

# Persoonlijk Leiderschap



*Leren van de Elementen*

**Maarten Bos & Jeroen Frerichs**

© 's-Hertogenbosch 2019

## **Inhoud**

Voorwoord

Inleiding

1. Meester van de lucht
2. Meester van het vuur
3. Meester van de aarde
4. Meester van het water

De 44 dagen challenge

Slotwoord

Bronvermelding

## Voorwoord

Volgens MIT professor Ed Schein is er een belangrijk onderscheid tussen leidinggeven of management en leiderschap. “Management”, zo zegt hij, “gaat over het zorgen dat alle treinen op tijd rijden, maar leiderschap gaat over het streven naar *nieuw en beter*.” De wereld van vandaag vraagt om dat leiderschap bij het verbeteren van die wereld, het oplossen van klimaatproblemen of het streven naar vrede in landen waar oorlog is. Dat streven naar *nieuw en beter* kunnen we ook betrekken op onszelf.

In dat licht zien wij dat persoonlijk leiderschap gaat over het streven naar een betere versie van jezelf. Een versie waarin je niet meer rookt of betere cijfers haalt, een versie waarin je in staat bent de Alp d’Huez te beklimmen, kampioen te worden in jouw sport of wat dan ook je persoonlijke doelstelling is.

Veel mensen hebben dergelijke dromen of gedachten maar beginnen er niet aan of stoppen die gedachten weg omdat er iets in de weg staat van die dromen. Voor de één is dat verwarring, want hoe kun je de wens hebben om een betere versie van jezelf te maken als je net op Instagram of Facebook de wereld om je heen hebt laten weten hoe geweldig het met je gaat. Voor de ander is dat de angst of onzekerheid rondom een mogelijk falen. Want, wat gebeurt er als het niet lukt, als je je eigen voornemens niet waar kan maken. Welk beeld geef je dan aan de wereld om je heen.

Zo stranden veel gedachten over een *nieuw en betere* versie van onszelf al snel voordat we begonnen zijn aan de reis naar dat doel. En voor degenen die het wel lukt om op weg te gaan zijn er de verleidingen onderweg. Verleiding om te stoppen en andere keuzes te maken, om voor de gemakkelijke weg te gaan of op te geven. Of de afleiding omdat er andere dingen op je pad komen waardoor het doel vervaagt en het pad niet langer aantrekkelijk is om te volgen.

Voor al dat soort situaties zijn er veel zogenoemde zelfhulpboeken verschenen over persoonlijk leiderschap en hier vind je daar een nieuwe versie van. Het zoveelste boek, met ongetwijfeld net een andere invalshoek dan al die andere boeken, maar tegelijkertijd hetzelfde doel en misschien ook wel hetzelfde streven een *nieuwe en betere* poging dan de voorgaande versies.

Wij, Maarten en Jeroen, wensen je veel leesplezier, waarbij je achteraf kunt bepalen of het ons gelukt is om een *nieuw en beter* idee te geven aan jou als lezer, op zoek naar persoonlijk leiderschap in je eigen leven.

Maarten Bos & Jeroen Frerichs

## Inleiding

Binnenkort verschijnt ons boek *elementen van Leiderschap*. In ons werk, dat vaak gaat over het ontwikkelen van organisaties en het veranderen van wat er nu is in een vorm die *nieuw* en *beter* is, zien we nog te vaak vormen van leiderschap die goed passen bij organisaties uit de 20<sup>e</sup> eeuw, maar die in deze 21<sup>e</sup> eeuw niet meer effectief zijn. Hoe dat komt? In onze ogen komt dat omdat de wereld zich steeds sneller ontwikkelt en er daardoor van medewerkers in organisaties andere dingen gevraagd worden dan vroeger. Medewerkers anno 2020 zijn meer dan ooit ambassadeurs van hun eigen organisatie.

Kijk maar de vrolijk glimlachende leveranciers van Cool Blue, als zij een nieuwe wasmachine of koelkast komen plaatsen. Maar ook een agent op straat vertegenwoordigt de waarden van de gehele politieorganisatie en een verpleegkundige laat in zijn of haar handelen zien waar het ziekenhuis voor staat.

Wanneer je leiding geeft aan deze medewerkers, worden er andere dingen van je verwacht dan, laten we zeggen, twintig tot dertig jaar geleden, laat staan vijftig jaar geleden. Toch worden nog steeds veel leidinggevend 'opgeleid' met voorbeelden en modellen uit die tijd. 'Dat moet anders', dachten wij ... en vandaar het boek dat eraan zit te komen.



Toen ons gevraagd werd om op 1 oktober 2019 een verhaal te delen over onze visie op Persoonlijk Leiderschap, kwamen we vanzelf uit op dezelfde inzichten en elementen als voor het boek dat we aan het schrijven zijn. Deze elementen van *ons* leiderschap zijn:

- ❖ Voorgaan in gedrag
- ❖ Iedere dag opnieuw de ander inspireren
- ❖ Zorgdragen voor de ontwikkeling en groei van medewerkers (voortdurend verbeteren)
- ❖ Zorgdragen voor vloeiend lopende processen – zonder hinder (maak het mogelijk)



In dit e-boekje Persoonlijk Leiderschap hebben we dezelfde elementen ter hand genomen en een ontdekking gedaan:

Waar inspireren gezien kan worden als het opstoken en aanwakkeren van het *vuur* van passie, drive en motivatie; daar kan *aarde* gerelateerd worden aan de groei en ontwikkeling van medewerkers. Immers, alles wat om ons heen groeit heeft *aarde* nodig. Het derde element, *water*, staat voor het vloeiend verlopen van processen. *Water* zoekt zijn eigen weg en zorgt dat het altijd blijft stromen. Dat brengt ons bij het element *lucht*, om de cirkel van elementen rond te maken. Dit associëren we met luchtkastelen en fata morgana's, dromen van beelden die er niet zijn maar wel zouden kunnen zijn, als we maar ...

Ja, als we maar ... (*if only ...*). Maar hoe bereiken we de doelen die we nastreven. Hoe realiseren we luchtkastelen die er nu nog niet zijn. Hoe maken we onze dromen waar. Daarover gaat dit boekje Persoonlijk Leiderschap – *leren van de elementen*. Als metafoor voor persoonlijk leiderschap hebben we ons georiënteerd op de vier elementen, *lucht*, *vuur*, *aarde* en *water*.

We gebruiken de vier elementen als beeld voor de kracht die in ieder van ons schuilt. De kracht die het mogelijk maakt om te dromen en beelden van onszelf te creëren die er nu nog niet zijn. De kracht van het vuur om onszelf elke dag opnieuw aan te sporen te doen wat nodig is om onze doelen te realiseren. De kracht om onszelf te ontwikkelen, nieuwe vaardigheden of gewoontes aan te leren en de kracht om te zoeken naar de weg, om te blijven stromen, ook als het tegen zit of er zaken in de weg staan.

Word meester van de elementen.





## 1. Meester van de lucht

Wanneer de zon de aarde bestraalt met een zinderende hitte ontstaat vlak boven het aardoppervlak vaak een luchtspiegeling, een fata morgana. In de trilling van de warmte zien we beelden die er niet zijn, maar er wel zouden kunnen zijn. In de woestijn kun je op die manier verleid worden op weg te gaan naar een oase die je in die fata morgana ziet. De vraag die wij je stellen in dit hoofdstuk is wat jouw eigen *fata morgana* is.

De eerste stap in ons model voor persoonlijk leiderschap gaat erom dat je *meester van de lucht* kunt zijn en daarin je eigen beeld van jouw toekomst te creëren, als een oase die trilt in de lucht en die jou ertoe aanzet om je eigen pad te kiezen en op weg te gaan, de reis te maken naar dat beeld dat er nu nog niet is maar er wel kan zijn als jij het zelf realiseert.

We vragen je dus niet om zomaar een doel op te schrijven dat je graag wil bereiken, maar om een toekomstbeeld te creëren dat jou uitdaagt om daadwerkelijke stappen te zetten. Wat is die nieuwe en betere versie van jezelf waar jij naar streeft? Wat is dat uitdagende visioen dat je in de lucht boven het aardoppervlak creëert als de bestemming van je eigen persoonlijke reis.

Creëer je eigen toekomstbeeld, het doel dat je nastreeft

- Hoe ziet dat beeld eruit?
- Wat is er anders dan nu?
- Welk beeld heb je van jezelf in die toekomst?
- Hoe ben jij anders dan nu?
- Wat zie je, wat hoor je, wat zeg je tegen jezelf als je dit doel hebt bereikt?
- Hoe reageren anderen op jou als dit je gelukt is?
- En kun je voor een deel al aangeven wat de route naar dat doel is?
- Hoe ziet het pad eruit naar jouw bestemming?
- Welke stappen kun je of moet je gaan zetten? (om te beginnen ...)

Als je in staat bent om aan de hand van bovenstaande (en misschien nog andere) vragen je eigen toekomstbeeld te creëren als een uitdagend doel, dan creëer je daarmee je eigen fata morgana en ben je (bijna) *meester van de lucht*.

Bijna, omdat in het licht van persoonlijk leiderschap meer van je gevraagd wordt dan alleen dit ene beeld te creëren. Wat je nog meer moet doen, vertellen we je zo. Eerst nog even iets anders ...

### De ecologie van je doelstelling

Als het gaat over doelen stellen heb je vast al eens gehoord van het begrip SMART. Wie een beetje leiderschapsliteratuur volgt is dat begrip al vaker tegengekomen. Met verschillende betekenisvarianten bij de letters gaat het erom dat je doelstelling specifiek en meetbaar is, acceptabel of ambitieus, realistisch en tijdgebonden. Wie z'n doelen SMARTer maakt, voegt daar de Engelse begrippen *energizing* en *rewarding* aan toe. Je doelstelling moet energie geven en belonend zijn als je het gerealiseerd hebt.

Wij vinden het belangrijk dat je jouw doelen *ecologisch* kiest. Dat wil zeggen dat ze passen bij jou en dat ze niet ten koste gaan van dingen die je dierbaar zijn. Een voorbeeld kan dit wellicht verduidelijken: Je kunt ernaar streven dat jij de eerste vrouw op de maan wordt of onderdeel zult zijn van het team dat als eerste op Mars zal landen. Dat is op zichzelf een prachtig streven en tekent ongetwijfeld een andere, nieuw en betere versie van jezelf ten opzichte van wie je nu bent.

Maar wanneer je kijkt naar het pad dat hierbij hoort, dan kun je zien wat de stappen zijn die jij moet zetten, welke keuzes je daarin moet maken en wie of wat je daarbij achter je moet laten. Past dat bij je? Om weg te gaan uit de omgeving waar je nu bent? Past het om de mensen die je graag om je heen hebt los te laten en te kiezen voor misschien wel de zwaarste opleiding die we op aarde hebben bedacht? Als het antwoord op die vraag 'ja' is, dan heb je een ecologisch doel gekozen. Maar als je niet bereid of in staat bent om te doen wat noodzakelijk is om je doel te bereiken, dan heb je waarschijnlijk een niet-ecologisch (en daarmee ook een niet-SMART) doel gekozen.

Let wel op dat een ecologisch doel niet hetzelfde is als een doel dat je zonder moeite kunt bereiken. Dat noemen we laaghangend fruit en mist de ambitie. Een ecologisch doel is haalbaar, maar kost evengoed moeite en komt niet vanzelf.



Terug naar je rol als *meester van de lucht*. Je hebt je doel bepaald, de nieuwe en betere versie van jezelf bedacht en neergezet als toekomstbeeld, als iets dat nu nog niet is maar wel gaat komen. Om je doel te realiseren is het van belang dat je het weet vast te houden. In onze beeldspraak van een fata morgana betekent het dat je *elke dag* opnieuw in staat bent om dat toekomstbeeld opnieuw aan de horizon van je reis te plaatsen. Niet alleen als beeld voor jezelf, zodat je weet welke weg je wilt gaan, moet gaan. Maar ook als beeld voor de

mensen om je heen, zodat zij jouw doel herkennen en misschien wel kunnen helpen of, op z'n minst, niet in de weg lopen.

Zonder de beeldspraak van een fata morgana betekent *meester van de lucht* zijn dat je in staat bent een heldere visie te hebben, een beeld van wat je wil bereiken. Dat je dat nauwkeurig kunt omschrijven en daar betekenis aan kunt geven, voor jezelf en voor anderen. En dat je, telkens als het lijkt alsof je van je pad afdwaalt, in staat bent om dat beeld weer op te roepen en jezelf voor ogen te houden, als een doel van je reis, als een uitdaging om op je eigen pad te blijven. Kun je dat? Dan gaan we nog een stapje verder.



In ons leiderschapsmodel heb je de tekst 'Voorgaan in gedrag' zien staan. Leidinggevendenden moeten, vóór al het andere dat zij als leidinggevendenden doen, voorgaan in gedrag. In de wetenschap dat medewerkers onbewust gedrag adopteren, van elkaar in de groep collega's, maar ook van de direct leidinggevende, is het evident dat je zelf als leidinggevende het gedrag moet vertonen wat je van hen verwacht.

In persoonlijk leiderschap betekent dit dat je jezelf aanleert het gedrag te vertonen dat hoort bij jouw toekomstdroom. Kijk nog even terug naar de vraag 'wat doe jij anders dan nu', als je jouw droom hebt gerealiseerd. Vaak helpt het al om dit gedrag nu al te vertonen. Wees dus je eigen voorbeeld. Ga zelf voor in het gedrag dat je van jezelf verwacht. Een voorbeeld:

*Het is koud en nat buiten en ik heb helemaal geen zin om te gaan sporten. Maar mijn droom is om in het eerste team van onze club te komen en daarvoor moet ik extra trainen. Als ik zou toegeven aan mijn behoefte dan bleef ik thuis, opgerold op de bank met een mok vol thee. Als ik voorga in mijn eigen gedrag, doe ik wat ik van iedere speler in het eerste zou verwachten. Ik trek mijn spullen aan, stap op de fiets en rij naar het sportveld.*

Het gaat er dan ook om je beperkende/belemmerende gedachten (de gedachten die jou weerhouden te doen wat nodig is) te herkennen; het bestaan van die gedachten te erkennen om er vervolgens bewust mee om te gaan en een keuze te maken in welk gedrag je gaat vertonen. We zullen hier bij het element *water* dieper op ingaan. Wees de leider die je zelf graag zou willen volgen ... dat is de kern van persoonlijk leiderschap.



## Samengevat

- ❖ Wees Meester van de Lucht
- ❖ Creëer je eigen *fata morgana*, jouw droom je 'betere ik'
- ❖ Zorg dat je elke dag dat beeld voor ogen houdt
- ❖ Herken en erken je beperkende gedachten, maak een keuze
- ❖ Ga voor in het gedrag dat past bij jouw betere ik



## 2. Meester van het vuur

De tweede stap van persoonlijk leiderschap begint met een verhaal.

*In een kleine eilandstaat te midden van de Stille Oceaan, was het leven volledig afhankelijk van de handel. Vele mannen waren op schepen vertrokken maar vaak bleven ze lang weg en wist niemand of, en wanneer ze terug zouden keren. De voorraden raakten op en nieuwe handel was nodig. Maar er waren geen mannen meer om te vertrekken, alleen jonge jongens of oude mannetjes die te zwak waren om nog een reis te maken. Er waren ook geen schepen meer om uit te varen. Ten einde raad kwam de landvoogd van het eiland naar de kleine haven en sprak een oude man die vroeger op zee gevaren had. "We hebben een schip nodig om ook de jonge jongens uit te laten varen", sprak hij. "Kun jij zo'n schip met hen bouwen in zes maanden tijd?" De oude man knikte en vroeg de landvoogd om die avond alle jonge mannen die zij in gedachten had naar de haven te sturen. Zo deed de landvoogd en liet de rest over aan de oude man.*

*Na drie maanden ging de landvoogd naar de haven om te kijken of het werk al vorderde en zag dat ze net op tijd was om het schip te water zien gaan, klaar om uit te varen. Ze riep de oude man en vroeg hem hoe hij zo snel een schip had kunnen bouwen met onervaren jongens. De oude man antwoordde dat hij niet zoveel gedaan had. "Ik heb alleen elke avond vuur gemaakt en de jongens daar omheen verzameld. Daar deelden we wat wijn of rum en vertelde ik hen over de landen die ik heb gezien en de avonturen die ik heb beleefd."*

Nee, *meester van het vuur* zijn hoeft je niet letterlijk op te vatten, zoals het lijkt in dit verhaal. Het echte vuur waar het om gaat, brandt niet in een vuurkorf of een open haard. Het echte vuur brandt van binnen en is je drijvende kracht om telkens opnieuw te doen wat nodig is om je doel te bereiken.

Wie meester is van het vuur, weet zijn eigen energiebronnen te vinden en aan te boren. Die weet wat hem of haar inspireert in het realiseren van de droom; en weet die inspiratiebron elke keer opnieuw te gebruiken als drijvende kracht voor de eigen doelgerichte acties.

Wanneer je meester van het vuur wil zijn, moet je weten wat dat vuur in jou betekent. Hoe het ontstaat, wat het is, welke 'brandstof' je gebruikt. Wat inspireert jou? Wat is je drijvende kracht, je passie en motivatie om de dingen te doen die je wil doen. En vergeet daarbij niet dat er ook *modellen van beloning* zijn om te blijven doen wat je altijd hebt gedaan, waardoor verandering niet begint en dromen niet gerealiseerd worden. Zoek dus niet alleen naar drijvende kracht, maar ook naar de beloning die past bij het realiseren van de tussenstappen op weg naar jouw doel.

In zijn werk over *bevlogenheid* beschrijft Arnold Bakker de persoonlijke energiebronnen die ten grondslag liggen aan het vermogen om duurzaam te presteren:

- ❖ Optimisme
- ❖ Eigenwaarde
- ❖ Stressbestendigheid
- ❖ Zelf-effectiviteit

Optimisme is de kracht om positief te denken en de eigen situatie te zien. Om het innerlijk weten dat wat je wil echt mogelijk is, ook als het weleens tegenzit. Eigenwaarde is de kracht van het innerlijk weten wat je kunt (en niet kunt). Wie zijn eigenwaarde kent is beter in staat om in te schatten welke situaties je kunt trotseren en wanneer je beter uit de weg kunt gaan, een andere route kiezen. Stressbestendigheid is hier vooral de kracht om met je eigen falen om te gaan en het telkens opnieuw te proberen. Er wordt weleens geroepen dat *falen geen optie is*. Dat klopt; het is geen optie maar een kans. De kans om opnieuw te beginnen met meer kennis en verstand van zaken. Je weet in ieder geval wat er *niet* werkt en dat is ook kennis. Zelf-effectiviteit is het vermogen om te reflecteren op je eigen prestaties, op je houding, je doorzettings- en uithoudingsvermogen en op je intrinsieke motivatie om het door jou gestelde doel te realiseren.

Wie zijn eigen krachten kent, kan *meester van het vuur* zijn; wie onbezonnen probeert zijn doel te bereiken door te drammen, door roeien en ruiten te gaan, speelt met vuur. En dat kan gevaarlijk zijn.



Waar het in leiderschap gaat over anderen inspireren, gaat het bij persoonlijk leiderschap erom dat je jezelf inspireert, motiveert en dat je elke dag jezelf je eigen doelen voor ogen houdt om vast te kunnen houden aan de dingen die er toe doen om je doel te bereiken. Het kennen van je eigen inspiratiebronnen (mensen om je heen, activiteiten, belevenissen, ...) is van groot belang om het vuur in jezelf brandend te kunnen houden. Daarnaast is het van groot belang om je inspiratie- en energiebronnen te koesteren en te zorgen dat ook zij gevoed blijven. Jaren geleden stuitte Jeroen in Schotland op een mooi verhaal hierover:

*Een Schotse boer had na het overlijden van zijn vrouw besloten om niet meer naar de kerk te gaan. Gaandeweg was ook de zorg voor zichzelf en zijn gezin afgenomen en uiteindelijk zag men hem niet meer in het dorp. Op een avond nam de dominee een besluit en zocht de boer op in zijn boerderij. Toen hij binnengekomen was schoof de boer een lege stoel bij het vuur maar zei verder niets. De dominee nam plaats en een tijdlang staarden de mannen zwijgend in het vuur. Toen nam de dominee de haardtang en haalde een kooltje uit het vuur en legde dat aan de zijkant op de rand van de haard. Het kooltje gloeide nog even, maar langzamerhand trok het vuur eruit. Met een klein rookslertje doofde zelfs de laatste gloed. Toen stond de dominee op, deed zijn jas aan en liep naar de deur. Hij opende de deur om weg te gaan, toen de boer plotseling sprak: "Dominee, dank voor uw bezoek. Ik zal weer naar de kerk komen".*

Of het nu gaat om religie, zoals in dit verhaal, of een wandeling in het bos, een goed gesprek, een avond met vrienden in de kroeg of wat dan ook. Als je de verbinding met je bron kwijtraakt, zoals het kooltje dat uit het vuur gehaald werd, dan verlies je die bronnen op den duur. Het is dus net zo belangrijk om je bronnen te voeden als om eruit te putten.

Ga op zoek naar je eigen inspiratie- en energiebronnen

- Wie of wat inspireert jou?
- Op welke manier laad jij je energie weer op?
- In hoeverre zorg je goed voor deze bronnen?

In energie en inspiratie geldt voor ons mensen het principe van wederkerigheid. Wanneer je uit je bronnen put om stappen verder te komen, en het lukt je om daadwerkelijke resultaten te boeken, om echt verder te komen in het realiseren van jouw doel; dan voed je met dat resultaat en die ervaring je eigen energie- en inspiratiebronnen weer. Je draagt de ervaring mee zoals de vuurmeesters van onze verste voorouders dat deden. Toen de aarde nog bewoond werd door nomadische volkeren die vanwege het klimaat en de jacht met hun prooikuddes moesten meetrekken. Dan werd het vuur, als gloeiend kool, overdag meegedragen in de holte van een schedel of de hoorn van een rund, om op de nieuwe plek weer vuur te maken.

Op verschillende plaatsen, in de wereld en in de tijd, toont de geschiedeins de kracht van motivatie en innerlijke drijfveren ... daar mogen we best op vertrouwen op onze eigen reis.

### Samengevat

- ❖ Wees Meester van het vuur
- ❖ Identificeer je eigen inspiratie- en energiebronnen, weet wat jou drijft
- ❖ Zorg goed voor die bronnen, dan zorgen zij ook dat jouw vuur blijft branden
- ❖ Maak gebruik van het vuur dat in je brandt om elke dag met het doel voor ogen te doen wat nodig is



### 3. Meester van de aarde

Het element aarde staat voor alles wat met groei en persoonlijke ontwikkeling te maken heeft. De onmetelijke kracht van ons brein waarin we vaardigheden als uitvoeringsprogramma's hebben opgeslagen om altijd paraat te hebben als het gevraagd wordt. Zo heb je in je tweejarige kleuterschoolopleiding leren veterstrikken en dat raak je nooit meer kwijt. Je kunt het bij je eigen schoenen, bij je kinderen of je oude opa. Je kunt het in het donker, met je ogen dicht en het lukt je zelfs als je een glaasje teveel ophebt.

Zoals we dat ooit geleerd hebben (net als fietsen, schrijven, lezen, rekenen etc.), zo kunnen we ook nieuwe dingen leren die nodig zijn om ons doel te bereiken; de betere versie van onszelf.

Allereerst gaat het erom dat je kunt identificeren wat het is dat je te leren of te ontwikkelen hebt om die betere versie van jezelf te worden.

#### Identificeer je eigen ontwikkeling

- Wat wil of moet je leren om je doel te bereiken?
- Wat kun je maar beter afleren?
- Identificeer ook de manier waarop je het beste kunt leren/ontwikkelen

Het sportmerk Nike hanteerde decennia lang de slogan *Just do it* en dat is een goed advies voor je eigen persoonlijke ontwikkeling. Ga er gewoon mee aan de slag, kom in actie, begin ermee. Daar gaat het om bij groei en ontwikkeling. Tegelijkertijd is het beter om dit op een intelligente manier te doen, dan zomaar ergens te beginnen. De bovenstaande vragen en aandachtspunten helpen je al goed op weg, maar het is ook goed om na te denken over je eigen leerproces, je methode en je leeromgeving.

Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden of gewoontes gaat niet vanzelf en je mag jezelf wel toestaan dat je fouten maakt. Zoals eerder aangegeven, bieden fouten een kans om opnieuw te beginnen met meer ervaring en wijsheid. Maar fouten maken of falen mag ook op zichzelf staan, zonder dat het leidt tot meer inzicht. Het belangrijkste is dan dat je voldoende *vuur* in je hebt om toch weer op te staan en opnieuw te beginnen.

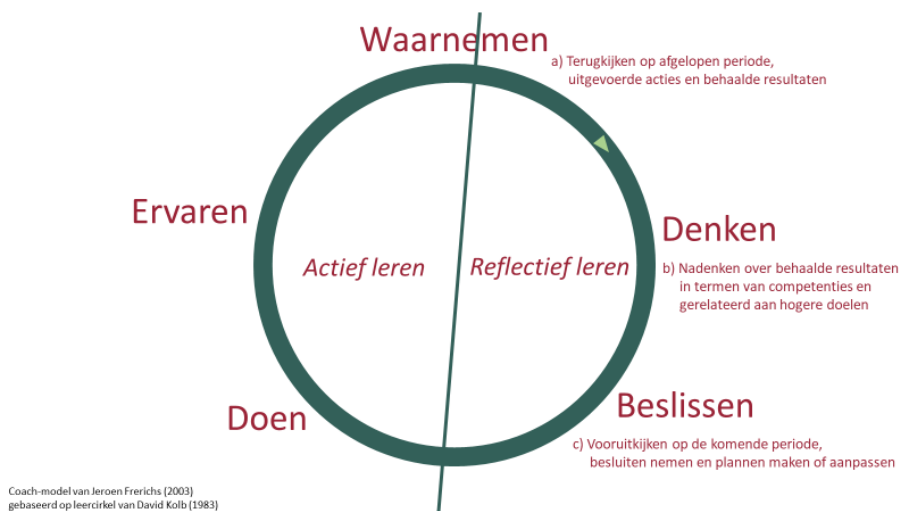


Wat vooral van belang is, is het organiseren van feedback en sturingsinformatie. Als je wil afvallen bieden een weegschaal en het meetlint wel een indicatie of je op de goede weg zit, en in de sportschool ontdek je of je al wat meer gewicht op de schaal kan leggen bij bepaalde oefeningen of bewegingen. Maar hoe meet je of je daadwerkelijk beter Italiaans hebt leren spreken nadat je wekenlang geoefend hebt? Hoe stel je vast dat je meubelmakersvaardigheden erop vooruitgaan? Oké, je hebt al je vingers nog en dat tafeltje is maar een klein beetje scheef; maar wie beoordeelt jouw resultaat en wie geeft je feedback als er geen objectieve maatstaven voor zijn. Even los van de feedback die je aan jezelf kunt geven omdat je zelf voelt dat je Italiaans erop vooruit gegaan is en je met meer zelfvertrouwen naar de zomervakantie uitkijkt of dat je meer plezier en vertrouwen hebt gehad bij de bouw van dat tafeltje. Wij pleiten in dit kader voor het organiseren van je eigen feedback door:

- ❖ Objectieve meting
- ❖ De zelftoets
- ❖ Beoordeling / toetsing door een expert
- ❖ Zelf-reflectie en coaching

Voorbeelden van objectieve meting zijn al genoemd in het afvallen, maar kan een taaltoets zijn in de taal die je wil ontwikkelen. De zelftoets ligt daar dicht tegenaan, maar kan ook zijn dat je voor jezelf vaststelt of je die vijf kilometer nu sneller loopt dan drie maanden geleden. Bij het toetsen door een expert kun je in onze voorbeelden denken aan de meubelmaker, de docent Italiaans of een zangdocent als het gaat om je vocale kwaliteiten. De inzet van zelf-reflectie en coaching is vooral van belang als het om het gevoel in jezelf gaat; om zelfvertrouwen of het wegnemen van angst.

Coaching helpt sowieso in elke ontwikkeling. Daarbij is het van belang dat je a) terugkijkt op de afgelopen periode en wat je daarin gedaan en bereikt hebt; b) nadenkt over de behaalde resultaten in termen van competentie en gerelateerd aan het hoger doel dat je nastreeft; en c) dat je vooruitkijkt naar de komende periode en daarop gericht besluiten neemt en plannen maakt of aanpast. Zie het coachmodel hieronder.



Aan het begin van dit hoofdstuk was je wellicht verrast toen we het hadden over veterstrikken. Ineens realiseer je je dat dat een vaardigheid is die je niet meer zult verliezen, tenzij je door ouderdom en bijkomende gebreken er niet meer toe in staat zult zijn. Leren is een cumulatief proces en eenmaal ontwikkelde vaardigheden verdwijnen niet zomaar uit je systeem. Iemand die jarenlang heeft hardgelopen maar de laatste dertig jaar niet meer, herkent dit fenomeen zodra hij of zij weer begint. Na korte tijd *herinnert* het lichaam zich de vertrouwde beweging en kom je terug in de cadans van zoveel jaar geleden.

Dit wetende, betekent persoonlijke ontwikkeling dat je uit een steeds breder spectrum van mogelijkheden kunt kiezen. Ook als je gewoontes wil veranderen. De oude manier van doen blijft altijd een optie, maar met het leren van nieuwe kennis, nieuwe inzichten en vaardigheden bied je jezelf de mogelijkheid om ook een andere optie te kiezen.

Bedenk tenslotte wel dat jouw groei en persoonlijke ontwikkeling tijd en energie kost en dat het niet altijd lukt of direct tot gewenst resultaat leidt. Geduldig zijn met jezelf en je eigen ontwikkelproces is even belangrijk als de drijfveren die je elke dag vooruit stuwten. Wees niet te streng voor jezelf. Het feit dat je aan de slag bent gegaan en volhoudt is ook van groot belang.

### Samengevat

- ❖ Wees Meester van de aarde
- ❖ Identificeer je eigen ontwikkeling en leerproces
- ❖ Weet dat *afleren* niet kan in je hoofd, maar dat je wel nieuwe dingen kunt *aanleren* om oude gewoontes te vervangen
- ❖ Organiseer je leerproces en ook je eigen feedback zodat je progressie zichtbaar kunt maken
- ❖ Wees geduldig met jezelf en je eigen ontwikkelproces



## 4. Meester van het water

Voordat we naar het element water gaan, een kleine recapitulatie van wat je tot nu toe van ons meegekregen hebt. Onder het motto 'leiderschap is meesterschap' hebben we je kennis laten maken met drie van de vier elementen uit de natuur. In het meesterschap van de lucht hebben we aangegeven wat het belang is van je eigen doelen stellen én van voorgaan in je eigen gedrag. Meesterschap van het vuur ging over jezelf inspireren en blijvend motiveren om te doen wat nodig is om je doel te bereiken. Het belang van je inspiratie- en energiebronnen en van het voeden en benutten daarvan. In het meesterschap van de aarde ging het over jouw persoonlijke groei en ontwikkeling die nodig is om te komen waar je wil zijn, en over het inrichten van je eigen ontwikkelproces.

Nu je dit weet, richten we ons op het vierde en laatste element, het water. De belangrijkste eigenschap van water, in de context van dit boekje over persoonlijk leiderschap, is dat water stroomt. Het stroomt altijd ergens naartoe en het kiest daarbij de weg van de minste weerstand, de gemakkelijkste weg. Het simpele gegeven dat je in persoonlijk leiderschap streeft naar een *nieuwe* en *betere* versie van jezelf is op zichzelf al zeer bewonderenswaardig. Daarbij hoef je niet ook nog eens de moeilijkste weg te kiezen. Zelfs de gemakkelijkste weg is al ingewikkeld genoeg. Daarom nemen we een voorbeeld aan het water dat stroomt, dat altijd ergens naartoe gaat en de weg van de minste weerstand kiest.

In dit vierde element zeggen we eigenlijk: Maak het mogelijk, zorg dat het gaat stromen, haal de hindernissen weg en maak er een vloeiend proces van. Dit betekent ook dat je je eigen hindernissen in kaart brengt zodat je kunt bepalen hoe je ze weg kunt nemen of omzeilen. De meeste hindernissen die we in de praktijk zien zijn innerlijke overtuigingen (beperkende gedachten).

### Identificeer je eigen hindernissen

- Ik heb geen tijd
- Ik kan het niet betalen
- Er is geen plaats voor in mijn leven
- Ik moet zoveel andere dingen (eerst) doen
- Dat zal ik nooit leren, dat kan ik helemaal niet
- Etc.



Meestal kunnen we die overtuigingen wel wegnemen, verkleinen of er overheen stappen. Soms zijn ze zeer realistisch en zullen we ermee om moeten gaan. Een belangrijk onderscheid dat wij graag maken is dat tussen zichtbare en niet zichtbare hindernissen. Ook als het gaat om innerlijke overtuigingen liggen sommigen zo voor de hand dat ze direct zichtbaar zijn en geïdentificeerd kunnen worden. Soms echter kom je pas tijdens het ontwikkelproces erachter dat er nog andere onderliggende overtuigingen zijn die jouw eigen ontwikkeling blokkeren. Ook dan helpt het inschakelen van een coach of een goede vriend(in) die je helpt om te reflecteren op wat jou nu eigenlijk tegenhoudt.

Een andere invalshoek is het teruggrijpen op *voorgaan in gedrag* in hoofdstuk 1. Welk gewenst gedrag stel jij jezelf als voorbeeld? Als je die vraag beantwoord hebt kun je ook gemakkelijk omschrijven welke randvoorwaarden er ingevuld moeten zijn om dat gedrag te kunnen vertonen. Met het invullen van die randvoorwaarden neem je ook de hindernissen weg en open je de blokkades waardoor jouw proces gaat stromen.



Wanneer je water volgt in haar stroom naar het laagste punt, zie je dat het soms op onverwachte blokkades stuit en dat het stromen stagneert. Dat duurt nooit lang. De druk van bovenaf is groot genoeg om een nieuwe uitweg te vinden en verder te kunnen stromen. Zo zal (en moet) volgens ons ook het proces van persoonlijke ontwikkeling verlopen. Jouw leiderschap uit zich wanneer je – telkens als het stromen stagneert – kunt identificeren hoe dat komt. Dat je de blokkade kunt wegnemen of omzeilen en dat je zorgt dat er een uitweg komt om het stromen weer op gang te brengen.

### Samengevat

- ❖ Wees Meester van het water
- ❖ Identificeer je eigen hindernissen en blokkades (zichtbaar en niet zichtbaar)
- ❖ Zoek de weg van het water, van de minste weerstand en van het altijd blijven stromen
- ❖ Maak het mogelijk dat je reis van start gaat, maak het vloeiend en haal eventuele blokkades weg

## De 44 dagen challenge

Omdat taal van nature een lineair concept is, omdat woorden en zinnen een volgorde vereisen om betekenis te geven aan wat we willen zeggen, hebben we – noodgedwongen – de vier elementen van persoonlijk leiderschap als een lineair proces geduid in dit boekje. Maar aan het model kun je zien dat de werkelijkheid anders is. Het is een cyclus, een cirkel, zonder einde of begin.



Natuurlijk stellen we eerst onze doelen en richten we later pas het leerproces in, maar omdat groei en ontwikkeling hand in hand gaan met de factor *tijd*, is het onontkoombaar dat je later jezelf gedwongen ziet je plan bij te stellen of een alternatieve route naar je doel te kiezen. Dat brengt je vanuit het ontwikkelproces (aarde) terug naar je doelstelling (lucht) of je motivatie (vuur). Soms word je gedwongen om blokkades op te ruimen (water) voordat je het doel kunt identificeren (lucht). Kortom, het is een cyclus, een cirkel zonder einde of begin. Hooguit kun je vaststellen dat het voelt als een spiraal waarin het niveau waarop je acteert steeds hoger wordt.



In dit laatste deel van ons boekje willen we je uitdagen om aan de slag te gaan met onze 44-dagen-challenge. Neem voor jezelf een enkelvoudig doel (complexe doelen komen later wel, als je meer vertrouwd bent met het model) en ga 44 dagen aan de slag met de elementen van persoonlijk leiderschap. Als voorbeeld nemen we: ik wil stoppen met roken.

**Dag 1:** Bekijk jouw doel vanuit het perspectief van de lucht. Beschrijf hoe je leven veranderd zal zijn als je dit doel hebt gerealiseerd, als je niet meer rookt. Welke voordelen levert dat op? Welke andere (positieve) effecten zullen daarvan het gevolg zijn? Wat is jouw *fata morgana* met betrekking tot dit doel. Beschrijf dit zo concreet en gedetailleerd mogelijk. Wat is het voorbeeldgedrag dat past bij het behalen van jouw doel?

**Dag 2:** Bekijk jouw doel vanuit het perspectief van het vuur. Wat is het brandend verlangen dat jou ertoe aanzet dit doel te kiezen? Wie of wat inspireert/motiveert jou om dit doel te bereiken. Wat kun je doen om je inspiratie- en energiebronnen te organiseren zodat je het

zult volhouden om niet meer te roken? Oh ja ... en begin er meteen mee (of in ons voorbeeld, stop er meteen mee).

**Dag 3:** Bekijk jouw doel vanuit het perspectief van de aarde. Welke dingen heb je te leren om oude gewoontes te vervangen door nieuwe? Welke competenties wil of moet je ontwikkelen om je doel te realiseren? Op welke manier ga je zorgen voor feedback en sturingsinformatie waarmee je je koers kunt bepalen en vasthouden? Hoe ga je resultaat meten en evalueren? Wie gaat jou ondersteunen of coachen?

**Dag 4:** Bekijk jouw doel vanuit het perspectief van het water. Wat is de gemakkelijkste weg om je doel te bereiken. Wat heb je daarvoor nodig? Welke blokkades liggen er op je pad en wat ga je doen om die weg te nemen of te omzeilen?

Op **dag 5** ben je al vier dagen onderweg, waarbij je op de tweede dag al bent begonnen. Tijd misschien voor een eerste terugblik en een beetje bijsturen of afstemmen. Tijd ook om anderen van jouw plan op de hoogte te brengen, zodat ze begrijpen waar je mee bezig bent en jou en je doel kunnen ondersteunen (support groep).

Op **dag 7** ben je een week bezig ... gefeliciteerd! Een mooi moment om na te denken en wellicht ook een vast moment (elke zevende dag) om te evalueren, te reflecteren en/of jezelf te laten coachen.

Vier op **dag 11**, **dag 22** en **dag 33** een klein feestje omdat dat mijlpalen zijn in jouw persoonlijke ontwikkeling en ook in je groei van persoonlijk leiderschap. En maak er op **dag 44** een groter feest van, als je jouw doel hebt bereikt en mag terugkijken op een – ondanks alle tegenslagen – geslaagd proces. Bedenk ook dat je nu iets meer dan zes weken aan je doel gewerkt hebt. Zeker voor stevige doelen zoals het stoppen met roken, of het actief gaan sporten, is dit een belangrijke periode. Na zes weken ontwikkelt je brein nieuwe patronen waardoor nieuwe gewoonten ontstaan.

Nog zo'n periode en je zit op drie maanden. Dan wordt de gewoonte *gewoner* en wordt het zelfs lastiger om terug te gaan naar het oude patroon. (Even los van de verslaving die aan roken gekoppeld is). In ieder geval heb je nu nieuwe vaardigheden ontwikkeld waardoor je in je keuze van gedrag en handeling een breder spectrum hebt.



## Slotwoord

Of het nou gaat om voor de hand liggende doelen als stoppen met roken, afvallen, meer sporten of andere doelen die met je zakelijke rol te maken hebben zoals een carrière verandering of een studie oppakken; wij hebben gemerkt dat onze visie in de praktijk werkt. Vanuit eigen ervaring en vanuit individuen die wij mogen begeleiden in individuele coachtrajecten hebben we gezien en ervaren dat het werkt!

En jazer, het gaat niet vanzelf en wij erkennen dat het heel lastig kan zijn om de stappen te volgen die wij aan jou hebben voorgehouden. Zoals gezegd, onze beperkende gedachten, ons hoofd (ego), kan behoorlijk in de weg zitten.

Maar geen nood, er zijn vanaf nu twee inspirators, twee coaches in je netwerk, die met alle liefde en vooral plezier jou willen helpen door (nog) meer inzicht te geven in de elementen van persoonlijk leiderschap.

Wij hopen dat we je, met dit kleine boekje, hebben kunnen inspireren, aan het denken hebben gezet, maar vooral dat we je hebben kunnen ondersteunen in de volgende stap naar jouw Persoonlijk Leiderschap.

Veel plezier en succes met jouw volgende stap

Harte groet,

Maarten Bos en Jeroen Frerichs

Maarten Bos: 06 198 96 114, [maarten.bos@dialogicagroup.com](mailto:maarten.bos@dialogicagroup.com)

Jeroen Frerichs: 06 158 95 153, [jeroen.frerichs@dialogicagroup.com](mailto:jeroen.frerichs@dialogicagroup.com)



## Bronvermelding

Bij het samenstellen van dit e-boek hebben wij onder anderen deze bronnen geraadpleegd:

<i>Theorie der elementen</i>	Empedocles (490 v Chr.)
<i>Ed Schein over Leadership</i>	Interview Egon Zehnder (2019)
<i>Word een HELD</i>	Bas Kodden (2013)
<i>De Kunst van Duurzaam Presteren</i>	Bas Kodden (2017)
<i>Bevlogen aan het werk</i>	Arnold Bakker (Artikel 2002)
<i>Psychologie van Arbeid en Gezondheid</i>	Wilmar Schaufeli / Arnold Bakker (2013)
<i>Drive</i>	Daniel Pink (2016)
<i>Flow</i>	Michael Csikszentmihalyi (2007)
<i>Coachen op Competenties</i>	Jeroen Frerichs (2003)
<i>Gouden Discipline</i>	Mayta Braun / Jeroen van den Brink (2014)
<i>Deliberate Practice</i>	K. Anders Ericsson (1993)

