken met de zekerheid die je daaraan ontleent, en dus zaken als je lijfrentepolis en pensioen maken deel uit van dit facet. Heb je deze middelen, of kan je er over beschikken als je dat zou willen? Een van de belangrijkste lessen die wij hebben geleerd over geld is de volgende:

***'Geld is niet belangrijk, maar zorg dat het er niet niet is'***

Als het er namelijk niet is heeft dat een bijzonder negatieve beïnvloeding op de andere delen van de schijf.

## **8. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?**

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar [www.itasc.nl](http://www.itasc.nl)

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: [itasc@itasc.nl](mailto:itasc@itasc.nl).



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

Strijp-S • Videolab 3.038 • Torenallee 20 • 5617 BC Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020  
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

[itasc@itasc.nl](mailto:itasc@itasc.nl) • [www.itasc.nl](http://www.itasc.nl)