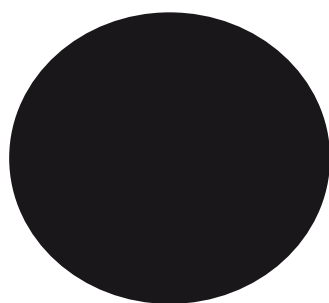




ZEVEN EFFECTEN



TOEVAL BESTAAT
ALS JE NIET IN STAAT BENT
TE ZIEN DAT HET JE **TOE VALT**

ZEVEN EFFECTEN

Je kunt je afvragen wat het nut is van dit hoofdstuk. Het lijkt toch volstrekt helder dat als je het beste en mooiste uit jezelf en anderen op je werk haalt, dit leidt tot betere prestaties. De toegevoegde waarde van jou als medewerker, voor de organisatie en voor haar klanten neemt toe. Het ligt dan ook voor de hand om te zeggen; investeer in je mensen, mensen investeer in jezelf. Je weet wat er voor nodig is en hoe je het kunt doen. Succes gegarandeerd. Het valt je toe. Tot zover dit hoofdstuk.

LIFE IS NOT A PROBLEM
TO BE SOLVED.
LIFE IS A MYSTERY
TO BE LIVED.

bron onbekend

Toch zijn er veel zaken die je ervan weerhouden dit aan te gaan of die er toe leiden dat je binnen de kortste keren teruggedraaid. Elke eigenaar en leidinggevende voelt, ook al zullen ze het zeker niet allemaal rondzeggend, dat persoonlijk ondernemerschap tot betere prestaties en resultaten leidt. De waan van de dag en honderdduizend andere prioriteiten weerhouden leidinggevend en eigenaren ervan om door te pakken. Daarnaast is het heel begrijpelijk om een directe koppeling te willen maken tussen de investering in mensen en de effecten die dit heeft op de prestaties. Het getuigt van professionaliteit om het rendement vast te stellen op de te plegen mensgerichte investering. Het getuigt van visie om een onderscheid te maken tussen de korte termijn effecten en de lange termijn effecten die deze investering heeft op de continuïteit van je organisatie. Het getuigt van lef en durf om hierbij risico's niet uit de weg te gaan. Het risico bijvoorbeeld dat blijkt dat jij je capaciteiten niet verder kunt ontwikkelen binnen de organisatie waar je voor werkt. Omgekeerd het risico dat jouw capaciteiten binnen je organisatie niet (meer) passen, of hoe vervelend ook, er een overcapaciteit is. Het getuigt van volwassenheid om hier open en eerlijk met elkaar over in gesprek te gaan.

TERUG NAAR DE CENTRALE VRAAG.:

**WAT LEVERT HET VORMGEVEN VAN
PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP OP?**

Hierna volgen 7 effecten om antwoord te geven op deze vraag.

1 EFFECT ÉÉN: INTENTIES

Het 'sturend principe' achter Persoonlijk Ondernemerschap zijn de door jou uitgesproken intenties en de aandacht die je geeft aan mensen en activiteiten die in lijn zijn met je intenties. Intenties zijn enorm krachtig. Ze voeden je vlam met onuitputtelijke energie en potentie die bij iedereen aanwezig is. Door je intenties uit te spreken komt deze energie meteen beschikbaar. Een kort voorbeeld. Ik spreek de intentie uit vriendelijk te zijn voor mezelf en anderen. Ik spreek de intentie uit niet te oordelen maar me te richten op wat ik kan waarnemen. Oprechte intenties komen uit je hart, staan in verbinding met je unieke programma en vormen een belangrijke energiebron. Zonder deze intenties is het hart, je 'zijn', geïsoleerd en geef je onbewust alle ruimte aan je ego met als gevolg dat jij je daarmee identificeert. Je innerlijke stemmetje wordt niet gehoord, noch door jezelf noch door anderen. Je vlam, je innerlijke energiebron raakt uitgeput. Je energievoorziening gaat dan via je lichaam, je gewicht neemt bijvoorbeeld snel toe, met overgewicht als gevolg. Je gevoel en uiteindelijk je lichaam komen uiteindelijk hoe dan ook in opstand!

Als jij en je organisatie vanuit een constructieve basis R-stap 1 nemen, is it a fact dat jij je intenties uitspreekt en deze deelt met anderen. Je doet dit vanuit dat wat jij belangrijk en waardevol vindt. Het effect is dat jij je een (ander) beeld vormt van wat de toekomst voor jou in petto heeft. Je ziet in de ambities van de organisatie, je persoonlijke ambities terug. Je maakt keuzes over wat jij en je organisatie belangrijk vinden. Je signaleert nieuwe mogelijkheden en herkent bedreigingen. De mogelijkheden vallen je meer en meer toe. Je stelt voor jezelf vast hoe jij je doelstellingen gaat bereiken. Je bent lekker bezig en zit goed in je vel. Je bent je heel goed bewust dat als anderen groeien jij ook groeit. Je zoekt anderen op om mee samen te werken. Je blijft bij je eigen keuzes vanuit je intenties en ambities.

Als jij en je organisatie vanuit een destructieve basis de R-stappen nemen, spreek je intenties niet uit, je blijft ongerust. Het destructieve effect is dat anderen bepalen wat voor jou belangrijk en waardevol is. Je verwijt anderen dat ze jouw toekomst in de weg staan. Je ziet geen uitdagingen en geen nieuwe wegen, je bent terughoudend. Je werkt keihard om in de gunst te komen zonder dat je dit in de gaten hebt. Je blijft het liefst in de luwte. Je houdt je strikt aan wat je geacht wordt te doen. Je hebt een hekel aan hoe het gaat. Je blijft in het 'ja maren' hangen. Je gaat mensen die je lastig of moeilijk vindt uit de weg. Je laat anderen de keuzes voor en over jou maken.

In schema 23 staan de korte termijn effecten samengevat weergegeven.

CONSTRUCTIEF EFFECT	DESTRUCTIEF EFFECT
INTENTIES UITSPREKEN	AFWACHTEN
PERSPECTIEF ZIEN	(VER)OORDELEN
AMBITIES DELEN	TERUGHOUDEND ZIJN
PRIORITEITEN STELLEN	UITSLOVEN
MOGELIJKHEDEN ONDERZOEKEN	BEDREIGINGEN ZIEN
STRATEGIE BEPALEN	OVERLEVEN
PRESTATIES LEVEREN	AVERSIE TONEN
BEWUST WORDEN	ONBEWUST BLIJVEN
SAMENWERKEN	ONTWIJKEN
ONAFHANKELIJKHEID	AFHANKELIJKHEID

effecten

Schema 23: Korte termijn effecten van persoonlijk ondernemerschap.

Speciaal voor de 'rekenmeesters' een formule om het effect van de toegevoegde waarde van Persoonlijk Ondernemerschap te meten. Is de uitkomst groter dan één, dan is het effect constructief. Is de uitkomst kleiner dan één, dan is het effect destructief.

$$PO = \frac{CIA}{DIA}$$

(Verklaring van de codes op pagina 129.)

De horizon van de middellange en lange termijn effecten is verder weg en daardoor minder zichtbaar en tastbaar. Het geeft meteen de ruimte voor je ego om te twijfelen aan de haalbaarheid. Via je gedachten vraagt deze 'plaaggeest' om bewijs. De bewijsvoering die zeker de 'rekenmeesters' eisen is niet concreet voorhanden. Als het om investeren in mensen gaat, is het onmogelijk calculaties te maken zoals dat werkt bij de investering in nieuwe productiemachines. Vergelijk het maar met een managementopleiding die ook geen garantie biedt voor betere managers, zo biedt Persoonlijk Ondernemerschap ook geen garantie voor betere persoonlijke ondernemers. Waar iedereen het wel over eens is, is dat de kans veel groter is dat het tot betere managers leidt dan zonder deze opleiding en zo is het ook met persoonlijk ondernemerschap. Dit kan dan wel zo zijn, maar dit indirecte bewijs is niet voor alle beslissers voldoende om er meteen in te investeren. Hierna volgen zes middellange en lange termijn effecten die een gevolg zijn van het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap op je werk. Eens zien hoe je er dan tegenaan kijkt!

2 EFFECT TWEE: PRODUCTIVITEIT

Als je jezelf goed voelt, ben je vanzelf in staat om een stapje extra te zetten. Als je intrinsiek betrokken bent, besteed je meer energie op je werk. Je werk geeft je energie. Als je in jezelf gelooft ben je in staat om te leren, om je fouten te erkennen en vanuit jezelf verbeteringen aan te brengen. Dit leidt tot hogere productiviteit. Als jij je capaciteiten beter benut, je blijft ontwikkelen en vanuit jezelf stuurt en invloed uitoefent, doe je veel minder een beroep op leidinggevend en ben je beter in staat om zelfstandig situaties op te lossen zonder bang te zijn afgeschoten te worden. Je veilig, vertrouwd en gewaardeerd voelen is een belangrijke motor om de ruimte die ontstaat te benutten, om je prestaties in de organisatie te verhogen. Het levert meer op dan continu zitten wachten op een opdracht van je leidinggevend. Als leidinggevend krijg je meer ruimte doordat er minder een beroep op je gedaan wordt. Je kunt je dus meer bezighouden met waar je voor opgesteld staat.

Harrie en Wilfried

Harrie Thijssen is timmerman, ZZP-er, een echte vakman. Hij werkt voor enkele aannemers en doet kleinere particuliere klussen voor eigen rekening en risico. Zijn keuze om als zelfstandige zonder personeel te starten is ingegeven doordat hij flexibel wil zijn om voor zijn vrouw te zorgen. Ze heeft een ernstige vorm van reuma. De aannemer waar hij voor werkte gaf hem deze ruimte niet. Harrie en Wilfried Janssen zitten in de keuken en bespreken de bouw van de sauna op zolder. Wilfried had een meevallertje en heeft besloten dit te investeren in deze sauna. Hij heeft het materiaal via marktplaats.nl besteld. Er zit een hele summiere beschrijving bij waarin aangegeven wordt dat je de inhoud van het pakket in drie dagen kunt omtoveren tot een weldadige sauna. De besparing is dan zo'n 1.500,- gulden. Dat is dus een hele oude beschrijving...

“Harrie, gaat dat lukken in drie dagen?”

Harrie heeft door de jaren heen al veel klussen voor Wilfried gedaan. Hun rolverdeling is vrij simpel. Harrie is de vakman en Wilfried is het hulpje. Hij gaat naar de bouwmarkt, zet koffie, zorgt voor boterhammen, jus d'orange en hij doet de planning. Dat laatste vind Harrie altijd wel grappig, hoe hij met de planning bezig is. Bankmensen!

“Gelukkig zijn alle materialen er altijd wel,” denkt Harrie. Met een gulle lach antwoordt Harrie: “Ik heb nog nooit een sauna gemaakt. Het is zoiets als het bouwen van een tuinhuisje, schat ik zo in, volgens mij gaat dat wel lukken”. Wilfried kent Harrie als een productief iemand waar hij veel vertrouwen in heeft. Hij heeft simpele uitgangspunten:

- Ik begin op tijd, de kans is groter dat ik op tijd klaar ben dan als ik te laat begin.
- Ik zet mijn mobiel uit, dan word ik niet gestoord en is de kans groter dat ik op tijd klaar ben.
- Ik werk met goed gereedschap en passend materiaal dan is de kans groter dat ik op tijd klaar ben.
- Als ik ga haasten of word opgejaagd, is de kans op fouten groter en de kans dat ik op tijd klaar ben kleiner.
- Als ik tijdens de klus goed verzorgd word, is de kans groter dat het werk op tijd afkomt.
- Ik denk goed na voordat ik begin, ik lees de beschrijving van het ‘werk’, dan is de kans groter dat ik het werk op de juiste manier maak.
- Ik ruim, als ik klaar ben, alles netjes op en berg alles op dezelfde plek terug zodat ik weet waar ik alles terug kan vinden. Dan begin ik bij de volgende klus ook weer op tijd.
- Ik veeg altijd alle rommel op. Dat stelt de klant erg op prijs, zodat de kans groter is dat hij me daarna nog eens vraagt.
- Ik vertel er altijd bij dat het tegen kan vallen.
- Als ik me rot voel duurt alles twee keer zo lang.
- Ik zeg tegen mezelf ‘kan niet bestaat niet, ik krijg het altijd gemaakt’, daar ga ik vanuit.

De klus was binnen drie dagen en ruim binnen de in de beschrijving gestelde ‘productietijd’ af. Het resultaat is prachtig en de sauna is heerlijk, weldadig!

$$PO = \frac{CIAxGG}{DIAxSG}$$

3 EFFECT DRIE: PLEZIER

Wat is er nu mooier dan met plezier je werk doen en op een plezierige manier met je collega's omgaan? Een plezierige relatie hebben met je klanten. Heerlijk toch. Als het zo heerlijk is, wat is dan de reden waarom het vaak niet zo plezierig is op het werk? Je hebt het in feite zelf in de hand. Je staat 's morgens op en hupsakee: vandaag ga ik plezier maken, geen 'ja maars'. Het wordt een plezierige dag. Nu is 'plezierbeleving' voor iedereen weer anders en moeilijk te generaliseren. Leidinggevend zijn vaak bang dat plezier maken ten koste gaat van de productiviteit. Plezier wordt dan geassocieerd met lachen, gieren en brullen: giebelende dames en bulderende heren. Plezier is het fijne gevoel dat je ervaart als wat je doet in lijn is met waar je voor staat, in lijn met wat je wilt bereiken. Je hebt hier zelf invloed op en het geeft een voldaan gevoel.

Wat je doet past bij wie je bent in een constructieve organisatie met constructieve mensen. En daar past plezier en (zelf)humor heel goed bij. Zo'n werkomgeving wordt door klanten vaak ervaren als een organisatie waar je met plezier producten en diensten van afneemt. De tegenhanger van plezier is pijn, de tegenhanger van humor is cynisme. Wanneer je geen plezier hebt dan is er pijn. Die zit alleen zo ver weggestopt dat pijn 'routine en verveling' wordt. Humor verandert in cynisme. Klanten en partners merken dit en gaan liever naar organisaties waar ze plezier en beleving voelen. Plezier is één van de belangrijkste satisfiers van mensen om voor jou en jouw organisatie te kiezen.

$$PO = \frac{CIAxGGxPH}{DIAxSGxPC}$$

Wanneer heb jij voor het laatst echt gelachen totdat de tranen over je wangen rolden?

> From: nnn.mmm@gmail.com
> Sent: 04 september 11:11
> To: nnnmmm@hotmail.com
> Subject: FW: Installing Husband 1.0
> **Installing Husband 1.0**

> Dear Tech Support,

Last year I upgraded from Boyfriend 5.0 to Husband 1.0 and noticed a distinct slow down in overall system performance -- particularly in the flower and jewellery applications, which operated flawlessly under Boyfriend 5.0.

In addition, Husband 1.0 uninstalled many other valuable programs, such as Romance 9.5 and Personal Attention 6.5 and then installed undesirable programs such as NFL 5.0, NBA 3.0, Nascar 2.0 and Golf Clubs 4.1.

Conversation 8.0 no longer runs, and Housecleaning 2.6 simply crashes the system. I've tried running Nagging 5.3 to fix these problems, but to no avail.
What can I do?

> Dear Desperate:

First keep in mind, Boyfriend 5.0 is an Entertainment Package, while Husband 1.0 is an Operating System.

Please enter the command: "http: I Thought You Loved Me.html" and try to download Tears 6.2 and don't forget to install the Guilt 3.0 update.

If that application works as designed, Husband 1.0 should then automatically run the applications Jewellery 2.0 and Flowers 3.5.

But remember, overuse of the above application can cause Husband 1.0 to default to Grumpy Silence 2.5, Happy Hour 7.0 or Beer 6.1. Beer 6.2 and these are very bad programs that will download the Snoring Loudly Beta.

Whatever you do, DO NOT install Mother-in-law 1.0 (it runs a virus in the background that will eventually seize control of all your system resources). Also, do not attempt to reinstall the Boyfriend 5.0 program. These are unsupported applications and will crash Husband 1.0.

In summary, Husband 1.0 is a great program but it does have limited memory and cannot learn new applications quickly. You might consider buying additional software to improve memory and performance. We recommend Food 3.0 and Hot Lingerie 7.7. Good Luck,

Tech Support

> [internetbron onbekend]

4 EFFECT VIER: DUURZAAMHEID

Duurzaam betekent letterlijk 'dat lang mee gaat'. De slinger van duurzaam ondernemen of ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen is de afgelopen jaren aangezwengeld door de intrede van de nieuwe media en de opeenstapelende milieurampen. Grote groepen consumenten, milieuvrijwilligers en andere groeperingen vestigden via het internet de aandacht op enorme vervuilende, verkwistende activiteiten van wereldbekende organisaties met een tot op dat moment vlekkeloos imago. Via YouTube, Twitter, MySpace, Facebook, Hyves, etc. wordt in een handomdraai een miljoenenpubliek bereikt. De transparantie en bundeling van protest heeft

ertoe geleid dat gerenommeerde organisaties en bedrijven min of meer gedwongen de weg naar duurzaamheid hebben ingeslagen. Ze kunnen door de bewustwording en behoefte van de consument niet meer terug. Daarnaast maken de technologische ontwikkelingen, denk aan de hele 'cradle to cradle' beweging, het mogelijk om in te spelen op de behoefte van consumenten aan duurzame producten, aan een schone wereld. De cradle to cradle beweging streeft een 100% hergebruik van materialen na, zodat afval tot een minimum wordt gereduceerd.

3x P

De drie P's: Planet, People en Profit, zijn bekende begrippen die horen bij duurzaam ondernemen. Bij duurzaam ondernemen gaat het om een goede balans te vinden tussen de winstgevendheid en continuïteit van de organisatie, de sociale, maatschappelijke en klimatologische belangen en het welzijn van mensen binnen en buiten de organisatie. Ontwikkelingen zijn duurzaam wanneer de productiviteit en consumptie als duurzaam kan worden gezien. Ze vindt plaats zonder uitputting van de natuurlijke hulpbronnen. [bron: wikipedia]

De P van people staat voor het welzijn van mensen binnen en buiten organisaties. Organisaties die het concept van Persoonlijk Ondernemerschap omarmen, werken direct en indirect dus aan het welzijn van de mensen die binnen de organisatie werken. Voorwaarde hierbij is dat je organisatie respectvol met jou als medewerker omgaat en dat de waarden en normen van je organisatie grotendeels overeenstemmen met die van jezelf. De kernactiviteiten van je organisatie dragen bij aan zowel de ontwikkeling en groei van je organisatie als die van jezelf. [bron wikipedia].

Het effect: mensen en organisaties gaan langer mee.

'Een beter milieu begint bij jezelf' is een gevleugelde uitspraak die niet alleen waar is, maar ook naadloos aansluit bij "Het begint bij mij". Duurzaam ondernemen vindt nog veel te veel plaats op het politieke podium en binnen de directiekamers van grote organisaties. Om een echte beweging op gang te brengen, is het nodig dat we allemaal aanspreekbaar zijn op onze eigen rol en dat we de verantwoordelijkheid nemen. Vanuit waarden die overeenstemmen met je omgeving, met de organisatie waar je voor werkt. En wat betekent dit in de praktijk? Dat je ook op je werk het afval scheidt, dat je alleen print wat echt nodig is, dat je de printercatridge niet zomaar weggooit. Gewoon kleine zaken, maar ook dat je een lease auto neemt die minder milieubelastend is in plaats van een 'egostrelende bling bling car' met een verbruik van 1:5. Ook of misschien wel juist deze kleine dingen maken verschil! Het effect: Je maakt een verschil.

ONE AT A TIME

Een man loopt over het strand en ziet in de verte een vrouw iets in het water gooien. Hij loopt naar de vrouw toe om te zien wat ze aan het doen is. Er liggen duizenden kleine visjes op het strand te spartelen. De diertjes zijn door de plotseling opkomende eb blijven liggen. "Maar mevrouw dit heeft toch geen zin, er liggen zoveel visjes en verderop liggen er nog veel meer, het maakt geen verschil" reageert de man. De vrouw kijkt de man verbaast aan en pakt een visje bij haar staartje en gooit het zover mogelijk in de zee. Ze kijkt de man aan en zegt "Voor deze maakt het een verschil".

Vrij vertaald uit Jack Canfield & Mark Victor Hansen
one at a time, Chicken soup for the soul.

$$PO = \frac{CIAxGGxPHxVO}{DIAxSGxPCxOO}$$

EGOSPINSEL

"Hé, hallo beste vriend, je gelooft toch niet dat in deze slappe tijden bedrijven en consumenten serieus met duurzaamheid bezig zijn? Het is duurzaam met het 'duur' van expensive en daar is geen geld voor op dit moment!!"

Ik zie niemand staan, de radio staat ook niet aan. Dit moet dus weer mijn EGO zijn: "Dank je, ego.... Ik begrijp dat je de bedreiging ziet en het is inderdaad een kwestie van op de kosten letten. Maar dat betekent niet dat we daarmee duurzaamheid kunnen laten vallen!"

"Wat maakt het uit of je nu wel of niet dat ene emailtje print, kom zeg. Dat maakt echt geen verschil en niemand die er op let. Onzin dus en we hebben tijd genoeg. Duurzaamheid kan ook nog wel even wachten tot dat deze ellende voorbij is. Het komt echt wel goed hoor. Dat verhaal van Al Gore is toch aan alle kanten de grond in geboord. Het lijkt trouwens weer veel op het 'heilige boontjes' gedoe uit hoofdstuk zes".

Ik word ook echt niet goed van die gast, van mezelf dus eigenlijk. Ik hoor mezelf denken: "Ik wil het anders, crisis of geen crisis, ik kan elke dag mijn steentje bijdragen aan een duurzamere samenleving, maar jij wilt niet dat 'ik' anders word hè, dat vind jij eng, ander gedrag laten zien!"

Stilte aan de andere kant.

5 EFFECT VIJF: KWALITEIT

DE BEDRIJVEN DIE MET EEN GOOD2GREAT PROCES BEZIG ZIJN
HEBBEN EEN CREATIEVE EN INNERLIJKE DRANG OM TE EXCELLEREN.
MIDDELMATIGE BEDRIJVEN WORDEN GEDREVEN
DOOR DE ANGST OM ACHTEROP TE RAKEN

JIM COLLINS
Good to Great

Welke kwaliteit van leven en werken sta je zelf voor? Wanneer is goed 'goed genoeg'? Waar ben jij tevreden mee? Wat is kwaliteit voor jou? Wat is kwaliteit voor je organisatie? Hoe ontwikkelt zich het kwaliteitsdenken in organisaties? Wederom veel vragen! Het is ook iets om goed bij stil te staan. Iedereen heeft zijn eigen perceptie van kwaliteit. Percepties ingegeven door de manier waarop je gevormd bent, je afkomst, je achtergrond, je karakter, etc. Je ego is de bewaker van de kwaliteit die je ervaart. Je ego is tevreden met hoe het nu is. Het ego wil niet veranderen. De kwaliteit die je ervaart blijft hetzelfde, er zal niets veranderen. Je ego kiest de veiligste weg. De vraag die jij jezelf mag stellen luidt: "Is dit ook wat ik echt wil?" Stop de taxi, ga zelf rijden! Luister goed naar je hart, en probeer het stemmetje te horen dat diep van binnen aangeeft wat je wel of niet meer wilt. Als je het lef hebt om het bewandelde pad te verlaten, je rode draad te volgen in overeenstemming met je unieke programma dan stel je nogmaals de vraag welke kwaliteit van leven en werken bij je past. Je zult merken dat je uitkomt bij de kwaliteit van je relaties, de mensen om wie je geeft en de mensen waarmee je werkt. De kwaliteitsbeleving van je relaties is de belangrijkste graadmeter voor je eigen tevredenheid, je kwaliteit van leven. Van verliefdheid in een romance tot het verlies van een dierbare en alles wat er tussen zit. Fijne mensen om je heen die energie geven in plaats van energie kosten.

Hier gaat het dus over het effect van PO op de kwaliteit van je relaties. Je kwaliteitsbeleving van relaties hangt nauw samen met de mate waarin je in staat bent het mooiste en beste uit anderen te halen. De verbinding die je voelt met anderen gaat van oppervlakkig tot zielsverbondenheid. Je open stellen voor anderen gevolgd door openheid geven aan anderen, opent de deur van naar betekenisvolle relaties. Je hart aan anderen laten zien, heeft als gevolg dat je ook je angst aan anderen laat zien: Je 'donkere' kant. Iedereen heeft een donkere kant, maar niemand laat die graag zien.

Als we niet van richting
veranderen,
eindigen we precies
waar we op afgaan.

(Chinees spreekwoord)

Wanneer je donkere kant regeert, gaan je gedachten met je aan de haal. Je ego wil de deuren zo snel mogelijk sluiten om je donkere kant te verbergen. Je ego is hierbij ook een waarschuwingssysteem dat niet alle relaties oprecht zijn, mensen eigen agenda's hebben, etc. Door ervaring wijs geworden zo te zeggen. Het is natuurlijk zaak om behoedzaam en alert te zijn. Maar wat is het alternatief.... Jezelf af blijven sluiten, oneerlijk zijn naar jezelf en anderen. De boel verstieren? Je gevoel gaat hoe dan ook in opstand komen en je lichaam zal volgen.

Ooh, ooh, pain is so close to pleasure, oh yeah
Sunshine and rainy weather go hand in hand together all your life
Ooh, ooh, pain is so close to pleasure everybody knows
One day we love each other then we're fighting one another all the time
When I was young and just getting started
And people talked to me they sounded broken hearted
Then I grew up and got my imagination
And all I wanted was to start a new relation
So in love but love had a bad reaction
I was looking for some good old satisfaction
But pain is all I got when all I needed was some love and affection
Ooh, ooh, pain is so close to pleasure, yeah, yeah
Sunshine and rainy weather go hand in hand together all your life
Pain and pleasure
Ooh, ooh pain and pleasure

When your plans go wrong and you turn out the light
But inside of your mind you have to put up a fight
Where are the answers that we're all searching for
There's nothing in this world to be sure of anymore
Some days you're feeling good, some days you're feeling bad
But if you're feeling happy someone else is always sad
Let the sweetness of love wipe the tears from your face
For better for worse, so let's make the best of the rest of our years
Ooh, ooh, pain is so close to pleasure, I told you so
Sunshine and rainy weather go hand in hand together all your life
Pain and pleasure ooh, ooh, pain is so close to pleasure, yeah, yeah
Sunshine and rainy weather go hand in hand together all your life
All your life.
Pain - pleasure...

QUEEN

*Pain is so close to pleasure
Kind of magic (Mercury, Deacon)*

Het begrip en compassie hebben voor de donkere, koude kant van de ander, het waarden van en afstemmen op de lichte, warme kant van de ander, is niets meer en minder dan in je eigen spiegel kijken. Vanuit PO ben je dan op weg naar het daadwerkelijk houden en onderhouden van je relaties: R- stap negen. En als mensen misbruik van je openheid maken, van je donkere kant? Wend je van deze energievreters af en trek hier lering uit.

Het besef binnen organisaties groeit dat de kwaliteit van processen, systemen, producten, dienstverlening, etc. mede afhangt van de mate waarin mensen in organisaties in staat zijn waardevolle en betekenisvolle relaties te onderhouden en met elkaar samen te werken. In een destructieve organisatie ga je elkaar uit de weg, in een constructieve organisatie zoek je elkaar op. Het effect op de kwaliteit laat zich raden: win win.

$$PO = \frac{CIAxGGxPHxVOxHQ}{DIAxSGxPCxOOxLQ}$$

6 EFFECT ZES: OPBRENGSTEN

**“COUSIN VINNIE....
SHOW ME THE MONEY...”**

Tony Marconi

DIRECTE BESPARINGEN

Het directe besparingseffect van PO hangt af van de huidige bestedingen gericht op het functioneren en ontwikkelen van mensen in je organisatie. Het is heel ongebruikelijk om investeringen in mensen op de balans te activeren. Het zou de uitdaging voor elke HR leidinggevende in grote en middelgrote organisaties moeten zijn om investeringen in mensen gericht op de middellange en lange termijn te activeren op de balans. Investeren in mensen op de korte termijn vind je terug op de exploitatie rekening. In the end gaat het om de cash flow.

Mensen kosten geld en dat geld is niet beschikbaar voor de eigenaar. Dat is één van de meest vastgeroeste overtuigingen van eigenaren van kleinere organisaties. Het gaat ten koste van het huishoudbudget. Dit geldt evenzo voor de vele éénpitters en ZZP-ers.

Het maakt in de kern geen verschil of je eigenaar, leidinggevende of medewerker bent. Er zijn vijf uitgangsposities:

- Je besteedt geen of nauwelijks geld
- Je besteedt een vast budget/bedrag per medewerker (bijvoorbeeld E-learning, kennis- en certificering gerichte opleidingen)
- Je besteedt geld op maat en individueel (bijvoorbeeld MBA, HBO, MBO en ervaring- en inzicht gerichte workshops)
- Je besteedt geld aan collectieve programma's (bijv. cultuurprogramma's, MD trajecten)
- Je hebt een persoonsgebonden ontwikkel- en leerbudget.

Als je nu werkt vanuit de eerste uitgangspositie, valt er weinig te besparen. Als je niets uitgeeft kun je ook niets besparen, of je nu wel of niet aan de slag gaat met PO. Hoewel de tweede uitgangspositie vaak een vast gegeven is om een bepaald basisniveau vast te houden of om een bepaalde accreditatie of certificering te behalen of te houden, liggen hier besparingsmogelijkheden: bepaal voor jezelf of deze manier van leren jou iets brengt en geef eerlijk en duidelijk aan hoe het anders kan.

Zodra de organisaties groter zijn, worden de budgetten en bestedingen groter en dus ook de besparingsmogelijkheden. Vanuit het perspectief van PO is het geen kwestie van welke opleiding of training volg je niet meer. Het gaat erom welke training, opleiding of ander hulpmiddel in te zetten om je capaciteiten en talenten te ontwikkelen, je prestaties naar anderen inclusief klanten te verbeteren, gebaseerd op de uitgangspunten en dimensies van persoonlijk ondernemerschap. Te vaak wordt een opleiding of training gebruikt als bonus of als oppervlakkige 'afkoop' vanuit het recht van de medewerker. Hier bewuster naar kijken en handelen levert direct besparingen in geld op. Ga liever een goed gesprek aan, bied een passend coachgesprek aan, bied de medewerker een weekendje weg met zijn gezin aan i.p.v. een MBA opleiding. Het ego gaat overigens voor de laatste mogelijkheid, staat goed op het businesskaartje. Met de invoering van competentiegericht managen en werken zijn ook opleidingen opgeschoven naar competentiegericht onderwijs. Hiermee concentreren de meeste opleidingen zich op de dimensie vakmanschap. Dit terwijl de behoefte bij het vormgeven van PO veel meer ligt bij de andere drie dimensies. Hier valt veel te verdienen. Tot slot is het gewoon een kwestie van stoppen met losse flodders. Cursus time management hier, training accountmanagement daar, verkoopvaardigheden zus, onderhandelen zo, etc. Houd de hand maar op de knip en ga na wat werkelijk nodig is.

Als de organisaties nog groter zijn, komen de cultuurverandering programma's en de Management Development programma's om de hoek kijken. Je kunt je echt afvragen of dat soort organisatiegerichte interventies echt opleveren wat je van tevoren had willen bereiken. En als jij je dat al hebt afgevraagd, dan is het meten van

de effectiviteit en het vaststellen van de return on investment echt een brug te ver. Hiervoor geldt echt: ‘bezint eer ge begint’ en zeker in een tijd van besparing is dit echt eerste winst. Reserveer het budget voor betere tijden of kies bewust om in de diepte te investeren in jezelf en in anderen.

Het persoonsgebonden budget druppelt langzaam binnen in organisaties. Het goeie nieuws is dat het in lijn is met persoonlijk ondernemerschap. Het slechte nieuws is dat als je het inzet zonder een gedegen fundament de kans groot is dat jij of anderen er misbruik van maken. Je ego zal zijn kans grijpen en revanche nemen.... dit naar analogie van het persoonsgebonden budget gerelateerd aan de AWBZ, waar het gebruik steeds meer aan effectiviteit inboet. Het is dus geen kwestie van ‘zie maar hoe je het budget besteedt’. Het is onderdeel van het proces om een balans te vinden tussen jouw ontwikkeling en die van je organisatie. Het initiatief ligt bij jou en voor organisaties ligt de uitdaging om voor een goede begeleiding van dit budget zorg te dragen en niet na de verstrekking van het budget af te haken.

INDIRECTE BESPARINGEN

In tijden van crisis en gerelateerde budgetbeperkingen is een grondige berekening nodig om ‘de rekenmeesters’ ervan te overtuigen te investeren. Ook als dat om investeren in mensen gaat en de wens daarmee indirecte besparingen te realiseren.

Dus zie hiernaast de uitleg van de in de loop van dit hoofdstuk gegroeide formule voor het realiseren van directe en indirecte besparingen. De waardering van de variabelen is de uitkomst van de dialoog die je samen aangaat. Is de uitkomst > 1, dan behaal je indirecte besparingen door persoonlijk ondernemerschap vorm te geven voor jezelf en je organisatie. Is de uitkomst < 1, dan is het raadzaam echt te investeren in jezelf en anderen. Je investeert in jezelf door jouw persoonlijk ondernemerschap vorm te geven vanuit een degelijk fundament.

$$PO = \frac{CIA \times GG \times PH \times VO \times HQ}{DIA \times SG \times PC \times OO \times LQ} = IB + DB$$

‘THEY USE DIRTY TRICKS!’

Afkorting	Omschrijving	Afkorting	Omschrijving
CIA	Constructieve intenties en aandacht	DIA	Destructieve intenties en aandacht
GG	Goed gevoel, productiviteit plus	SG	Slecht gevoel, productiviteit min
PH	Plezier en Humor	PC	Pijn en Cynisme
VO	Verantwoord ondernemen	OO	Onbewust ondernemen
HQ	High Quality	LQ	Low Quality
DB	Directe besparingen	IB	Indirecte besparingen

‘Humor meets cynisme?’: Wellicht! Het is makkelijk om te zeggen dat het ‘deze en die’ besparingen op gaat leveren. Los nog van meerwaarde en het opbrengstperspectief voor de toekomst. Eerlijk is eerlijk, het hangt nauw samen met een heleboel andere factoren. Om besparingen te realiseren, wordt in eerste instantie vaak gekeken naar een reductie in de personeelskosten en het aantal FTE’s. Het is van groot belang om hier als leidinggevende eerlijk en duidelijk in te zijn. Als het zo is, kom er dan voor uit! Medewerkers doorzien elke schijnbeweging en krijgen dan het gevoel: ‘They use dirty tricks!’
Vanuit PO is het aan jou als persoonlijk ondernemer om vast te stellen welke besparingen er mogelijk zijn, direct of indirect, ongeacht de consequenties.
R stap 6: rendement vast stellen.

EGOSPINSEL

“Wantrouwen is een hardnekkige klant in destructieve organisaties,” denk ik voor mezelf uit.
“They use dirty tricks en dat doen ze de hele tijd”. Kom op zeg... Zo maak je je organisatie ook destructief! Besparen op jezelf is zoiets als zelf het gat graven zodat je leidinggevende je er in kan gooien. Het is de bekende ‘hang yourself methode’. Ze laten je zelf zeggen dat het beter is dat je ontslag neemt. Je kunt niet van mensen verwachten dat ze hier in meegaan. Dat kun je niet menen”.

“Oké, dear ego. Nog één keer... speciaal voor jou. ‘Ik,’ uhhh... ‘jij’ denkt destructief. Het brengt je uiteindelijk nergens. Vanuit de intentie het mooiste en beste uit jezelf en anderen halen, heb

je het fundament met elkaar gelegd. Dan ontstaat er een basis van vertrouwen. Je voelt je veilig genoeg om naar jezelf te kijken en naar je toegevoegde waarde. En als dit leidt tot consequenties voor jezelf in relatie tot je werk dan kan de conclusie zijn dat je huidige werkomgeving wellicht niet de meest geschikte is of er gewoon niet genoeg werk is. Natuurlijk vraagt dit om een uiterst constructieve houding van alle betrokkenen om hiermee aan de slag te gaan. Tevreden, ego?"
"Nee veel te vaag! Ik zal heel alert blijven".
"Mooi want dat is precies waar ik je voor nodig heb. Bedankt!"
"Jij bedankt!"

OPBRENGSTEN

En de meeropbrengsten dan? Of het nu profit, non-profit, middelgrote of grote organisaties, global, éénpitters of MKB'ers zijn, het economische principe doet altijd opgeld. Je werk staat altijd in het teken van het leveren van toegevoegde waarde voor je klanten, cliënten, patiënten, inwoners, leerlingen, partners, etc. Zij betalen de rekening en in het geval van non profit betaalt de gemeenschap hem. Het is aan jou om vast te stellen of je waarde toevoegt die hoger is dan de kosten en investeringen die jij en je organisatie aangaan. Het is aan jou als persoonlijk ondernemer om aan te tonen dat jouw rendement en prestatie hieraan voldoen.

R-stap 6: rendement vast stellen.

7 EFFECT ZEVEN: TRANSFORMATIE

SCHEPPINGSKRACHT

De nadruk van transformatie ligt vanaf nu tot eind 2024 (Pluto in Steenbok) op het groeien naar autonomie en volwassen verantwoordelijkheid. Dit betekent dat het heilzaam is om verantwoordelijkheid te nemen voor de structuren waarin je leeft. De vormkracht die hieruit ontstaat zet jou in je Scheppingskracht. Dat betekent dus ook uit structuren stappen die niet bij je passen. De autonomie komt dan weer terug bij jezelf. Je leeft en handelt vanuit innerlijke leiding, in plaats van afhankelijk te zijn van externe factoren.

MANUELA V. D. KNAAP

Versnelde groei naar eenheid.

Als mens heb je natuurlijke 'transformatie' momenten, je geboorte, je groeistuipen als jong kind, je baard in de keel als puber, je eerste 'ritueel' als adolescent op weg naar volwassenheid. Je transformaties houden niet op, alleen de vorm verandert en wordt steeds minder herkenbaar naarmate je ouder wordt. Gemiddeld vindt er elke zeven jaar een wenteling of transformatie plaats. Je cellen vernieuwen zich in een zelfde wenteling, om de zeven jaar zijn alle cellen in je lichaam vernieuwd. De weg naar volwassenheid en wijsheid is een pad van vallen en opstaan via het starten van een gezin, via een midlifecrisis, via mid-career crisis, via 'de overgang', via het plezier van je kleinkinderen, etc.

En ergens in het midden is er dat éne moment, die éne gedachte: 'ik heb er meer tijd op zitten dan dat ik gemiddeld genomen nog voor me heb'. Maar kom op! Het leven begint bij 40! Wat vraag jij je af als je veertig wordt, of wat vroeg jij jezelf af toen je veertig werd. Ga met je gedachten terug of vooruit in de tijd.

De transformaties gaan vanzelf, het is onderdeel van je unieke programma als mens. Je voelt ze, ze zitten in je hart, in je 'zijn' opgeborgen. Je hoeft er niets voor te doen. Mooi toch. Het enige wat je kunt doen is je transformatie tegenhouden of tegenwerken en dat is nu precies wat jij en wij met zijn allen veel te veel doen. Terug naar af dus. Je staat jezelf, met je ego voorop, in de weg om je te ontwikkelen naar ander gedrag, een andere houding vanuit je innerlijke gevoel. Als je het pad wilt lopen om jezelf te transformeren is het nu een mooi moment om daarmee te beginnen. Hoe? Breek je 'muur' af door je eenvoudigweg open te stellen, door in gesprek te gaan over wat je werkelijk voelt, met jouw openheid naar jezelf en naar anderen.

Transformatie

In de sociale- en gedragswetenschappen, alsmede spiritualiteit wordt het begrip gebruikt om diepgaande, duurzame veranderingsprocessen aan te duiden; in het bijzonder een fundamentele en structurele omzetting van schadelijk denken en contraproductief gedrag van groepen en individuen.

[bron wikipedia]

Het valt buiten de context om diep in te gaan op de fasen van transformatie. Het vraagt om goede specialistische begeleiding en ondersteuning, zeker als je conditionering en je percepties hardnekkig zijn. Je ego heeft de zaak goed gebarricadeerd. Een speelse manier om kennis te maken met transformatie is via het transformatiespel. Dit spel is ontwikkeld door Joy Drake en Kathy Tyler in de Findhorn Foundation in Schotland. Je kunt het in familiekring spelen of op je werk. Een goede begeleiding is bij deze laatste variant op zijn plaats.

Het doorlopen van de tien R-stappen laat je niet ongemoeid en heeft een blijvende verandering tot effect in je gedrag en houding. Het zit genesteld in je echte zelf, je stemmetje is gehoord en je vlam brandt weer volop. Je kunt niet meer terug. Je hebt een laagje afgepeld, een ont-wikkeling ondergaan. Daarmee is het concept van Persoonlijke Ondernemerschap een concept voor persoonlijke- en organisatie transformatie

SAMENVATTING

Wat levert het op? Wat is de toegevoegde waarde wanneer je het beste en mooiste uit jezelf en anderen haalt. Het is aan jou als persoonlijk ondernemer om je toegevoegde waarde voor jezelf en voor je organisatie aan te tonen. Het doorlopen van de 10 R-stappen geeft inzicht in de toegevoegde waarde vanuit de thema's die er bij jou en je organisatie spelen. Je begint met R-stap één: de regenboog zien en je spreekt je intenties uit. De kracht van je intenties en de aandacht en focus die je hierdoor aanbrengt, hebben het effect dat je harder werkt, dat je meer plezier hebt, dat je langer mee gaat en dat de kwaliteit van je relaties verbetert. Je durft de 'donkere', kwetsbare kant van jezelf te laten zien.

De gebruikte formule is meer een 'eye-opener' dan een werkbare formule. Het geeft eigenlijk aan dat het juist niet altijd mogelijk is om een berekening te maken. Het effect van PO is meer gelegen in het daadwerkelijk geloven in jezelf. Door je intrinsieke betrokkenheid maak je een positief verschil.

Het economisch principe doet opgeld. Het is in feite heel simpel. Geen toegevoegde waarde, geen geld. Geen geld, geen beweging. Het grote verschil is dat het niet het leidende principe is. Het valt je toe als je de durf hebt om in de spiegel te kijken en vanuit je echte 'zijn' stappen te ondernemen. Het leidend principe ben jij, je unieke programmering, jouw rode draad.

In hoofdstuk 8 worden de PO rollen besproken. De ondernemersrollen die horen bij de kanteling van functie naar rol. Don't jump from the frying pan into the fire!! Dit oud Afrikaans spreekwoord is bij ons in Nederland ook bekend als 'van de regen in de drup geraken'. Zonder een transformatie in gedrag en houding val je zo weer terug in je oude gedrag dat past bij je oude functie en dat is pijnlijk. Het gevolg is dat je had gewenst dat je in de 'frying pan' was gebleven.

"IK MIS JE, PAPA. WE ZIEN ELKAAR MAAR EENS IN DE TWEE WEKEN".
"DAT BEGRIJP IK. IK MIS JULLIE OOK MAAR IK DRAAG JULLIE ELK MOMENT VAN DE DAG IN MIJN HART".
"DAT HEB IK OOK WEL, MAAR DAN KAN IK JE NIET KNUFFELLEN," ZEGT MIJN DOCHTER LACHEND.
"KOM HIER KRIJG JE ER NU ÉÉN, SCHATJE".
"EN JIJ, ZOON?"
"IK HEB DAT NIET ZO. VORIG JAAR WEL EN DAT WAS GEEN FIJN GEVOEL, IK HAD BUIKPIJN".
"DAT IS OOK PIJNLIJK, HET VOELT ZO LEEG VAN BINNEN. ALS JE HET MAAR NIET WEGSTOPT, JONGEN".
"PAPA, ALSJEBLIEF?" REAGEERT MIJN ZOON. DAN ZEGT HIJ IETS HEEL OPMERKELIJKS.
"WAT IK HEEL FIJN VIND, IS DAT MAMA EN JIJ ZO GOED MET ELKAAR OMGAAN. JULLIE MAKEN GEEN RUZIE EN ZIJN LIEF VOOR ELKAAR EN VOOR ONS".
"DAT VINDEN MAMA EN IK OOK HEEL BELANGRIJK".
"PAPA, DE OUDERS VAN MIJN VRIENDINNETJE ZIJN OOK GESCHIEDEN, MAAR DIE MAKEN STEEDS RUZIE OF PRATEN HELEMAAL NIET MEER MET ELKAAR". REAGEERT MIJN DOCHTER.
"DAT LIJKT ME HELEMAAL NIKS EN OOK NIET FIJN VOOR JE VRIENDINNETJE".

FIJNE KIDS ZIJN HET TOCH, AL ZEG IK HET ZELF!
GELUKKIG ZIT MIJN SCHULDGEVOEL OVER DE SCHEIDING ME NIET MEER IN DE WEG OM TE GENIETEN VAN DE QUALITY TIME DIE WE SAMEN HEBBEN.

JE KUNT GEEN **HANDEN**
SCHUDDEN
MET EEN **GEBALDE VUIST.**

INDIRA GANDHI

8

HOE LEER JE EEN PINGUÏN

VLIEGEN



WIE OVERSTIJGT WAT 'HOORT'
EN WAT 'NIET HOORT'
IS OP WEG NAAR
VOLMAAKT HANDELEN

(MILAREPA)

HOE LEER JE EEN PINGUÏN VLIEGEN?

Een van de belangrijkste belemmeringen om meer van jezelf te laten zien dan je nu doet, meer vanuit je gevoel te communiceren, vaker je emoties te tonen, is de 'belangenfuik'. De belangenfuik is de schijnbare tegenstrijdigheid die er zit tussen de belangen van jezelf en je leidinggevend en je organisatie. Je bent bang je gevoel te tonen omdat het je belangen schaadt. Misschien word je wel ontslagen? Of misschien meldt de medewerker zich wel ziek, denkt de manager. Hoe vaak denk je "nu maar even niet," je houdt je in, zo is het nu eenmaal, niets aan te veranderen. Je slikt je gevoel in maar daarmee is het niet weg. Hoe gaat je manager reageren als je echt tegen hem zegt wat je van hem vindt? Hoe dan ook, gevoelens en emoties krijgen een diplomatiek of een omslachtig 'sausje' waardoor je niet vanuit je gevoel communiceert. Koren op de molen van je ego.

Je kunt een pinguïn niet leren vliegen en je kunt een manager niet leren voelen. De functiegerichte indeling, de management hiërarchie, de tegenstrijdige belangen en ook de organisatiestructuur en -cultuur staan dit niet toe. Nu is een pinguïn een pinguïn en het unieke programma van de pinguïn bevat geen vliegvermogen en dat gaat ook niet veranderen. Het unieke programma van de manager in zijn traditionele rol, zit gevangen tussen de muren van zijn ego en zijn functieprofiel. Dit geldt overigens niet alleen voor managers, maar voor veel meer functies. De manager is gelukkig ook een mens (echt waar) en de mens is wel in staat tot voelen, in staat om zich te ontwikkelen, om zich open te stellen voor 'voelen' en vandaaruit te veranderen, te transformeren.

Als je zover bent dat je echt vanuit jezelf wilt veranderen, naar je gevoel wilt luisteren en daarmee aan de slag gaan dan vraagt het van de organisatie om de gevangenisdeuren open te zetten, te kantelen van functiegericht naar rolgericht.

Om de 'gevangenisdeuren' open te zetten, worden binnen het concept Persoonlijk Ondernemerschap acht PO rollen geïntroduceerd. De keuze voor de rollen is terug te voeren op het luisteren naar je gevoel, het stemmetje dat gehoord wil worden. Hoe voelt het? Je werk, je collega's. Wat doe je de hele dag? Wat geeft je energie en wat kost energie! Wat raakt je gevoelige snaar, 'auw' of 'wauw', en wat doe je daar mee? De rollen zijn 'gevoelsrollen'. Wat is je natuurlijke manier van doen: zorg je graag? Neem je graag de leiding? Heb je altijd een luisterend oor? Ga het voor jezelf maar na. Je herkent jezelf waarschijnlijk gevoelsmatig in één(hoofddrol), twee of drie van de rollen. Doe het maar op je intuïtie. Maak je eigen rollen top drie.

Leidinggevend komen vanuit het functieprofiel om in de rollen. In deze functies zitten vaak alle rollen in meer of mindere mate opgesloten, versnipperd en onduidelijk. Geen wonder dat 60% van de leidinggevend uiteindelijk afhaakt en medewerkers meer tot last is dan tot lust.

[bron: gids voor personeelsmanagement.]

Hiermee raken we ook meteen de meest kritieke items van het traditioneel management: het functieprofiel van de manager, het takenpakket van de manager, de verantwoordelijkheden van de manager en de positie van de manager in de organisatie.

Managers hebben angst voor het verlies van macht en controle. Al die formulier-tjes en afdelingen geven een gevoel van schijnzekerheid. Dat de meeste bedrijven traditioneel zijn ingericht, is het gevolg van verkeerde conditionering. Wij leren al vroeg dat alles op een bepaalde manier moet gebeuren, zodat wij ons later niet afvragen of dit wel de beste manier is. Wat kun je doen? Meer vertrouwen hebben in medewerkers. Maar dat is moeilijk in een omgeving waar alles is gebaseerd op wantrouwen en controle. Je moet opnieuw leren denken en durven loslaten.

RICARDO SEMLER

De essentie van leiderschap, Dominique Haijtema

*Je kunt een probleem
niet oplossen
vanuit hetzelfde soort denken
dat tot het probleem
heeft geleid.*

ALBERT EINSTEIN

EGOSPINSEL

"Ik was echt benieuwd op welk moment jij je intuïtie uit de hoge hoed ging toveren, Gandalf".

"Ho ho wat zit jou nu ineens zo dwars?"

"Wat heb ik aan instinct en intuïtie, het grotere geheel, de ether, het hogere bewustzijn, synchroniciteit, allemaal hocus pocus voor spirituele watjes!"

"Hoe weet je nou wanneer je de juiste keuzes maakt? Een koe achteraf in zijn kont kijken, ja da's makkelijk!"

Ik begrijp trouwens niets van dit spreekwoord, maar dat even terzijde. Gewoon rationeel afwegen en keuzes maken, brengt me het verst!"

"Oh ja? Hoe ver dan en waar is dat?"

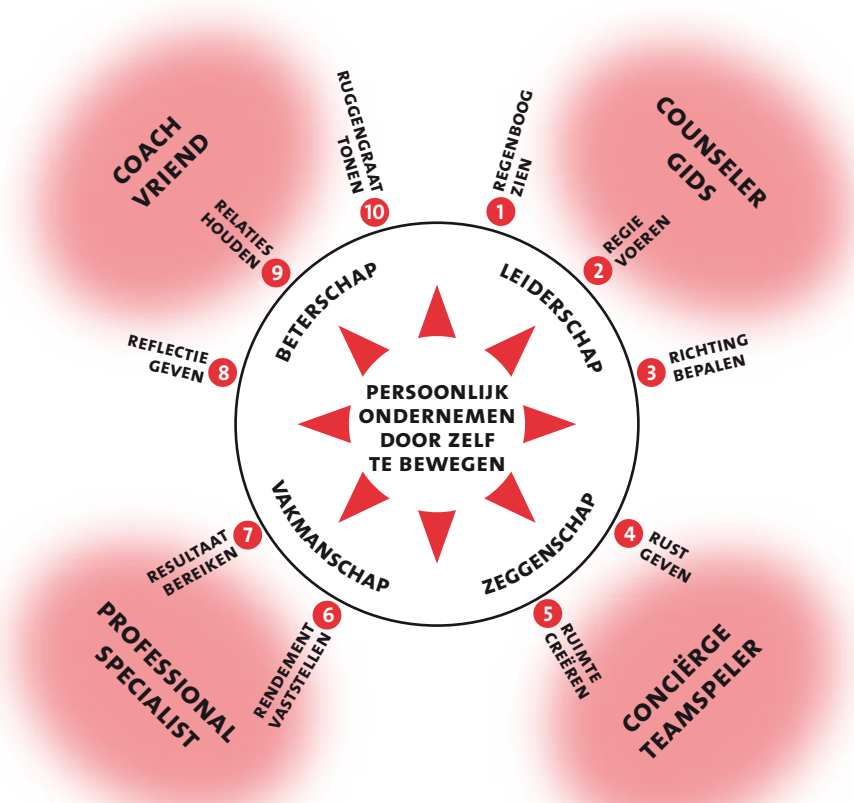
"Hou op met dat gemaal, je maakt jezelf gek!"

*Ineens, eigenlijk uit het niets, wordt een erg gevoelige snaar geraakt bij mezelf. Het is een oude beschadiging die me herinnert aan beslissingen waarin ik op mijn intuïtie en instinct leek te vertrouwen en die achteraf dramatisch hebben uitgepakt. Het is oude pijn in een nieuw jasje die hier 'zomaar' verschijnt... 'Is de keuze om te gaan schrijven wel de juiste? Intuïtie, ego, ratio? Hoe zat dat ook alweer. Intuïtie zit in het hart, instinct in de buik en ratio in je hoofd en met denken kom je het verst.. vult mijn ego het weer in. Gedachten dus. Mijn innerlijke stem meldt zich "maak het je niet zo moeilijk, intuïtie komt van **mij** niet van je ego!"*

De rollen binnen de kaders van persoonlijk ondernemerschap sluiten aan bij de vier dimensies en de onderliggende stappen. De acht rollen zijn:

- de counselor gericht op gevoel, transformatie en denken
- de gids gericht op inzicht, uitzicht en richting
- de conciërge gericht op faciliteren, ondersteunen en regelen
- de teamspeler gericht op meedoen, verbinden (teamontwikkeling) en voorbeeld geven
- de professional gericht op, inhoud, resultaat en verbreding
- de specialist gericht op deskundigheid, prestatie en verdieping
- de coach gericht op functioneren, bekwaamheid en persoonlijke ontwikkeling
- de vriend gericht op steun, lol en toeverlaat.

Schematisch ziet dit er als volgt uit.



Schema 24: Rollen bij Persoonlijk Onderschap.

COUNSELOR, PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Als counselor luister je vanuit een diep begrip. Je geeft inzicht in gevoelens, in gedrag en in de houding vanuit het hier en nu. Je bent in staat dit inzicht te vertalen naar destructief of constructief en weet de betekenis ervan terug te voeren naar de basisgevoelens van 'angst en liefde'. Je maakt en je voelt de verbinding met jezelf, anderen en je omgeving. Het is een gevoel van 'I have been there'. Dat is typerend voor deze rol. Als counselor ben je zelf ook door een proces gegaan om je unieke programma te ontwikkelen, je eigen rode draad te ontrafelen met de pijn en het plezier dat daarbij hoort. Dit maakt dat je counselor bent. Als counselor richt jij je dus op wat er in het hier en nu is, wat je voelt en hoe jij je voelt. Als counselor stel je concrete vragen om bij het unieke programma, de rode draad te komen, om bij het hart uit te komen. Daarbij raak je gevoelige snaren. Als counselor ben je raadgever. Je denkt na over vragen en antwoorden van de ander en geeft raad en advies. In tegenstelling tot therapeuten en coaches ga je niet gericht coachen of psychoanalyse of andere vormen van therapie geven. Hiervoor verwijst je door naar degenen die daarin gespecialiseerd zijn.

'ER ZIJN DRIE SOORTEN ALCHEMISTEN', ZEI DE MEESTER.
ZIJ DIE VAAG ZIJN OMDAT ZE NIET WETEN WAAROVER ZE PRATEN.
ZIJ DIE VAAG ZIJN OMDAT ZE WETEN WAAROVER ZE PRATEN,
MAAR OOK WETEN DAT DE TAAL VAN DE ALCHEMIE ZICH
TOT HET HART RICHT EN NIET TOT HET VERSTAND
ZIJ DIE NOOIT VAN ALCHEMIE HEBBEN GEHOORD,
MAAR DOOR HUN MANIER VAN LEVEN
DE STEEN DER WIJZEN ONTDEKKEN'

PAULO COELHO
De alchemist

GIDS, PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Als gids ben jij degene die weet waar jij, je team, en je organisatie staan en waar jullie naar toe gaan. Je bent in staat vanuit je waarden, je missie te vertalen naar een beeld van de toekomst. Je bent in staat dit beeld, 'de constructie', op een inspirerende manier tot in detail weer te geven. Je geeft vanuit verschillende perspectieven van mensen en omstandigheden inzicht in de huidige situatie en uitzicht op de toekomstige situatie. Je voelt de behoefte om richting te geven, om aanwijzingen en signalen af te geven. Je geniet het vertrouwen van mensen in je rol als gids. Je vertrouwt jezelf, je gelooft in jezelf en dat merken mensen. Je bent als gids in

staat om vanuit het grotere geheel vast te stellen wat het oplevert. Als gids laat je 'de boel' circuleren, doorstromen, rouleren, bewegen. De rol van gids is traditioneel het werkterrein van de leidinggevend en eigenaren. Zoals elke rol zit ook de rol van gids in ons allemaal, ieder op zijn eigen deelterrein. Geef jezelf ruimte om deze rol in te vullen op momenten dat het nodig is en zeker als je voelt: 'Gids zijn is mijn rol, hier gaat mijn hart sneller van kloppen'.

It is the belief of connected leaders that their job is mainly about the co-creation and 'selling' of a purpose. In effect, they act as conveners of a dialogue and debate that is larger than they are. They are not visionary in the sense that they are creators and custodians of a vision but they are authoritative in their approach to setting the tone that enables dialogue. It is this process that creates the alignment of individual objectives with organizational needs.

EMMANUEL GOBILLOT
The connected leader

CONCIËRGE, PERSOONLIJK ZEGGENSCHAP

Als conciërge, dienaar, dienstbode, knecht of 'servant' ben je dienstbaar, gericht op het voor de ander zorgen. Je zorgt voor de sfeer. Je gaat koffie halen en neemt automatisch koffie voor de rest van de afdeling mee, in zo'n draagrekje. De conciërge faciliteert en zorgt ervoor dat je aan de slag kunt en blijft. Je bent als conciërge de nederige regelaar, dienaar. Je krijgt op de achtergrond zaken voor elkaar die anderen niet lukken en die jouw rol daarbij niet kennen. Je zorgt ervoor dat anderen goed hun werk kunnen doen. Deze rol komt vaak terug bij dienstbare managers die graag voor hun medewerkers zorgen en zaken regelen en oppakken. Als conciërge sta je klaar en ben je niet te beroerd om ook de 'vervelende' klusjes op te pakken. Juist in je rol als conciërge is het dan belangrijk om je eigen grenzen te bewaken. Je haalt je voldoening uit de bijdrage die je levert door je dienstbaar voor anderen op te stellen.

Wij moeten voor onszelf en de generaties na ons in ieder opzicht perspectief voor de toekomst bieden. Daarvoor is een nieuw leiderschap nodig passend bij de tijdsgeschiedenis van de 21e eeuw. Die leiderschapsstijl is er en heeft een naam: 'Servant Leadership'. Een leiderschapsstijl beginnend vanuit jezelf. Servant Leadership zorgt voor duurzame ontwikkeling en groei van zowel jezelf als de organisatie en uiteindelijk de maatschappij.

[bron: <http://www.centerforservantleadership.nl/>]

Mustafa

Mustafa is conciërge op de school van de kinderen van Ina. Mustafa is gestart vanuit een Melkertbaan. Hij kijkt altijd blij, heeft een open blik en loopt iets vooroverbogen met het effect dat zijn houding iets dienstbaars uitstraalt. Hij lijkt wel op Manuel uit Fawlty Towers [voor jonge lezers, *Fawlty Towers is een comedy serie uit de jaren zeventig met John Cleese in de hoofdrol*] zeker zo gediensig en trouw. Toen de Melkertbanen kwamen te vervallen, zou Mustafa ook moeten vertrekken. De school, leerlingen, ouders, leerkrachten, overblijfmoeders, allen kwamen ze letterlijk in opstand. Mustafa hoort bij ons, hij zorgt dat de school elke dag open is, dat alles er op tijd is, hij regelt, zorgt en helpt ons. Hij zorgt voor sfeer en rust en natuurlijk doet hij de bel!!! Mustafa mocht blijven. Schoolconciërges vervullen een belangrijke 'sleutelrol' op school. De mensen op deze school wisten de conciërgerol op zijn waarde te schatten. Lang leve de conciërges!!

TEAMSPELER, PERSOONLIJK ZEGGENSCHAP

Als teamspeler ben je de meewerkend voorman, de aanvoerder, de 'primus interparus'. Als teamspeler doe je mee en ben je begaan met het wel en wee van het team. Het teambelang staat voorop. De teamontwikkeling heeft je voortdurende aandacht. Je gaat voor de beste prestaties van het team. Je geeft als speler onder de spelers het goede voorbeeld, gericht op het verbeteren van de prestaties en verbinden met elkaar. Je bent de aanvoerder in het veld. De teamspirit staat hoog in je vaandel. Je hebt graag mensen om je heen om gevoed te worden. Je maakt jouw prestaties ondergeschikt aan de teamprestaties, wetende dat het eindresultaat daardoor hoger is. Ben je leidinggevende en is je 'natuurlijke' rol die van teamspeler dan ben je dus meer gericht op de teambuilding en teamhechting. Het resultaat van de individuele teamleden is ondergeschikt aan het teamresultaat, maar het belang van de individuele prestatie wordt gewaardeerd. Je bent gericht op het elkaar beter maken, het van elkaar leren en het samen een ontwikkeling door maken.

Teamspelers in leidinggevende posities zitten vaak in een spagaat tussen de belangen van 'de baas' dienen of voor de belangen van het team opkomen en tussendoor nog denken aan de eigen belangen. Teamspelers als professional zitten in de spagaat tussen het realiseren van hun eigen te behalen resultaten en het meewerken aan het verbeteren van de prestaties van andere teamleden. Constructieve organisaties zijn in staat hier een goede balans in te vinden en kantelen naar creativiteit en enthousiasme. Destructieve organisaties jagen teamspelers in de gordijnen en creëren angst en slechte stress met hun afrekenmethoden.

Wilfried

Wilfried Janssen is onlangs benoemd als manager Control bij een bankkantoor. Hij heeft zijn eigen visie op de rol van zijn mensen en zijn afdeling als het gaat om de toegevoegde waarde die ze kunnen leveren in het goed bedienen van de klanten van de bank. Hij vindt het vervelend dat zijn afdeling gezien wordt als uitsluitend een afdeling die controleert en constateert voor de accountantsdienst van het hoofdkantoor. Zeker van de commerciële mensen komt weinig begrip voor hun rol. Ze zitten vol met vooroordelen. Dat vindt Wilfried erg jammer: "Wij constateren zoveel en zouden heel graag op een andere manier samenwerken". Natuurlijk hebben we onze kerntaken, maar we zijn ook steeds meer gericht op het ondersteunen van het proces om het beter en sneller te maken. Wilfried realiseert zich heel goed, dat om hierin succesvol te zijn, zijn mensen meer naar de menskant moeten gaan kijken. Zonder een fundamentele verandering in houding en gedrag zal er altijd frictie blijven bestaan. De aandacht gaat dan vooral naar de procesoptimalisatie en niet naar de samenwerking onderling. Er is nog veel werk te verzetten maar het is juist daarom ook de moeite waard. Wilfried is een teamspeler die zich lid van het team voelt, tussen de mensen i.p.v. er boven. Hij doet graag mee en geeft daarbij het goede voorbeeld. Hij zoekt zowel binnen als buiten zijn team de verbinding met anderen op door gewoon wat extra's voor anderen te doen.

MACHT OVER ANDERE MENSEN IS ZWAKTE VERMOMD ALS KRACHT!

PROFESSIONAL, PERSOONLIJK VAKMANSCHAP

Vanuit de dimensie 'persoonlijk vakmanschap' ben je of professional of specialist (of beide). Als professional ga je over de inhoud, je hebt verstand van zaken, je weet hoe de hazen lopen en je bent gepassioneerd over je vak en gedreven om het gewenste resultaat te halen. Je gaat voor het resultaat, inhoudelijk betrokken, desnoods tegen beter 'weten en voelen' in. Ten opzichte van de specialist ben je meer resultaatgericht dan inhoudgericht. Je zoekt grenzen op om te verbreden, te vernieuwen en je creativiteit te gebruiken. Als professional heb je veel meer behoefte aan begeleiding en ondersteuning dan aan sturing en leiding. Deze rol van professional past prima bij het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap, een zelfstandige rol. In bestaande organisaties zie je dat leidinggevende functies de professional vaak in de weg zitten, op de huid zitten met regels, procedures, afspraken, performance management, etc. Hoewel de professional weet dat dit er deels bij hoort, raakt het zijn gevoelige snaar....die van inperking van vrijheid, waardering en autonomie.

Als leidinggevende professional vertaal je het toekomstbeeld en de ambities naar het uitzetten van de strategie om doelstellingen te realiseren en dit ook te doen. De professional is dan ook ambitieus. Het is een effectieve combinatie van een resultaat-gerichte en situationele stijl van leidinggeven die de leidinggevende professional hanteert. Binnen Persoonlijk Ondernemerschap is dit niet het exclusieve terrein van leidinggevendenden maar deel van de rol van alle professionals.



Schema 25: Leidinggevende professional: Situationeel leidinggeven[bron Paul Hersey].

SPECIALIST, PERSOONLIJK VAKMANSCHAP

Als specialist ben je gespecialiseerd in je vakgebied, interessegebied of aandacht-gebied. Je bent deskundig en gericht op inhoudelijke verdieping en kennisontwik- keling. De kwaliteiten van de inhoud van zijn vak staan voor de specialist op één. Hiermee onderscheidt de specialist zich van de professional. De specialist vergaart kennis, verspreidt, ontsluit de kennis en maakt kennis toegankelijk. Hier ligt zijn ambitie en uitdaging. De specialist heeft een sterk oplossend en verkennend vermo- gen. Specialisten staan voor het innoverend vermogen van organisaties en vormen hierdoor de ruggengraat van kennis en doelgerichte organisaties. De erkenning die daarbij hoort, ontbreekt helaas vaak. De specialist speelt graag de tweede viool, werkt graag alleen, neemt orders aan en trekt zich terug in zijn eigen wereld! Daar- binnen is hij in zijn element en is hij persoonlijk ondernemer. Daar haalt hij het beste uit zijn capaciteiten.

Als leidinggevende specialist ben je veelal via het ‘peters principle’ leidinggevende geworden of bij kleine organisaties heb je als eigenaar natuurlijk alle rollen tegelij- kertijd , je bent vaak het eigen bedrijf gestart vanuit een specialisme. Je bent goed in je vak en je wordt manager of je begint een eigen bedrijf. Als leidinggevende specialist zorg je door je expertise voor deskundigheidsontwikkeling binnen je team en daarbuiten.

EGOSPINSEL

“Jij hebt het toch wel makkelijk. Welke rol heb jij dan? Je dicht jezelf de rol van schrijver toe, specialist, toch?” “Ja inderdaad”.
“Je denkt nogal wat van jezelf, zo meteen zeg je dat je nog gids bent ook?”
“Dat ben ik ook”.
“Als dat geen ego is, dan weet ik het niet meer. Schrijvers hebben sowieso een groot ego”.
“Ho ho, ik ben in die zin geen schrijver. Grunberg, vd Heijden, Mercier, Coelho, Noort, Kimpe, Larsson, Reve, etc. dat zijn schrijvers. Ik ben een ‘beginnend schrijver’ en ja, ik ben ijdel. Gewoon een ijdel mens die zijn foto op de binnenslap van de kft van het boek wil hebben, nou goed?!”
Ik mijmer weg en kom tot de conclusie dat ik echt er doorheen gegaan ben, mijn eigen transformatie, de afgelopen jaren. Er doorheen wil voor mij zeggen dat ik de pijn, het verdriet, de woede die me weerhielden om te gaan voor mijn droom, het schrijven van dit boek, een plek heb gegeven en daarmee ruimte creërend voor mijn ‘zijn’. Ik ben iemand die fouten maakt, zich vergist, blundert, maar wat roept en opportunistisch is en ook niet altijd eerlijk, soms zelfs vals. Van fouten leer ik en van blunders baal ik en van oneerlijkheid en valsheid heb ik spijt. Diegenen die ik hier aanspreek weten dit wel.

COACH, PERSOONLIJK BETERSCHAP

Je bent als coach in staat mensen te ondersteunen om hun talenten en capaciteiten zelf te ontwikkelen. Je hebt aandacht voor het functioneren van mensen in de da- gelijkse praktijk. Je bent gericht op het tot stand brengen van de verbinding tussen mensen onderling waardoor competenties en bekwaamheden een geheel vormen, met een dikke plus. Coaching vindt plaats vanuit de persoonlijke hulpvraag van diegene die behoefte heeft aan coaching. Het specifiek maken van de hulpvraag legt de basis voor coaching. Nu is coaching een verzamelbegrip van allerlei activiteiten gericht op het persoonlijk reflecteren van mensen. Hierdoor ligt het gevaar op de loer dat de rol nivelleert en ten prooi valt aan oppervlakkigheid.

De coachrol is door de jaren heen, vanuit het traditionele denken, het domein van de leidinggevendenden geworden. Coaching, en dat is voor velen nog het meest frustrerende, is de rol die bij leidinggevendenden onvoldoende uit de verf komt. Gelukkig zien veel organisaties tegenwoordig in dat deze rol ook uitstekend buiten de eigen organisatie beschikbaar is. Nu nog het besef krijgen dat het geen specifiek domein is van de leidinggevendenden maar dat deze rol ook heel goed vervuld kan worden door mensen binnen de organisatie. Zo divers als de coaches zijn, zo divers zijn de gecoachten. Het gaat om het contact, de klik en de aard van de coaching tussen beiden die bepaalt of de coaching het gewenste effect heeft.

De opkomst van coaching is geen hype. Het sluit aan bij de behoefte van mensen om ruimte te creëren om zich gezien te voelen. Coaching ondersteunt je individueel bij het volgen van je unieke programma, je rode draad. De komende decennia is er veel coaching nodig om mensen uit de bestaande patronen te krijgen op weg naar hun persoonlijke uniekheid.

VRIEND, PERSOONLIJK BETERSCHAP

Als vriend ben je een vriend. In welke mate en met welke intensiteit hangt af van de vriendschap en hoe deze zich ontwikkelt (heeft). In het klein: op je werk is het iemand die er zonder 'belangen' voor je is. Die je zonder oordeel ziet, die er voor je is en die met je lacht en met je huilt.

Ook op vriendschap ligt een 'taboe' in organisaties en als op het laten zien van gevoelens en emoties aankomt. In de 21e eeuw kunnen we geen andere richting op. Je gaat elkaar raken. Je gaat steeds meer inzien dat alles en iedereen met elkaar verbonden is en dat vriendschap met een ander eigenlijk betekent vriendschap met je zelf. Constructieve gevoelens en constructieve gedachten zijn liefdevolle gedachten en daar past vriendschap bij als fundament onder de wijze van samenwerken.

I love you more than ever,
more than time and more than love
I love you more than money
and more than the stars above
I love you more than madness,
more than waves upon the sea
I love you more than life itself,
you mean that much to me.

Ever since you walked right in
the circle's been complete
I've said goodbye to haunted rooms
and faces in the street
In the courtyard of the jester
which is hidden from the sun
I love you more than ever
and I haven't yet begun.

You breathed on me
and made my life
a richer one to live
When I was deep in poverty
you taught me how to give
Dried the tears up from my dreams
and pulled me from the hole
I love you more than ever
and it binds me to this all.

The tune that is yours and mine
to play upon this earth
We'll play it out the best we know,
whatever it is worth
What's lost is lost, we can't regain
what went down in the flood
But happiness to me is you
and I love you more than blood.

BOB DYLAN
Uit: *Wedding song*

EGOSPINSEL

"Je gaat maar door. Dit is toch gevaarlijk en wel om twee redenen. Van vriendschap kan verliefdheid of andere vormen van intimiteit komen en de vraag is of je dat moet willen in je organisatie. En ten tweede, wat denk je van de teleurstellingen als de vriendschap verbroken wordt of verwachtingen niet worden waargemaakt of je kwetsbare houding wordt misbruikt, gemanipuleerd! Je kunt beter afstand houden en strikt zakelijk met elkaar omgaan. Vriendschappen zijn er voor na werktijd. By the way, het is ook nog improductief. Er wordt veel meer gekletst over privé zaken".

"Ego, ben je klaar?"

"Nee, nog niet. Die collega van jou was een mooi voorbeeld. Net toen je hem het hardst nodig had, was hij niet thuis. Sterker nog, je moest het zelf maar uitzoeken".

Tjonge Tjonge, tegen welke gevoelige snaar wordt er nu weer aangeschopt? Dit ben ik weer zelf. Oh ja.

"Ik ben lelijk in de steek gelaten, vroeger al als jongetje en later ook op de middelbare school, op de voetbalvereniging en ook verschillende keren op het werk. Dit blijft me achtervolgen".

Mijn ego weet er wel raad mee: "Gewoon niet meer doen".

"Maar ik wil zo graag. Mijn stemmetje, mijn vlammetje schreeuwt om liefde, om gehoord te worden, om energie te krijgen".

"Dat begint door er weer voor open te staan en pas op wat je van een vriend wel en niet mag verwachten!"

"Wie is dit?"

"Je vriend!"

ASSISTENT

Naast deze acht PO rollen maakt de negende rol, die van assistent, de kanteling in de praktijk realiseerbaar. Als assistent geniet je van een status aparte. Je assisteert een rol of meerdere rollen, naast je eigen rol. Het hangt af van de soort assistentie die je verleent welke activiteiten je uitvoert en welke waarde je toevoegt. Dit kan de rol van leerling zijn bij het vakmanschap. Dit kan de rol van secretaris zijn bij de gids. Dit kan de rol van hulpje bij de conciërge zijn, maar ook gewoon: het is druk en ik help mijn collega of mijn collega is er niet en ik neem haar waar. Kenmerkend voor de rol van assistent is dat het een prachtige opmaat is naar een andere rol. Je leert door te doen, je doet kennis op door te observeren en na te doen. Je doet ervaring op door het ook zelf te doen, je gaat van je geijkte paden.

Vroeger dacht ik dat mijn beperkingen mijn grenzen waren.

LOESJE

Je draagt bij aan de 'kanteling' van de managementhiërarchie. Kort en goed; liever twee assistenten dan twee managers. De assistent is de schakel tussen functies en rollen. Bij het kantelen van functiegericht naar rolgericht blijkt dat de bestaande managementhiërarchie en structuur een 'sta in de weg' is. De span of attention van de 'hoogste' leidinggevende is niet uitputtend en de complexiteit en omvang is zeker bij middelgrote en grote organisaties te groot om alles zelf te sturen. Naast de indeling in rollen blijven er taken die tussen het wal en het schip vallen en hierin kan de assistent een belangrijke rol vervullen.

SAMENVATTING

Hoe haal je het beste en het mooiste uit jezelf en anderen? De manier waarop organisaties gestructureerd zijn, weerhouden ons ervan dit te doen. Zeker als leidinggevende zit je in het harnas van je functieprofiel en in de gevangenis van je ego. De belangenfuik zorgt ervoor dat dit harnas stevig blijft zitten. Om hierin te kunnen kantelen, introduceert PO acht ondernemersrollen die meer aansluiten bij wat je het liefste doet en waar je het beste in bent. Het helpt om gezien te worden en het zorgt er wellicht voor dat je geen rollen meer aanneemt waarin je niet het beste in jezelf naar voren haalt.

OM EEN VERANDERING DOOR TE VOEREN HOEFDE
IK NIET IN DE ZIEL VAN DE SPELERS TE SNIJDEN.

INTEGENDEEL:

IK DENK DAT HUN WARE AARD NAAR BOVEN
KWAM. EN DIE IS VRIJ PITTIG. IK MOEST EIGENLIJK
EEN LAAGJE APELLEN.

ALS ZE EENMAAL HET GOEDE GEVOEL HEBBEN,
DAN ZIJN ZE NIET MEER TE STOPPEN.

GUUS HIDDINK
Dit is mijn wereld
(Voorbereiding Zuid-Koreaans elftal)

In hoofdstuk negen worden PO en de rollen gekoppeld aan de veranderissues die spelen bij het implementeren van PO in je organisatie en bij het vormgeven ervan voor jezelf.

"PAPA, HOE ZOU HET KOMEN DAT IK KINDEREN HELP DIE
GEPEST WORDEN?"

"VOLGENS MIJ IS DAT OMDAT JE WEET WAT HET IS OM
GEPEST TE WORDEN".

"JA, DAT IS ZO. MAAR IS ER NIET MEER?"

"IK DENK DAT JIJ GRAAG VOOR ANDEREN OPKOMT EN
VOOR ANDEREN ZORGT, DAT ZIT IN JE NATUUR". IK KAN
HET DAN NIET LATEN OM HEM TE WIJZEN OP DE KANSSEN
DIE ER VOOR HEM LIGGEN IN DE ZORGSECTOR EN DAT HIJ
ZIJN HAVO DAARBIJ NODIG HEEFT... "PAPA, DAT WEET IK
WEL. IK VROEG HET ME GEWOON AF".

MIJN ZOON IS 14 JAAR EN HET DUURT HOOGUIT NOG
ENKELE MAANDEN VOORDAT HIJ GROTER IS DAN DAT IK
BEN. ZIJN VOETEN ZIJN NU AL GROTER. HIJ DAAGT ME UIT
EN STOEIT GRAAG. IK MERK DAT HIJ ZIJN GRENZEN AAN
HET ZOEKEN IS IN DE VEILIGE OMGEVING VAN ZIJN VADER.
DANK, DANK DAT IK ER VOOR HEM MAG ZIJN.

WHO MADE THE SYSTEM?
You!
SO WHO CAN FUCK THE SYSTEM?
You!

(PIETER VAN DELFT)

9

NIETS IS BLIJVEND BEHALVE VERanDERing

NEGEN VERANDERISSUES

AAN HET BEGIN VAN DEZE NIEUWE EEUW GROEIT HET BESEF
DAT OM TE KOMEN TOT VERANDERINGEN BIJ MENSEN,
EXTERNE MOTIVATIE HAND IN HAND MOET GAAN
MET BETROKKENHEID EN INTRINSIEKE MOTIVATIE.

HEIJNEN

Be aware of the potential stressful effects of your promises,
It will save you a great deal of time and energy.

RICHARD CARLSON
Don't sweat the small stuff

Je bent op weg een persoonlijk ondernemer te worden. Het boek is bijna uit en ligt voor het grijpen. Dus dan is het vooral een kwestie van doen en af en toe even teruglezen. Het persoonlijk ondernemerschap heb je tussen nu en drie maanden wel onder de knie... Toch?

Wellicht is de grootste uitdaging om niet te veel te beloven. Voordat je het weet zit je weer vol met stress en tijdsdruk om je beloftes na te komen. Je kunt jezelf beter afvragen of de belofte wel reëel is, of je niet teveel beloftes maakt en of anderen zitten te wachten op deze beloftes. Het heeft alles te maken met het managen van verwachtingen. Veranderingen in gedrag en houding, het leren luisteren naar je gevoel en het communiceren vanuit je gevoel hebben tijd en aandacht nodig.

Het vraagt om een lange adem met stappen vooruit en stappen achteruit. Dit is een natuurlijk onderdeel van het proces van veranderen. Het ergste wat je kan gebeuren, is dat je niet alleen beloftes maakt maar gewoonweg gaat liegen, gaat overdrijven, de waarheid verdraait, dat geeft niet alleen stress maar ook een terecht gevoel van mateloos onbehagen om onder je beloftes uit te komen.

*Laat de volmaaktheid los;
in alles zit een barst.
Zo komt het licht naar binnen.*

ONBEKEND

De rationele tegenhanger van het maken van beloftes is het afgeven van een planning, het maken van afspraken. Daar geldt precies hetzelfde voor. Je plant activiteiten, maakt afspraken waar je eigenlijk van weet dat ze niet realistisch zijn en stelt alles in het werk om ze toch na te komen of je laat ze maar zitten in de hoop dat het niet gezien wordt. Stress en tijdsdruk zijn het gevolg. Je bent echter niet anders gewend. Het maken van irreële beloften en planningen vindt zijn oorsprong in de angst om het niet goed te doen, de angst om fouten te maken, de angst om achter te blijven, de angst om niet mee te tellen en de angst voor de 'veronderstelde' consequenties. In combinatie met de belangenfuik tussen leidinggevenden en medewerkers slurpt het alle energie op. Vanuit deze startpositie is PO een onmogelijke 'missie' en strand je waarschijnlijk al bij R-stap één. Je bent gewoonweg niet in staat om de regenboog te zien, je bent gesloten.

VERANDEREN

De periode rond de eeuwwisseling van de 19e naar de 20e eeuw werd gekenmerkt door misschien wel de grootste veranderingen in de geschiedenis. Die veranderingen vonden plaats zonder dat er sprake was van formele veranderprocessen. De eerste aanzetten ontstonden bij de organisatieontwerpen die ingevoerd werden door de mechanisering en industrialisering. Mensen werkten volgens de nieuwe ontwerpen en deden wat hun werd opgedragen volgens de instructies uit deze ontwerpen. Deze manier van omgaan met veranderingen ging tot ver in de 20e eeuw door. Change management deed zijn intrede vanuit de innovaties in organisatiestructuren die plaatsvonden in de Verenigde Staten en Japan. Inzichten uit o.a. de Amerikaanse managementliteratuur zoals organisatiestructuren, strategy planning, marketingmixen, empowerment, just in time management, proces redesign, quality circles, zelfsturende teams, total quality management, ISO9000, etc, vormen het fundament onder de ontwikkelingen binnen verandermanagement. De snelheid, de complexiteit, de informatievoorziening en de diversiteit in klantbehoefte namen een grote vlucht en veranderden daarmee ook de manier van organiseren. De nadruk lag en ligt eigenlijk nog steeds op de veranderingen vanuit organisatie elementen zoals: strategie, structuur, systemen, processen, leiderschap en cultuur. Meer en meer wordt duidelijk dat het veranderen vanuit organisatieperspectief niet leidt tot blijvende verandering in gedrag en houding van mensen. Aan het begin van deze nieuwe eeuw groeit het besef dat om te komen tot veranderingen bij mensen, externe motivatie hand in hand moet gaan met betrokkenheid en intrinsieke motivatie. Met dit gegeven neemt de behoefte toe om emotie en gevoel toe te laten op de werkplek. Veranderen wordt bewegen en bewegen wordt beleven.

Neem de tijd om te lachen, het is de muziek van je hart.

Bij het implementeren van persoonlijk ondernemerschap is veranderen niet langer het exclusieve terrein van leidinggevend en eigenaren. Dit rechtvaardigt de vraag waar het initiatief ligt. Als je tot hier gekomen bent, is deze vraag niet meer zo lastig te beantwoorden. Het initiatief ligt bij jou. Jij bent degene die het initiatief neemt en dat kan al beginnen door morgen met een lach naar je werk te gaan. Het initiatief, de beslissing, om over te gaan tot het daadwerkelijk implementeren van het concept Persoonlijk Ondernemerschap op je werk, ligt bij de eigenaren en leidinggevend: 'op de oude voet verder' of 'aan de slag met Persoonlijk Ondernemerschap'. Dit hoofdstuk gaat over de veranderkundige issues die horen bij het implementeren van het concept persoonlijk ondernemerschap binnen je organisatie.

De implementatie van PO is opgebouwd uit de volgende issues gericht op persoonlijk ondernemerschap. Deze vormen de veranderkundige constructie van PO:

- 1 De verandermisssie: het beste en het mooiste uit jezelf en anderen halen
- 2 De veranderthema's: organisatie, team- en persoonlijke thema's
- 3 De veranderstrategie: tien R-stappen, begeleidend kernteam
- 4 De veranderaanpak: Samen Lerend Op Weg (SLOW)
- 5 De verandercapaciteit: bereidheid, noodzaak, vermogen, weerbaarheid, gevoel
- 6 De veranderfasering: kennismaken, introduceren, inventariseren, construeren, ondernemen en circuleren
- 7 De veranderstijl: transparant, rolgericht en respectvol
- 8 De verandertools: surveys, werkboek, training en workshops, HR instrumenten
- 9 Het veranderpad: timing, planning en gewenningstijd.

STOTEN

Er is één brandende vraag die me na de conclusies en aanbevelingen bezighoudt. **WAAROM STOOT MEN ZICH STEEDS WEER AAN DEZELFDE STEEN?** Het is dezelfde vraag die Wissema zich 18 jaar geleden ook stelde in zijn onderzoek 'Angst voor veranderen, een mythe?'.
[Note september 2009: leidinggevend en voelen niet dat ze zich stoten: geen AUW, geen WAUW]

Als we echter constateren dat een aantal van onze conclusies bedrijfskundig gezien een open deur is, dan roept dat de vraag op waarom 'oude' gezichtspunten uit de bedrijfskunde niet tot het management zijn doorgedrongen. Het komt nog heel vaak voor dat de manager niet weet dat hij zich 'stoot'. Veranderingsmanagement wordt als managementvaardigheid nog steeds onderschat, ondanks dat er veel over wordt gesproken en veel in wordt onderwezen. De kennis en ervaring over de open deuren is vaak niet voldoende aanwezig en als deze kennis wel aanwezig is, is het nog geen sleutelvaardigheid. Door onervarenheid (jongere managers) routine, gewoonte, inertie, stijl, capaciteit, etc. is de manager niet in staat om bedrijfskundige signalen op te pakken, laat staan de juiste besluiten te nemen of voor een adequate uitvoering te zorgen. In veel gevallen is het de manager die zijn eigen tekortkomingen moet veranderen. Dit is bedreigend en confronterend, maar vooral erg moeilijk.

Uit: afstudeerscriptie BS Universiteit Nijmegen,
Task Force Financieringsbedrijf, Hans Heijnen, maart 1996

1 ISSUE ÉÉN: DE VERANDERMISIE

De veranderkundige missie is afgeleid van de organisatie missie. Waarom bestaan wij als organisatie en waarom werk ik bij deze organisatie? Het is die ene zin die je kunt dromen, die je meteen kunt oplepelen als ernaar gevraagd wordt. Wat is jullie missie?

.....

Gelukt? Ga je door of ga je terug? Een bekende communicatie organisatie, heeft een hele krachtige missie: 'Taken you forward'. Het is alleen zo jammer dat bijna niemand van de 40.000 medewerkers de missie kent als je er direct naar vraagt.

[van horen zeggen]

De veranderkundige missie geeft in één zin antwoord op de vraag waarom en hoe de organisatie overgaat tot het implementeren van persoonlijk ondernemerschap en waarom jij persoonlijk ondernemerschap voor jezelf gaat vormgeven. Het is onderdeel van R-stap één 'de regenboog zien'. Populairder gezegd, is het ook wel het verandermotto.

Een voorbeeld? 'Het begint bij mij!'

2 ISSUE TWEE: DE VERANDERTHEMA'S

De thema's geven antwoord op de vraag wat je gaat veranderen: Wat speelt er bij jezelf? Waar loop je tegenaan in je gedrag, je houding? Wat speelt er in je privésituatie?, bij je familie, bij je vrienden, etc. Voor je organisatie geldt hetzelfde: wat er speelt in je organisatie, in je team. Waar loop je tegen aan in de structuur, de cultuur? Wat speelt er in de omgeving van de organisatie? Bij klanten, bij businesspartners, bij concurrenten, etc.

Eén van de marktleiders in de toeleveringsindustrie had een heel duidelijk verandertema: het invoeren van strategisch accountmanagement binnen de verkooporganisatie. Helaas werd dit verandertema niet gekoppeld aan de persoonlijke thema's van de verkopers. Het leidde tot een moeizaam proces waarbij de verkopers terugvielen in hun oude gedrag en houding ondanks de nieuwe structuur. 'Who is to blame?'

Door jouw rode draad te verbinden met de persoonlijke en organisatie thema's, is het mogelijk om beter zicht te krijgen op de effecten, de uitdagingen, de valkuilen en niet in de laatste plaats de effectiviteit van je inspanningen. De kans om te komen tot een succesvolle implementatie neemt door deze integrale, mensgerichte benadering toe.

3 ISSUE DRIE: DE VERANDERSTRATEGIE

Deze strategie is erop gericht om vanuit je natuurlijke PO rol zelf in beweging te komen. Als leidinggevende en eigenaar faciliteer jij je mensen door aan de slag te gaan met de 10 R-stappen.

Vanuit de missie en de gekozen thema's maak je een eerste vertaalslag naar de betekenis van persoonlijk ondernemerschap. Je maakt voor jezelf, aan de hand van de kritieke succesfactoren, een eerste inschatting wat de 10 R-stappen voor jou betekenen. Als leidinggevende of eigenaar breng je daarnaast je organisatie of je team in beeld aan de hand van de organisatie elementen uit de 10 R-stappen. Dit vindt plaats in persoonlijke gesprekken met de begeleiders van het implementatieproces.

Het hangt van de grootte van je organisatie af wie van jullie hiermee aan de slag gaan. Het formeren van het eerste kernteam of bronteam is de eerste strategische actie. Dit team bestaat uit maximaal tien personen bij middelgrote en grote organisaties. De teamleden worden gekozen en gevraagd op basis van de uitkomsten van een assessment en de beoordeling van de opdrachtgever en begeleiders, waarin het belangrijkste criterium is de mate waarin het teamlid constructief is. Het tweede criterium is de balans in ondernemersrollen binnen het kernteam. Het kernteam kent dan ook geen hiërarchische insteek. Het team bestaat uit leidinggevend en medewerkers uit alle lagen van de organisatie of de afdelingen die starten met PO. De kernteamleden geven de opgedane inzichten en kennis door. De veranderstrategie is dan ook gebaseerd op het 'train de trainer' concept.

Hoe constructief je ook bezig bent, als je gehoopt had lid te worden van het kernteam of als je leidinggevende je deze indruk heeft gegeven en je wordt niet gevraagd, dan ben je teleurgesteld. Dat is heel begrijpelijk. Dit wordt nog versterkt als je leidinggevende bent en je medewerker wordt wel gevraagd en jij als leidinggevende niet. Het is zaak hier alert op te zijn en er op een positieve manier mee om te gaan. Hoe? Als kernteam door duidelijk te zijn over de criteria en de gemaakte keuzen. Jijzelf door je teleurstelling niet te verbergen maar te verwerken. Teleurstelling is het destructieve gevoel bij R-stap 4. Blijft deze teleurstelling? Ga terug naar het destructieve gevoel bij R-stap 3. Het destructieve gevoel bij R-stap 3 is frustratie. Je kunt dit bespreekbaar maken, als je dit niet doet ga dan terug naar stap R-stap 2. Het gevoel van wantrouwen. Het wordt nu zaak om aan de bel te trekken. Als je meer dan drie stappen achteruit moet zetten ga dan in gesprek met je leidinggevende of iemand die je vertrouwt. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zeker in destructieve organisaties kan dit een hele tijd onopgemerkt blijven.

Als je wel het gesprek aangaat met leden van het kernteam zul je merken dat je zelf aan de slag kunt gaan met de 10 R-stappen om jouw persoonlijk ondernemerschap vorm te geven. Je kunt elke dag 'het verschil maken'.

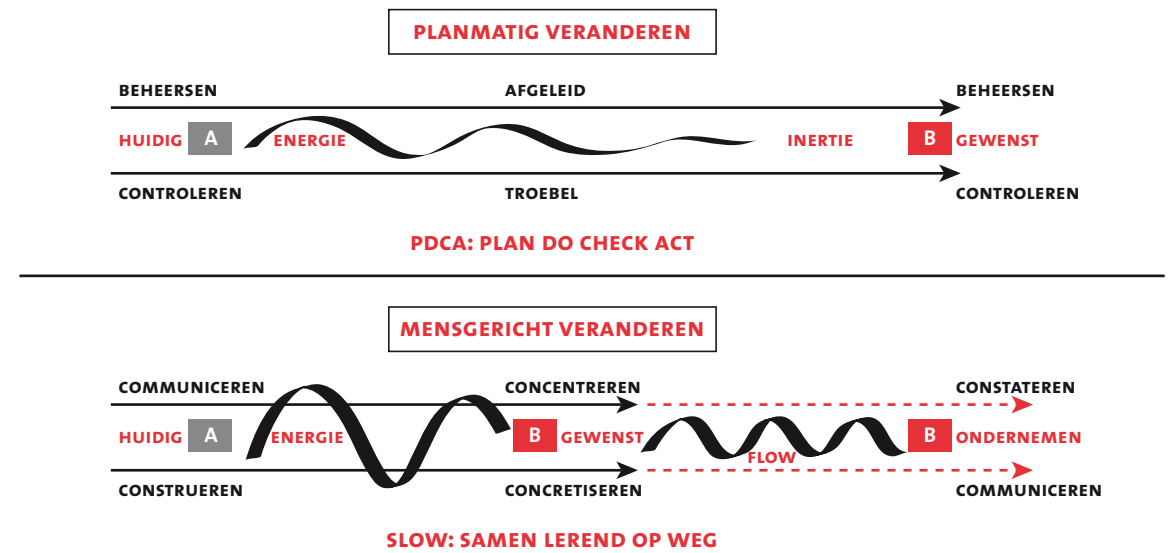
De zegsman van het eerste kernteam is altijd de hoogst leidinggevende of de eigenaar, daar ligt de eindverantwoordelijkheid. Dit staat los van de rol(len) die de voorzitter binnen het team vervult, daarin is de zegsman gelijkwaardig aan de overige teamleden. Hier mag geen enkele onduidelijkheid over bestaan. Verder is de structuur zo plat als een dubbeltje. Bij volgende kernteams kunnen afhankelijk van de thema's andere teamleden gekozen worden als zegsman. Dit betekent dat het risico van de eigenaar vertaald is naar een (indicatief) budget voor het kernteam met de voorzitter als budgetverantwoordelijke. Bij volgende kernteams kunnen leden deelnemen van buiten je organisatie: klanten, businesspartners, etc. In het tweede kernteam zitten altijd minimaal twee leden van het eerste kernteam. Deze leden nemen de rol van de begeleiders over.

4 ISSUE VIER: DE VERANDERAANPAK

BETER EEN STAPJE TERUG DOEN DAN BLIJVEN RENNEN TOT JE ERBIJ NEERVALT.

Een integrale, verbindende mensgerichte veranderaanpak gericht op 'mindfulness' past bij PO. Met ruimte en rust om goed na te denken over waar je staat en voor welke uitdagingen je staat en welke valkuilen je tegenkomt. Om gericht aan de hand van de gekozen thema's persoonlijk ondernemerschap te implementeren en vorm te geven. Daarbij past de introductie van een andere, gedurfde aanpak, de SLOW aanpak: Samen Lerend Op Weg. Vanuit elkaars eigenheid aan de slag, met plezier, met een lach en een traan, lerend, lachend en luisterend. Een aanpak om tijd te maken, tijd anders in te delen, te letten op je gezondheid, je werkritme en je werktempo. Maar ook elkaar de ruimte geven om echt constructief van en met elkaar te leren vanuit intrinsieke betrokkenheid, vanuit het hart bezig te zijn. Vanuit het geloof in jezelf en anderen en door vanuit de 'natuurlijke' PO rollen te denken en te werken. Het is 'slow change', gericht op creativiteit en duurzaamheid. De basis van dit alles is 'de gevoelige snaar' raken, AUW betekent ga terug, WAUW betekent ga door. De basisingrediënten van de SLOW aanpak zijn de vijf uitdagingen en valkuilen, de 5C's: communiceer, construeer, concentreer, concretiseer en constateer.

Dit in tegenstelling tot de traditionele aanpak bij het omgaan met veranderingsprocessen die gericht is op planning, beheersing en controle. Het volgende schema is illustratief.



Schema 26: De veranderaanpak bij Persoonlijk Ondernemerschap.

De PDCA (plan, do, check, act) cyclus wordt vaak gekozen als sturingsmechanisme bij veranderingsprocessen en bij performance management. PDCA vertroebelt echter omdat zaken door elkaar heen gaan lopen, projecten en trajecten volgen elkaar in hoog tempo op. Veranderinstrumenten en tools worden hap snap ingezet en maken geen integraal onderdeel uit van de gemaakte keuzes. Er treedt verandermoeheid (inertie) op en het gedrag en de houding vallen terug en de gewenste situatie wordt niet bereikt. PDCA word PDCP (plan do check plan) of PDCC (plan do check, check). De 'denkangst' neemt het over beginnend met: 'Zie je wel, ik wist het wel'. Het ego voelt zich daar lekker bij. Denkangst of je bedreigd voelen, hoort bij het gedrag van R-stap 2. Ga terug naar R-stap 1 en stel voor jezelf vast wat je echt belangrijk vindt. Praat met een vriend.

Het kernteam is de spil van de implementatie van PO. Zij geven het goede voorbeeld. Deze wellicht voor velen onbehaaglijke SLOW aanpak van veranderen heeft echter een positief en duurzaam effect. Er is maar een kleine groep nodig om invloed te hebben op de sfeer en het gevoel van mensen in de gehele groep! Het heeft een constructieve olievlekwerking.

EGOSPINSEL

Ik ben steeds beter in staat mijn gedachten te herkennen en soms zelfs 'over te schakelen'. Ik merk wie er aan het denken slaat. Dit geeft heel veel rust in mijn hoofd. Het stopt 'het malen'. Het stopt het steeds maar zoeken naar verklaringen en excuses. Het maakt mijn zelfreflectie veel eenvoudiger en nog mooier. Het maakt plaats voor mindfulness, het aanwezig zijn in het 'hier en nu', het voelen in het 'hier en nu', het aandacht hebben in het 'hier en nu'. Ik voel protest opkomen. En huplakee daar is ie weer!

"Wat SLOW, langzaam, lui zul je bedoelen. Ik wil FAST, snel vooruit, resultaat, het water staat me aan de lippen! Er is geen tijd voor SLOW!"

"Nee, ego, vriend, hier kun je niet meer omheen" en ik besluit voor mezelf dan ook hier niet meer aan mee te doen. Ik laat me niet meer intimideren door jou. Ik staak de strijd. Niet uit angst maar uit liefde, uit liefde voor mezelf. Om constructief bezig te zijn, om te zijn wie ik ben, om meer en blijvend ruimte te maken voor ik. Ik identificeer me niet langer met jou, mijn ego. Ik ben meer dan alleen mijn gedachten. Wij zijn ik. Ik ben vrij om mijn keuzes te maken.

5

ISSUE VIJF: VERANDERCAPACITEIT

De basisingrediënten van verandercapaciteit zijn: **VERANDERBEREIDHEID, VERANDERNOOD- ZAAK, VERANDERVERMOGEN, VERANDERWEERBAARHEID EN VERANDERGEVOEL**. Het zijn deze ingrediënten die je inzicht geven in het mogelijke verloop van het implementatie- en vormgevingsproces.

De mate waarin je bereid bent om te veranderen, om in beweging te komen, haakt direct in op de drie constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijk leiderschap: Sta je open? Ben je bereid? Ben je duidelijk? Staan je waarden centraal? Ga je de dialoog aan? Maak je keuzes? Voel je een verlangen? Voel je vertrouwen en voel je passie? Vanuit het organisatie perspectief: Is de missie leidend? Is er waardevol leiderschap? Is de aanleiding duidelijk? De antwoorden op deze vragen geven je inzicht in de mate waarin je bereid bent om vanuit jezelf in beweging te komen. Nee?, ga terug naar stap 10; Ja?, ga door naar stap 4.

De verandernoodzaak haakt direct in op de twee constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijke zeggenschap: Accepteer je dat het is zoals het is? Laat je los om ruimte te maken? Geef jij je eigen grenzen aan? Neem je initiatief? Voel jij je opgelucht? Voel jij je veilig? Vanuit het organisatie perspectief: Is er focus aangebracht? Is er commitment gegeven in woord en daad?

Nee?, ga terug naar stap 3; Ja?, ga door naar stap 6.

Het verandervermogen haakt direct in op de twee constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijk vakmanschap: Maak je een goede analyse? Ben je competent? Stel je doelen? Ben je in staat te handelen? Voel jij je verantwoordelijk? Voel je energie? Vanuit het organisatie perspectief: Is er voldoende kwaliteit? Is er voldoende informatie en communicatie?

Nee?, ga terug naar stap 5; Ja?, ga door naar stap 8.

De veranderweerbaarheid haakt direct in op de drie constructieve R-stappen bij de dimensie persoonlijk beterschap: Ben ik open? Ben ik respectvol? Ben ik gedisciplineerd? Ben ik in staat te spiegelen? Ben ik in staat waardering te geven? Ben ik in staat te blijven bewegen? Voel ik voldoening? Voel ik verbinding? Voel ik me betrokken? Vanuit het organisatie perspectief: Wordt er passend beloond? Is er begrip en afstemming? Is er constructief voorbeeldgedrag? Nee?, ga terug naar stap 7; Ja?, ga door naar stap 1. De PO cirkel is rond.

Het verandergevoel is het meest onderschatte en onbekende element bij het vaststellen van de verandercapaciteit. Het haakt direct aan bij de fundamenteën van Persoonlijk Ondernemerschap: is je gevoelige snaar geraakt? Geloof jij in jezelf? Ben je intrinsiek c.q. inhoudelijk betrokken? Voel jij je gezien? Vanuit het organisatie perspectief is er de vraag: vindt er een systeemkanteling plaats? Het is bij het verandergevoel geen kwestie van 'ga door' of 'ga terug', maar van AUW of WAUW. Ga voor jezelf na waar de AUW of WAUW vandaan komt. Sta er bij stil en praat erover. Het gaat daarnaast om de keuze tussen 'interne' of 'externe' begeleiding. Uitgangspunt is dat jij en je organisatie zelf aan de slag gaan. Toch zijn er meer dan voldoende redenen om bij het implementeren en vormgeven van PO externe begeleiding te vragen.

Hier geven we een aantal overwegingen om te kiezen voor externe begeleiding:

- Te weinig capaciteit om alles zelf te doen (de winkel moet openblijven gedurende de verbouwing)
- Samenstelling van het management (ervaring, achtergrond)
- De kennis en ervaring om alle vraagstukken zelf op te lossen ontbreekt
- Bedrijfsblindheid (te weinig afstand, te veel emotionele betrokkenheid)
- Te weinig verandercapaciteit in de eigen organisatie
- Vreemde ogen dwingen (het spreken over 'persoonlijke dingen' wordt gelegitimeerd door de betrokkenheid van een buitenstaander)
- Het concept en de aanpak zijn nieuw en onbekend
- De stap van destructief naar constructief is moeilijk zelf te zetten (je aan je eigen haren uit de modder trekken gaat niet)
- Kantelen vraagt om stutten

Help! I need somebody
Help! Not just anybody
Help! You know I need someone
Help!

When I was younger so much younger than today
I never needed anybody's help in any way
And now these days are gone
I'm not so self assured
Now I find I've changed my mind
I've opened up the doors

Help me if you can I'm feeling down
And I do appreciate you being 'round
Help me get my feet back on the ground
Won't you please, please help me?

And now my life has changed in oh so many ways
My independence seems to vanish in the haze
But every now and then I feel so insecure
I know that I just need you
Like I've never done before

Help me if you can I'm feeling down
And I do appreciate you being 'round
Help me get my feet back on the ground
Won't you please, please help me?

When I was younger so much younger than today
I never needed anybody's help in anyway
And now these days are gone
I'm not so self assured
Now I find I've changed my mind
I've opened up the doors

Help me if you can I'm feeling down
And I do appreciate you being 'round

BEATLES
Help

WAAR
JE OOK
GAAT
DAAR
BEN JE

KABAT-ZINN

Er is bij het kiezen tussen intern en extern nog iets anders aan de hand. Bij destructieve gedachten ben je bang om 'ontdekt' te worden. Je bent bang dat je de schuld krijgt van de 'fouten' uit het verleden. Je verwacht je kwetsbaar opstellen met je eigen zwakheid, ingegeven door je ego. Als leidinggevende is dat nare gevoel vaak nog sterker aanwezig. Als leidinggevende vind je helemaal dat je geen fouten kunt maken, je vindt van jezelf dat je perfect moet zijn. Als je wel fouten maakt, voel jij je zo verantwoordelijk dat jij jezelf geen ruimte geeft om hiervan te leren, laat staan je erbij te laten ondersteunen. En dan is de cirkel rond. Je hebt je geïdentificeerd met je ego en de gevangenisdeur blijft op slot. Het ligt niet voor de hand dat je in die gevallen externe ondersteuning vraagt. Je ego heeft zijn/haar slag geslagen en het gevoel van wantrouwen voedt je denken. Als je het al aandurft, los je het in eigen kringen op door het benoemen van een interne projectmanager die je kunt controleren en beheersen. De uitkomsten laten zich dan vaak raden.

Je wilt van A naar B komen, van de huidige situatie bij jezelf en je organisatie naar de gewenste situatie bij jezelf en je organisatie. Bij het bepalen van de verandercapaciteit hou je rekening met de antwoorden op de vragen, de ja's en nee's en de opstand van je gevoel: de AUW's en WAUW's. Het geeft inzicht in hoe de R-stappen te faseren en de SLOW aanpak vorm te geven. Hiermee transformeert het concept van persoonlijk ondernemerschap naar een concept voor verandermanagement en omgekeerd.

6 ISSUE ZES: VERANDERFASERING

DE PARADOX VAN 'HET BEGINT BIJ MIJ' IS DE ANGST DAT HET BIJ MIJ BEGINT

Je hebt inzicht in je verandermissie, je thema's, je strategie en aanpak. Je hebt inzicht in de relatie tussen de verandercapaciteit en PO. De implementatie is cyclisch en iteratief; Ga door, ga terug, AUW en WAUW, samen lerend op weg. Daardoor is de implementatie minder afgebakend en meer voorspelbaar dan bij een planmatige implementatie. Na elke fase kan besloten worden van koers te veranderen, terug te gaan of door te gaan. Het hangt af van de dynamiek, voortschrijdende inzichten en bijzondere omstandigheden. De tijdspanne en de doorlooptijd hangen nauw samen met de 'sense of urgency' en de specifieke situatie en omstandigheden binnen je organisatie en heel praktisch van het beschikbare budget. De zes fases in activiteit en inspanning worden hierna beschreven.

● FASE 1: KENNISMAKEN

Je maakt als leidinggevende of eigenaar kennis met het concept van PO, via een brochure, via dit boek, via een gesprek, via het (inter)net(werk) of via een training of workshop die jij of mensen binnen de organisatie hebben gevolgd. Je krijgt een eerste indruk, een eerste gevoel of dit concept je kan helpen bij de uitdagingen waar jij en je organisatie voor staan. Als het je aanspreekt is de eerste activiteit het inrichten van onafhankelijke begeleiding en het geven van een eerste opdracht, intern of extern. Als je kiest voor interne begeleiding is het wenselijk dat de interne begeleider(s) deelnemen aan de PO training die gericht is op het vormgeven van PO voor jezelf en het implementeren van PO binnen je organisatie. Het programma van deze training kent in grote lijnen dezelfde opzet als de fasering van het veranderproces en heeft het karakter van het concept 'train de trainer' met dit verschil dat niet de leidinggevendenden de 'trainer' zijn, maar de leden van het kernteam. Ze begeleiden de implementatie vanuit hun PO rollen.

Als begeleider(s) ga je in gesprek met de hoogste leidinggevende of met de eigenaar. In grotere organisaties vindt dit gesprek bij voorkeur plaats met de HR en communicatie manager erbij. Je komt tot een eerste afbakening; wat is precies de doelstelling? Hierna volgt een bijeenkomst met leidinggevendenden. Bij een kleine organisatie zijn ook de medewerkers erbij. In deze bijeenkomst wordt het PO concept toegelicht en besproken. Het geeft het eerste inzicht in de betekenis en waarde die het heeft voor jou en je organisatie. What's in it for me? Hoe past het concept binnen de bestaande activiteiten die plaatsvinden? Hoe lang duurt het traject? Wat is het tijdsbeslag? enzovoort. Natuurlijk is er ook ruimte voor tegenwerpingen, weerstanden, gevoelens en ideeën. De begeleiders gaan met de leidinggevendenden in gesprek over de keuze van de potentiële leden van het eerste kernteam. Deze potentiële leden worden uitgenodigd deel te nemen aan de assessment inclusief een 360 graden feedback. De definitieve samenstelling van het kernteam vindt daarna plaats.

● FASE 2: INTRODUCEREN

INTRODUCEREN IS COMMUNICEREN

Ter voorbereiding op de introductiefase breng je als lid van het kernteam je eerste ideeën, persoonlijke thema's en team thema's in. De mate van uitwerking ervan bepaal je zelf. Introduceren is communiceren. De keuze om met PO aan de slag te gaan is gemaakt. De twee belangrijkste activiteiten zijn het zo duidelijk mogelijk informeren van de mensen in de organisatie en het samenstellen van het kernteam. Deze fase is gericht op een hernieuwde introductie met jezelf, je ego, je 'zijn' en je lichaam in relatie tot het concept PO.

Deze retroductie leidt tot een keuze van je voorkeurs PO rollen binnen het kernteam. De introductiefase staat in het teken van een eerste verkenning naar de antwoorden op drie centrale vragen:

Wat weerhoudt je ervan op je werk het beste en mooiste uit jezelf en anderen te halen?
Hoe kun je dat op je werk doen?
Wat levert het je op het werk op?

● FASE 3: INVENTARISEREN

Deze fase staat in het teken van het in kaart brengen van de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie. Als de missie en strategische thema's nog niet duidelijk zijn, is dit de eerste activiteit die plaatsvindt. Bij het in beeld brengen van de huidige situatie maak je gebruik van diagnose tools, individuele gesprekken, bestaande informatie, documenten en observaties. Afhankelijk van de grootte van je organisatie worden medewerkers van buiten het kernteam betrokken bij de inventarisatie. Dit verhoogt het commitment en voorkomt dat er een kloof ontstaat voordat je goed en wel gestart bent. Medewerkers van andere teams worden (creatief) geïnformeerd en krijgen de gelegenheid via verschillende communicatiekanalen informatie te brengen en te halen. De eerste beelden over de gewenste situatie en de kloof tussen huidig en gewenst, worden uitgewisseld.

De begeleider(s) ondersteunen in deze fase de kernteamleden individueel en waar nodig zijn ze vanuit hun PO rol en specifieke competenties 'hands on' betrokken bij onderdelen van de inventarisatie.

● FASE 4: CONSTRUEREN

Het fundament onder PO en het veranderproces is de constructie. De constructie wordt gebouwd op de huidige situatie en de gewenste situatie. Bij het construeren vorm je een beeld van de gewenste situatie op de vier dimensies van persoonlijk ondernemerschap in relatie tot de gekozen thema's. Je construeert een beeld van het veranderpad: welke weg kies je? Dit aan de hand van de kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie, rekening houdend met de verandercapaciteit van de organisatie en de medewerkers.

De kernteamleden vertalen deze beelden naar een gedetailleerd ontwerp van de gewenste situatie voor zichzelf, het team en de organisatie, zowel vanuit het PO perspectief als vanuit het veranderperspectief.

● FASE 5: STAPPEN ONDERNEMEN

Vanuit de PO rollen gaat het kernteam met de daadwerkelijke implementatie aan de slag. Dit is de eigenlijke aftrap, naar analogie van een sportwedstrijd. Het trainingskamp zit erop, de wedstrijd gaat beginnen. Prettige wedstrijd!

Dat er vele mogen volgen en lever de prestatie die je wilt leveren.

Maar wees reëel... je hoeft niet alle wedstrijden te winnen om kampioen te worden!

● FASE 6: CIRCULEREN

Door zelf in beweging te komen, inspireer je ook anderen om in beweging te komen. In beweging blijven staat voor de wil om door te gaan met het Persoonlijk Ondernemerschap ook al lijkt het soms onmogelijk om verder te komen. Zeker op je werk doen zich omstandigheden voor waarbij jij je vertwijfeld afvraagt waar dit allemaal goed voor is. Juist dan is het zaak om door te zetten, om ruggengraat te tonen om te laten zien wat je waard bent. Want in beweging blijven gaat ook over inspireren, over laten zien wie je bent, waar je als uniek mens voor staat. Er is er maar één zoals jij en dat eenvoudige feit maakt al dat je een inspiratiebron bent voor anderen. Het ergste wat je kunt doen is je eigen levenspad verlaten, je eigen levensscript aanpassen, je eigen gevoel inleveren ten koste van jezelf.

● *Annemarie, Wil en Tony*

● Tony Marconi is een oude vriend van Wil, ze kennen elkaar van de basisschool. Ze zijn deze zomer samen op vakantie geweest in het mooie Toscane in de buurt van Grosseto. Tony is geboren in Panningen bij Venlo. Zijn vader is Italiaans en zijn moeder is Pools. Hij heet eigenlijk Antonio, maar niemand gebruikt die naam. Zijn ouders zijn in Nederland neergestreken toen er midden jaren zestig een grote behoefte was aan gastarbeiders. Tony ontdekte al snel dat er een wereld vol mogelijkheden lag. Je moet ze gewoon zien en niet te bang zijn om er op af te gaan. Tony ziet veel mensen met ondernemerstalent die bang zijn om het heft in eigen handen te nemen. Op zijn 14e deed hij zijn eerste transactie. Hij had een oude Zündapp bromfiets opgeknapt en doorverkocht met een winst van 300%. Op zijn 21ste kocht hij zijn eerste huis. Die bouwval heeft hij zelf opgeknapt, helemaal met eigen handen en nu op zijn 44ste is hij nog steeds volop bezig met ondernemen. Hij verhuurt onroerend goed, knapt oude Moto Guzzi's op en heeft een handel in curiosa. Hij is inmiddels financieel redelijk onafhankelijk en dat maakt dat hij zich vrij voelt en vooral ook trots. Hoewel school hem niet echt boeide heeft hij met gemak de LTS doorlopen. Hij heeft zijn handigheid en onbeholpenheid van zijn vader en zijn ondernemerszin en zorg van zijn moeder. Hij baalt af en toe van deze onbeholpenheid.

Hij kan zo direct en fel uit de hoek komen dat het mensen afschrikt. Zeker als hij ergens door geraakt wordt gedraagt hij zich als een olifant in een porseleinkast. Hij is 1.98 m en weegt 120 kilo schoon aan de haak. Als Tony binnenkomt dan komt er iemand binnen. Hij rookt niet meer en drinkt met mate. Wel is hij in zijn eetgedrag een echte Bourgondiër.

Zijn ouders zijn stevig katholiek en gingen elke week trouw naar de kerk. Zijn vader heeft zich nooit echt thuis gevoeld in Nederland, maar hij voelde zich verantwoordelijk voor zijn gezin en werkte hard om ze te onderhouden. Tony is de oudste zoon, hij heeft nog twee jongere broers en drie jongere zussen. Thuis werd er veel gediscussieerd. Waarschijnlijk hebben de burens dit altijd gezien als ruzie maken. Zijn vader vond dat het hem allemaal overkomen was, hij was van de generatie die net voor de oorlog is geboren en hij vond zelf dat hij nooit een echte kans heeft gehad. Tony was vastbesloten om dit niet te laten gebeuren. Voor hem zijn alertheid, aanpakken en aanpassen de toverwoorden. Hij is allergisch voor plannen, concepten en regels. Dat vindt hij iets voor de kamergeleerden en bankiers. Zijn moeder is twee jaar geleden overleden. Dit heeft hem erg geraakt en hij denkt nog vaak aan haar. Ze heeft heel haar leven gewijd aan haar kinderen en haar echtgenoot. Tony vindt het schrijnend dat zijn vader en moeder zo weinig affectie naar elkaar lieten zien. Hij gelooft dat een goeie knuffel meer effect heeft dan alle woorden bij elkaar. De generatie van zijn vader en moeder is daar echter niet mee opgegroeid. Hij kende het ook niet totdat hij zijn huidige vriendin leerde kennen. Heerlijk een vrouw die knuffelt en liefkoost. Hij voelt zich een blij mens en knuffelt graag. Zijn twee kinderen krijgen dit nu van hem mee en daarmee doorbreekt hij naar zijn gevoel een vader-zoon patroon. Hoewel zijn kinderen de meeste tijd bij zijn ex wonen heeft hij een hele warme band met ze. Zijn vader is nu 78 en woont dicht in de buurt. Tony zorgt voor hem.

Wil heeft Tony uitgenodigd om samen met hem en Annemarie in gesprek te gaan over persoonlijk ondernemerschap. Tony ging graag op de uitnodiging in hoewel hij kan zich niet voorstellen dat twee ex-bankiers iets zinnigs te zeggen hebben over ondernemerschap. Het is een warme nazomeravond. Tony heeft een heerlijke fles Chianti meegenomen. "Ik was laatst bij mijn bank voor een hypotheek voor één van mijn huizen. Ik had cash nodig voor een andere transactie," begint Tony. Het is typisch dat gesprekken tussen ondernemers en bankiers of ex-bankiers altijd beginnen met ervaringen over hun eigen bank.

"En?" vraagt Wil.

"Nou, ze wilden mijn inkomensgegevens hebben en die krijgen ze niet, nergens voor nodig".

"Banken hebben die informatie nu eenmaal nodig, Tony," springt Wil in de bres voor de bank.

"Kom zeg, het pand is vrij van hypotheek en ze kunnen aan mijn rekening courant zien hoeveel huurinkomsten er elke maand binnenkomen," reageert Tony.

"Ik zou een afspraak hebben met de manager hypotheek, het was vrijdagmiddag

en ik kreeg te horen dat hij verhinderd was, dat geloof je toch niet, dat zou ik eens moeten doen met mijn klanten. Maak de afspraak dan niet”.

“Met wie had je de afspraak?” vraagt Wil benieuwd naar de afloop.

Tony lacht: “Bij de bank hebben ze van die rare kopjes en schotels, dus zo’n snootje van in de twintig komt met twee kopjes binnen. Ik vraag hem of het wel gaat en weet je wat hij zei?”

Wil en Annemarie schudden beiden tegelijkertijd hun hoofd. “Hij zegt letterlijk dat hij tot voor kort in de horeca heeft gewerkt en daarom wel raad weet met het uitserveren van koffie”. Tony pakt zijn kopje, drinkt en gaat verder: “en die gaat mij iets vertellen over mijn hypotheek!”

“Wat heb je gedaan?” vraagt Wil nu lachend.

“Wat denk je, ik heb de koffie opgedronken en ben vertrokken, ze bekijken het maar met hun regels en horecapersoneel. Ik heb hen niet nodig. Ik heb Mathijs van Dalen, mijn tussenpersoon, gebeld en het geld stond binnen twee weken op mijn rekening. Het kan dus wel,” besluit Tony.

“Oké Tony, ik ben echt benieuwd wat voor jou ondernemerschap inhoudt?” vraagt Annemarie geamuseerd door de directheid van Tony.

“Ondernemer ben je, dat kun je niet leren, het is net als bij mijn moeder. Ze was moeder en voor mij een ondernemend voorbeeld, voed maar eens zes kinderen op in een vreemd land met een vreemde taal en met een overgevoelige Italiaan met heimee als echtgenoot. Ik geef het je te doen. Zij leek er geen moeite mee te hebben. Ze is met het ondernemerstalent geboren. Mijn vader daarentegen kon niet zonder haar dagelijkse commando’s. Hij ondernam nauwelijks iets vanuit zichzelf. Op zijn werk was het niet anders. Hij werkte aan de lopende band bij een kip-penslachterij. Geen kippen, geen werk!”

“Jij gelooft dus niet dat je ondernemerschap kunt ontwikkelen?” interrumpeert Annemarie.

“Ik geloof dat heel veel mensen niet zien hoeveel capaciteiten ze hebben doordat ze te bang zijn om hun eigen veilige omgeving los te laten. Ze blijven twijfelen en kiezen eieren voor hun geld. Als ze het al doen dan is het omdat ze ontslagen worden of ontslagen dreigen te worden. Ik zie ook heel veel ZZP-ers die het alleen doen omdat ze afgunstig zijn op het tarief dat de baas vraagt”.

“Hoe bedoel je?”

“Simpel, de kelner ziet dat de baas een café kan runnen en hij gaat ook een café beginnen, snel geld verdienen. De loodgieter ziet dat zijn baas € 30,- per uur vraagt en hij krijgt maar € 15,- en dus begint hij als ZZP-er”.

“Dus jij gelooft niet dat de 100.000 startende ondernemers van vorig jaar dat doen omdat ze behoefte hebben aan meer vrijheid en de drive om zich te ontplooiën zoals de Kamer van Koophandel aangeeft?” vraagt Wil.

“Nee, alsjeblieft. Het is net als in relaties, je neemt de problemen mee in de vol-

gende relatie als je om de verkeerde reden bij je huidige relatie weggaat, daar weet ik alles van. Ik zie dat veel van de ZZP-ers het liefst terug zouden gaan naar hun baas”.

“Waarom doen ze dat dan niet?” vraagt Annemarie terwijl ze de Chianti ontkurkt.

“Zelfstandige ondernemers voelen al op jonge leeftijd dat ze zelfstandig willen zijn, echt zelf aan de bak willen. De één, zoals ik gaat al snel de handel in, de ander gaat al snel een netwerkje bouwen en weer een ander speelt al vroeg winkeltje,” zegt Tony lachend: “De meeste mensen zijn er niet voor geboren of het ontbreekt aan lef en durf. Gewoon niet van thuis meegekregen”. Hij schenkt zichzelf een glas wijn in.

“Maar Tony, even terug naar de vraag: waarom gaan ze niet terug naar hun baas?”

“Dat zal ik je vertellen, en hier komt nu precies jullie verhaal om de hoek kijken. Wil heeft me er natuurlijk al veel over verteld. Ik moet jullie zeggen dat jullie de spijker wel op zijn kop slaan. Of het ook voor kleine ondernemers en éénpitters geschikt is, kan ik niet goed beoordelen. Mensen in grote organisaties krijgen geen ruimte. Hun talent en potentie wordt niet benut. Medewerkers krijgen veel te weinig invloed en al die managers zijn vooral met hun ego’s bezig en zijn daarmee in mijn ogen voor het grootste deel overbodig. Ik heb genoeg vrienden die op het werk niets te zeggen hebben en thuis creatief en ondernemend zijn. Ze doen hun werk omdat ze daarmee de kost verdienen, maar ze durven niet voor zichzelf te kiezen”.

“Wat is daarvoor nodig, Tony?” vraagt Annemarie.

“Zoals ik al zei, ik geloof dat het in jezelf moet zitten. Ik snap dat jullie een verschil maken tussen zelfstandig ondernemerschap en persoonlijk ondernemerschap. Wil weet dat je naar mijn mening geen ondernemer bent wanneer je niet zelf risico’s durft of wilt lopen”.

“Heb je nog een tip voor die ‘overbodige’ groep managers?” vraagt Wil.

Tony begint te lachen: “Een grote spiegel kopen en die bij de voordeur ophangen en elke dag erin kijken als ze naar het werk gaan en dat ze zich daarbij de volgende vraag stellen: ‘Spiegeltje, spiegeltje aan de wand, wie zet ik vandaag weer aan de kant?’ Grapje”.

De avond eindigt erg gezellig. Wil en Annemarie zijn tevreden dat Tony zo direct en open is en ze hebben erg gelachen.

“Trouwens,” komt Tony bij zijn vertrek even terug op het onderwerp: “Weet je waar ik het meeste van heb geleerd?”

“Niet van je middelbare schooltijd,” lacht Wil.

“Nee, van mijn stomste fouten! Ik hoop dat die persoonlijke ondernemers van jullie er genoeg mogen maken. Ciao!”

7 ISSUE ZEVEN: VERANDERSTIJL

Het ligt natuurlijk voor de hand om te kiezen voor een veranderstijl die erop gericht is om het beste en mooiste uit anderen te halen en dat is ook zo. Het is echter de vraag of je iets te 'kiezen' hebt als het om stijl gaat. Afgaande op alle inzichten tot nu toe, heb je in ieder geval invloed op je stijl zodra jij je realiseert dat je een bepaalde stijl hebt. Bekende voorbeelden van stijlen zijn de leerstijlen van Colb, de voorkeursstijlen van de Caluwe, de managementstijlen van Hersey & Blanchard, en Blake & Mouton. Peter Camp heeft er een grote hoeveelheid ondergebracht in zijn boek *'Meer dan 500 managementstijlen'*. Maar ook Quinn en Belbin geven vanuit het rollenperspectief een goed inzicht in stijlen. Keuze genoeg!

De veranderstijlen bij PO zijn gekoppeld aan de ondernemersrollen. Je weet welke ondernemersrollen passen bij je 'natuurlijke' voorkeuren. Hieronder het overzicht zonder verdere toelichting van de veranderstijl die bij elke rol past.

ONDERNEMERSROL	VERANDERSTIJL
COUNSELOR	VERBINDEND
GIDS	INSPIREREND
CONCIËRGE	ZORGEND
TEAMSPELER	COÖRDINEREND
PROFESSIONAL	PRESTEREND
SPECIALIST	INSTRUEREND
COACH	REFLECTEREND
VRIEND	VERTROUWEND
ASSISTENT	ONDERSTEUNEND

Manager oude stijl:
Doe als een herdershond,
je blaft
en de kudde beweegt!

8 ISSUE ACHT: VERANDERTOOLS

De tools zijn de instrumenten, hulpmiddelen, trainingen, workshops, activiteiten en interventies¹ die je gebruikt om tot een succesvolle implementatie te komen. ...één van de grote voordelen is dat PO je in staat stelt de juiste tools op het juiste moment voor de juiste mensen bij de juiste R-stap in te zetten. Dit komt de effectiviteit van de tools ten goede en nog belangrijker, het belet je om de tools ad hoc in te zetten en het weerhoudt je ervan te 'vluchten' in het volgen van trainingen en workshops. Het valt buiten de context om een overzicht van beschikbare generieke tools te geven. De specifieke tools die rechtstreeks gekoppeld zijn aan Persoonlijk Ondernemerschap zijn: de assessment, de workshops en de opleiding. Hierna volgt een korte toelichting op de assessment: de PO survey.

¹ Een interventie in deze context is een bewuste, actieve actie om tot beweging te komen.

De PO-survey is een assessment dat bestaat uit 100 stellingen. De resultaten geven inzicht in waar jij en of je team en organisatie staan als het gaat om het vormgeven van Persoonlijk Ondernemerschap gerelateerd aan de 10 R-stappen. Het geeft inzicht in de kritieke succesfactoren: houding, gedrag, gevoel, de organisatie factoren en de effecten op korte termijn. De mate waarin je destructief of constructief scoort is bepalend voor je volgende stap 'ga door of ga terug'. Het biedt de mogelijkheid vergelijkingen te maken met je team en met je collega's. Om tot een duidelijk beeld te komen van wat anderen vinden over de mate waarin je destructief dan wel constructief bent, is een 360 graden feedback optioneel onderdeel van de assessment.

9 ISSUE NEGEN: VERANDERPAD

Elke organisatie, afdeling of team en elk mens is anders en uniek en, gewild of ongewild, voortdurend in beweging. De levensfasen waarin organisaties, teams en mensen zich bevinden, hebben een sterke invloed op de mate waarin een organisatie destructief of constructief is. Zo heeft een midlife of mid-career crisis van mensen een belangrijk effect op je gevoelstoestand en dus invloed op de mate waarin iemand constructief of destructief is. Het is een momentopname die niet goed of fout is. Het gaat om het inzicht dat het zo is en om te accepteren dat het invloed heeft op de wijze waarop je functioneert. Bij organisaties die zich in een turbulente fase van groei, fusie, crisis of overname bevinden, is de onrust vaak groot en de ruimte beperkt. Constructief en destructief wisselen elkaar 'aan de oppervlakte' voortdurend af. Om tot een blijvende verandering in je gedrag en houding te komen ga je de diepte in, een reis naar binnen. Hier kom jij je echte 'angst' tegen en je zult merken dat je daarachter echte 'liefde' zult ervaren. Je transformatie is begonnen.

Het veranderpad brengt je van A naar B, het veranderplan is hierbij de routebeschrijving. Het maken van een veranderplan is uitstekend geschikt om overzichtelijk weer te geven hoe het pad er uit ziet: de waarom, wat, hoe, welke en wanneer vragen. Het is echter statisch, lineair en geduldig. Persoonlijk Ondernemerschap en daarmee het veranderpad is dynamisch, cyclisch en daadkrachtig. Het vraagt om afstemming, om aanpassing en om het verkennen van nieuwe wegen, van short cuts. Je houdt bij het bewandelen van het pad rekening met signalen, nieuwe informatie, gewijzigde omstandigheden die leiden tot 'kritieke momenten'. Kritieke momenten vragen om keuzes en timing die af kunnen wijken van het plan, de route wijzigt en dus ook de routebeschrijving. Als je in staat bent de 'kritieke momenten' te zien op het veranderpad en daarna te handelen, dan is de weg, het pad naar B alleen al de moeite waard.

Naast timing is gewenningstijd een belangrijke factor om rekening mee te houden. Als lid van het kernteam heb je voorsprong op het pad, je loopt voorop. Je hebt al veel inzichten tot je genomen. Geef en besteed veel aandacht aan het afstemmen met anderen. Loop niet te hard vooruit want dan raak je uit het zicht. Als je rekening houdt met anderen, houden zij ook rekening met jou. Als jij anderen ziet, zien anderen jou. Daarnaast heb jij je unieke programma, je eigen rode draad, je eigen ontwikkeling en dus je eigen gewenningstijd. Dit geldt ook voor je team, in je organisatie en ook voor de samenleving als geheel.

Judith

Judith is HR manager van een bank. Ze is na de laatste fusie van drie bankkantoren benoemd in deze functie. Hiervoor was ze manager retail. Met haar benoeming is een droom voor haar in vervulling gegaan. Haar interesse in mensen was altijd groter dan haar interesse in resultaat. Ze is erg blij met de ruimte die ze van de bank krijgt. Ze ziet haar werk op de bank bijna als een onderdeel van haarzelf. Haar betrokkenheid bij het wel en wee van de bank en dat vooral van de medewerkers is groot. De laatste tijd maakt ze zich zorgen over de voortgang van het veranderingsproces. Ze weet uit ervaring dat voor, tijdens en na de fusie er een optimistische sfeer van openheid en samenwerking kan ontstaan, als de individuele banken hun 'huiswerk' goed hebben gedaan. Zo niet dan is het fusieproces een drama. Gelukkig hebben deze banken hun huiswerk goed gedaan. Er ligt een goed fundament. De beginfase is zo'n beetje als gaan trouwen of samenwonen of zelfs verliefdheid. Judith betrapt zichzelf ook op dit gevoel. Als het om het gedrag en de houding van mensen gaat, is ze niet echt kritisch. Eerst maar eens zorgen dat het fusieproces goed wordt afgerond. De rest volgt dan vanzelf. Iedereen zit op die roze fusie wolk. Directieleden en managers hebben vaak behoorlijke promotie gemaakt en medewerkers zien nieuwe perspectieven en uitdagingen. Processen worden op elkaar afgestemd, systemen worden opnieuw ingericht. Werkplekken, gebouwen en andere 'uitrusting' worden aangepakt. Medewerkers met direct klantcontact krijgen nieuwe klanten en klantgroepen in een veel grotere uitdagende markt. De schaal-grootte van de bank maakt dat mensen die voor de interne verwerking en processen zorgen zich meer kunnen specialiseren.

En dan na deze 'witte broodsmaanden' komt het moment dat iedereen op zijn nieuwe vaste plek zit. Het fusieproces is afgerond. Het pijnlijke matchingproces van mensen is vanwege de nieuwe CAO

vooruitgeschoven. Judith merkt dat iedereen zenuwachtig begint te worden. Sinds de HR3P scan, een scan om het Potentieel en de Prestaties van de mensen vast te stellen in relatie tot de Portfolio of activiteiten, lijkt het wel of de roze wolk in één keer verdwenen is. Het plezier lijkt als sneeuw voor de zon verdwenen en de medewerkers vallen terug in oude patronen. Er ontstaat iets van bloedgroepen gebaseerd op de 'oude' banken. Medewerkers gaan elkaars gedrag veroordelen, krijgen irritaties over dat gedrag van 'die' en ze praten veel over elkaar in plaats van met elkaar. Nu alle processen op elkaar afgestemd zijn in lijn met de richtlijnen van het hoofdkantoor zou je zeggen dat de medewerkers hier ook naar werken. Maar toch steken de oude lijstjes en werkwijzen weer de kop op. Managers reageren gefrustreerd en komen met nog meer richtlijnen, procedures en werkinstructies.

De managers en directie lopen in de beleving van Judith weg voor deze onrust en gebruiken 'opleidingen en trainingen' om hier mee om te gaan. Naast het feit dat dit een enorme bak geld kost, ligt daar niet de weg die ze zouden moeten bewandelen. Het cultuurveranderingstraject dat een extern consultancy bureau onlangs heeft gepresenteerd, dekt voor haar de lading ook niet. Ze is er van overtuigd dat de medewerkers vanuit zichzelf in actie moeten komen. Ze moeten op hun eigen gedrag en houding worden aangesproken, beginnende bij directie en management. Nu realiseert ze zich ook dat 'moeten' niet werkt. Het gesprek vorige week met Annemarie Prinssen gaf haar een goed gevoel, eindelijk een ander geluid. Ze heeft Annemarie geïntroduceerd bij Martin Hoffman, manager zakelijke relaties binnen de bank.

SAMENVATTING

In dit hoofdstuk is het veranderconcept dat onder het PO concept ligt, uitgewerkt. Deels een technische verhandeling die het karakter heeft van traditionele veranderingsprocessen, deels een vernieuwende kijk op veranderingsprocessen. En natuurlijk geldt ook hier: 'gooi niet het kind met het badwater weg'. Het vakgebied van verandermanagement heeft zich gedurende de laatste decennia sterk ontwikkeld. Dit boek levert een bijdrage aan de verbinding tussen het beste en mooiste uit jezelf halen en het succesvol implementeren van persoonlijk ondernemerschap binnen je organisatie. Het voegt een dimensie toe aan de manier waarop je met veranderingen binnen jezelf en anderen op je werk omgaat. Het verandermotto van PO:

'HET BEGINT BIJ MIJ'.

HET BEGINT BIJ MIJ

Het is het begin van de 21e eeuw. Het fundament waarop welvaart en welzijn gebouwd is, vertoont barsten en scheuren. De ene crisis valt over de andere. Het is niet meer mogelijk deze signalen te negeren en terug te vallen op oude bekende systemen, patronen en verworvenheden. Het vraagt van iedereen om vanuit zichzelf in actie te komen en samen te werken aan een nieuw 21e eeuw fundament, een nieuw paradigma. Vanuit het veranderperspectief staan hieronder de elementen die een bijdrage kunnen leveren aan een nieuw veranderfundament.

VAN 20 ^E EEUW VERANDEREN	NAAR 21 ^E EEUW BEWEGEN
FOCUS LEIDERSCHAP, MEE BEWEGEN	FOCUS ONDERNEMERSCHAP, ZELF BEWEGEN
MANAGEMENTTEAM LEIDEND	KERNTTEAM LEIDEND
ORGANISATIEGERICHT EN INTEGRAAL	MENSGERICHT EN HOLISTISCH
FUNCTIEGERICHT WERKEN	ROLGERICHT WERKEN
ORGANISATIE VERANDERING	DUURZAME TRANSFORMATIE
LOSSTAAND EN AFSTANDELIJK	SAMENHANGEND EN VERBINDEND
RESULTAAT EN PROCES GERICHT	PRESTATIE EN ACTIVITEIT GERICHT
HIËRARCHISCH MANAGEN	NATUURLIJK BEGELEIDEN
INSTRUMENTEEL, GESTRUCTUREERD PLAN	LEREND, PRAKTIJKGERICHT PAD
RATIONELE VERSTANDELIJKE BENADERING	EMOTIONELE GEVOELIGE VERDIEPING
SOCIAAL REGELSYSTEEM	ZELFSTURENDE COMMUNICATIE

Het boek eindigt met de elfde stap, die van **RELATIVEREN**. Je kunt het paard wel naar het water leiden maar niet laten drinken. Aan de hand van 10 vragen is het aan jou om jezelf in de spiegel aan te kijken met als laatste vraag:
Met wie ga je hierover in gesprek?

EGOSPINSEL

“Denk je dat je met dit boek een verschil maakt, onderscheidend bent?”
“Ja ego, dat denk ik niet alleen, ik voel het gewoon”.
“Kun je mij dat nog eens uitleggen?”
“Uhhh, je stelt een vraag, een goeie vraag zonder meteen te ‘ja maren.’”
“Ik heb het boek ook gelezen hoor”.
“Dan heb je het antwoord al, je gedraagt je al anders door deze vraag te stellen en ik ga ook anders reageren. Ik beantwoord je vraag met veel plezier, vriend van me”.

Persoonlijk ondernemerschap is niet het exclusieve terrein van de leidinggevende en eigenaren, maar van elke medewerker(incl. leidinggevende) binnen een organisatie. ‘Het begint bij mij’ geldt voor iedereen en zorgt daarmee meer vanzelfsprekend voor verbinding en gelijkgestemdheid en legt de verantwoordelijkheid daar neer waar hij hoort: bij mij.

De noodzaak om te veranderen, begint bij het raken van de gevoelige snaar van mensen, van de binnenuit van de mens. De aanleiding komt van buiten, de verandering van binnen. Persoonlijke transformatie en organisatieverandering worden via het concept PO aan elkaar gekoppeld om te komen tot een blijvende verandering in gedrag en houding.

*Om het beste en het mooiste uit jezelf en anderen te halen is het wenselijk dat organisaties hun eigen organisatie-inrichting, managementhiërarchie en functies ter discussie durven te stellen: durven te kantelen.
De tien R-stappen van Persoonlijk Ondernemerschap sluiten aan bij de bestaande veranderliteratuur zoals bijvoorbeeld de acht stappen van Kottler. Deze stappen gaan een ‘stap’ verder en geven een verdieping naar de mens zelf. Met name de stappen die horen bij ‘zeggenschap’ worden vaak overgeslagen.*

*Het krijgen van inzicht en handvatten vindt plaats door op een speelse manier de theorie te combineren met praktijkverhalen van mensen, toepasselijke quote’s en dialogen tussen de schrijver en zijn ego. Hiermee onderscheidt zich het boek qua opzet en vormgeving.
Het maakt PO toegankelijker.
“En onderscheidend genoeg, ego?”
“Van mij mag je het uitgeven”.
“Dank je”.*

WEET JIJ WAAR HET BOEK OVER GAAT, JUUL?
NEE, ALLEEN DAT HET VOOR GROTE MENSEN IS.
SCHRIJF JE OOK EEN KINDERBOEK, PAPA?

EN JIJ SANDER, WEET JIJ WAAR HET BOEK OVER GAAT?
IETS MET ECONOMIE EN SPIRITUALITEIT
EN OVER ZELF VERTROUWEN HEBBEN

EN WAT GA JE NU DOEN, PAPA?
JULLIE EEN KNUFFEL GEVEN!

10

TIEN VRAGEN

IN EEN SAMENLEVING
WAARIN MENSEN
BEHOEFTE HEBBEN
AAN VOORUITGANG
IS HET VAN ESSENTIEEL BELANG DAT ZE **VRIJHEID**
BEZITTEN

DALAI LAMA

Tien haren in je soep is veel Tien haren op je hoofd is weinig

JAN VAN KLEEF

Tot slot R- stap elf, die van Relativeren. Vrij vertaald: in relatie tot iets of iemand brengen of met iets of iemand vergelijken. Het beste en het mooiste is voor iedereen anders, bijzonder en uniek en heeft niets te maken met bijvoorbeeld het meeste geld of het grootste huis. Het is om die reden dat het relativeren van wat dit voor jou betekent zowel een uitdaging als een valkuil is. De valkuil is dat jij jezelf te kort doet door je met anderen te vergelijken die het veel 'minder' hebben dan jij. Een andere valkuil van jezelf vergelijken met anderen is dat het gras bij de burens altijd groener is. Maar de grootste valkuil van allemaal is dat je met je relativeren je ego ruimte geeft om zich te laten horen, om je innerlijke stem te overrulen en dan ben je weer terug bij af. 'Ga terug naar de gevangenis'. Dit uit zich in overmoed, weemoed en 'geenmoed'.

Als je vanuit je innerlijke stem, echt vanuit jezelf op zoek gaat naar jouw unieke programma dan doe je daar ieder ander een groot plezier mee. Je vormt de inspiratiebron voor anderen om hetzelfde te doen met jou als voorbeeld. Stel je maar voor dat jij een inspiratiebron bent voor anderen door gewoon jezelf te zijn, door te kiezen voor jouw pad en niet dat van een ander. Relativeren? Natuurlijk is relativeren vanuit je eigenheid een mooie manier om zaken en mensen zonder oordeel en vanuit verschillende perspectieven te bekijken en aan te voelen, je in te leven in wat er bij anderen speelt. Het geeft je de ruimte om in voorspoed met beide benen op de grond te blijven en bij tegenspoed om de moed er in te houden.

Is dit niet ego-istisch? Het woord zegt het al, als je vanuit je identificatie met je ego handelt dan ben je gericht op 'hebben', op hebzucht. Dat is inderdaad egoïstisch. Het woord dat past is bewust-zijn, zelf bewust-zijn. Als jij je bewust bent dat alles wat je doet invloed heeft op alles wat er gebeurt, hoe dan ook, dan kan het niet anders dat jij diep van binnen weet dat jij een positief verschil maakt door het beste en mooiste uit jezelf te halen. Welk verschil? Dat is aan jou, het is jouw leven en daar heb je er maar één van.

En wat nu.....? Doorpakken of inpakken?

Annemarie, Wil, Dries en Hein

Oprichten en doorpakken

Annemarie Prinssen en Wil van de Vuurdoen staan voor de deur van het notariskantoor Van den Donder & Enkelaars. Vandaag 27 oktober om 16.00 uur wordt de consultancy coöperatie opgericht. Ze wachten buiten nog even op Hein Hanssen en Dries Jacobs.

“Het notariaat krijgt volgens mij ook rake klappen in deze crisis,” vraagt Wil zich hardop af.

“Geloof dat maar, zeker de kantoren die gericht zijn op het passeren van huizen en het vestigen van hypotheek hebben het niet gemakkelijk, de markt is met 30% gekrompen,” reageert Annemarie.

“Daarbij zit het notariaat natuurlijk vol in de transitie naar de vrije marktwerking”.

“Je bedoelt te zeggen dat ze van notabelen naar ondernemers transformeren,” reageert Wil.

“Het geldt natuurlijk niet alleen voor de notarissen zelf maar ook voor de mensen die er werken. Het is een zeer traditionele beroepsgroep met vastgeroeste hiërarchische verhoudingen,” aldus Annemarie die haar ogen even sluit om te genieten van het heerlijke herfstzonnetje.

“Dan hebben ze nu een mooie gelegenheid om mensen die niet mee kunnen in dit proces...” reageert Wil lachend.

“Wil, dat is destructief denken, maar de gelegenheid zal door sommigen zeker aangegrepen worden”. Op dat moment komen Hein en Dries aanlopen. Ze hebben hun auto wat verder weg geparkeerd om de parkeermeter te omzeilen. Het parkeerterrein van de notaris was vol.

“Het lukt jou zelfs niet om voor de afspraak met de notaris op tijd te komen,” haalt Wil lachend uit naar Hein.

“Ja, klopt, ik kom maar niet van mijn slechte gewoonten af”.

“Ja, ja, een leuke blondine zou je echt niet laten wachten”.

“Hmmm, nee natuurlijk niet,” lacht Hein. “Zullen we naar binnen gaan? Dries loopt voorop naar binnen.”

Een bezoek bij de notaris heeft altijd iets plechtigs, iets formeels. Statig is misschien een beter woord. De ‘vier musketiers’ worden naar de grote spreekkamer geleid. Het notariskantoor bevindt zich in een oud herenhuis. Het is niet zo moeilijk voor te stellen dat zich binnen deze muren al heel wat heeft afgespeeld. De sigarendoos is vervangen door een schaal met pepermuntjes. Annemarie, Wil, Dries en Hein nemen plaats en de secretaresse schenkt koffie

in. “De notaris komt zo,” zegt ze met een brede glimlach. Wil bedenkt zich dat deze lach wel iets zegt over de mensen die hier werken en dat geldt ook voor de volle parkeerplaats. Volgens hem heeft dit kantoor niet zoveel last van de crisis. Het kantoor heeft zich gespecialiseerd in zakelijke transacties en erfrecht.

Vivian van Troostwijk is partner en notaris bij Van den Donder & Enkelaars. Haar vader was notaris en ze heeft altijd gefascineerd gekeken naar al die mensen die hij op zijn kantoor ontving. Haar vader had zijn kantoor aan huis. Wat ze niet zo leuk vond is dat hij dag en nacht met zijn werk bezig was. Ze realiseert zich dat ze toch wel heel veel op haar vader lijkt. Ze wilde als meisje een manege beginnen. Ze is gek met paarden. Die manege is er niet gekomen maar ze rijdt wel bijna dagelijks met veel plezier op haar paard Hajo, een prachtig Fries raspaard. Ze houdt van haar vak en is blij dat ze uiteindelijk gekozen heeft om het notariaat in te gaan. Het kantoor ontwikkelt zich uitstekend. Ze hadden de crisis zien aankomen, niet in deze heftige vorm, maar ze waren voorbereid. Datzelfde geldt voor de vrije marktwerking. Nadat Rudolf Enkelaars vier jaar geleden met pensioen is gegaan, zijn ze vol gaan werken aan hun eigen ondernemerschap en dat van hun medewerkers. Het viel niet mee om de vastgeroeste gewoonten en de cultuur te veranderen en ze zijn er nog lang niet. Dat de cultuurdragers Rudolf Enkelaars en Maurice van den Donder beiden al een hele tijd met pensioen zijn, betekent niet dat de cultuur en meer specifiek het gedrag en de houding meteen verandert. Ze heeft al verschillende aanvaringen met medewerkers achter de rug en daarbij moeilijke beslissingen moeten nemen.

“Jullie hebben al koffie zie ik?” zegt Vivian en gaat zitten. “Voordat we aan het formele gedeelte beginnen ben ik toch wel benieuwd naar de achtergronden van deze coöperatie. Het is toch ongebruikelijk om voor consultancyactiviteiten deze rechtsvorm te kiezen,” begint Vivian.

Annemarie neemt het woord: “Er zijn verschillende overwegingen geweest die tot de oprichting van de coöperatie geleid hebben, en heren vul maar aan. We werken allemaal als ZZP-er vanuit verschillende disciplines, drijfveren en achtergronden. Het goede gevoel van vrij en onafhankelijk zijn, was groter dan de angst voor de financiële risico's die het met zich mee brengt. Waar we echter tegenaan lopen is het gevoel van eenzaamheid, op eigen houtje bezig zijn en toch een behoorlijke afhankelijkheid van relatief kleine opdrachten. Als je alleen werkt of in kleine groepjes is het moeilijk een vuist te maken om voldoende veranderimpact te creëren, zeker bij grote organisaties”.

Dries vult hierbij aan. “Ik heb me ook aangemeld bij andere consultancypartijen en trainingsbureaus. Zeker in deze tijd waarbij er een overcapaciteit dreigt te ontstaan of er al is, blijkt het lastig om in de ‘innercircle’ van die bureaus te komen. De consultants en trainers uit de innercircle krijgen de opdrachten

en de ZZP-ers zoals ik, die niet tot deze groep behoren, waren toch relatief op zichzelf aangewezen waardoor de verbinding niet kwam en het eenzame gevoel bleef”.

“En wat mij opviel vanuit mijn ervaring,” gaat Wil verder “is dat er weinig vernieuwende kracht zat. Dat was voor mij één van de redenen om aansluiting te zoeken. Al snel bleek dat ook deze bureaus geleid werden door de waan van de dag en het ‘scoren’ van opdrachten in plaats van het goed nadenken over hun filosofie, hun waarden en daarbij de vertaalslag makend naar de opdrachten die ze uitvoerden”.

“En wat vind jij Hein?” vraagt Vivian hem belangstellend aankijkend. “Het woord wat me te binnen schiet is ‘gelijkgestemdheid’. In de gesprekken die we de afgelopen tijd hebben gehad, bleek al snel dat we dezelfde ideeën hadden over hoe mensen en organisaties in beweging te krijgen. We kwamen tot de conclusie dat de veranderprogramma’s, de instrumenten en het onderliggende gedachtegoed veelal zijn oorsprong vond in de vorige eeuw. Dus zijn we na gaan denken over hoe het er voor de 21e eeuw uit ziet... Eén ding stond voor ons allemaal vast; de manier waarop nu vaak veranderingen worden geïmplementeerd, leidt niet tot het gewenste effect en dan specifiek niet tot een blijvende verandering in gedrag en houding waarnaar veel organisaties op zoek zijn.

“Dat herken ik wel,” reageert Vivian. “We zijn binnen ons kantoor ook bezig om te komen tot ander gedrag en een andere houding van onze medewerkers”. Hein kijkt Vivian aan.

“Ja, en natuurlijk ook ons eigen gedrag en onze eigen houding”.

“Hoe denken jullie daar verandering in te brengen?”

“Dat is mooi dat je dat vraagt,” gaat Annemarie verder “We hebben eerst in onze eigen spiegel gekeken en dan niet alleen hoe we er aan de buitenkant uitzien maar ook hoe het met onze binnenkant gesteld is. Ik als mens met al mijn plussen en minnen. Ik stelde mezelf de vraag en zo ook de anderen wat ons zolang had weerhouden om te gaan doen wat we ook echt wilden, waar ons hart sneller van ging kloppen”.

Wil wordt geraakt door de opmerking van Annemarie en reageert emotioneel. “Dat ging niet zonder vallen en opstaan en ik kwam mezelf tegen. Mijn ego zat me behoorlijk in de weg. Ik had dit helemaal niet in de gaten gehad. Ik vond het allemaal wel goed en was schijnbaar tevreden met wat ik had, eigenlijk niets om over te klagen... en toch was daar dat stemmetje in mezelf dat zei ‘het klopt niet’ en ik vroeg mezelf af of dit het dan was. Dat krijg je zo rond je veertigste. Ik merkte dat mijn lichaam steeds meer ging protesteren. Het kostte me

steeds meer moeite om naar mijn werk te gaan. Ik voelde dat ik voor mezelf moest kiezen om hier verandering in te brengen, maar was te bang voor de consequenties.

Vivian is onder de indruk van Wils woorden. “Wat heeft je uiteindelijk doen besluiten om de stap te zetten?”

“Het is een proces, maar ik geloof dat het een combinatie was van mijn hoge bloeddruk en de begeleiding vanuit de arbodienst die aangaf, dat het werk dat ik deed niet was wat ik graag wilde en dat de organisatie waar ik werkte daar verder ook geen ruimte voor had of wilde geven”.

Dries neemt de rol van tijdwaarnemer op zich. “Vivian, ik weet niet hoeveel tijd je hebt gereserveerd?”

“We hebben tot 16.45 uur en de aktes tekenen kost vijf minuten want alle stukken zijn keurig in orde en jullie legitimaties kloppen”.

Dries overhandigt Vivian het boek: Tien stappen op weg naar Persoonlijk Ondernemerschap. “Hier staat het allemaal op een rijtje, vers van de pers”.

“Dank je”.

“Nog een laatste vraag en dan gaan we tekenen. Het onderwerp boeit me, zoals jullie wel merken,” besluit Vivian. “De keuze voor de coöperatie?”

Annemarie lacht, “De andere rechtsvormen vielen allemaal af, de openbare vennootschap die er aan komt valt ook af en samen een businessnetwerk vormen, vinden we een te slap koord”.

Hein gaat verder. “We hebben enkele uitgangspunten geformuleerd om met elkaar te gaan samenwerken. Het economische principe is winst te maken om de groei en continuïteit te waarborgen zowel voor de coöperatie, de klanten als de leden. We willen makkelijk toegankelijk zijn voor ondernemende mensen om zich bij de coöperatie aan te sluiten. Dit vanuit onze visie dat de consultancy in de 21e eeuw om ‘mensen’ vraagt die in zichzelf geloven en intrinsiek betrokken zijn bij wat ze doen binnen of buiten het werk. Mensen die in de eigen spiegel hebben gekeken. Dus een structuur met een lage juridische instapdrempel voor ondernemende, bewuste mensen”.

“Als coöperatie kunnen we een vuist maken, we zijn verenigd als juridische rechtsvorm. Dit maakt ons krachtig om ook bij grote organisaties integraal aan de slag te gaan. Natuurlijk vraagt de markt dat we commercieel concurrerend zijn en dat is dan ook ons uitgangspunt. We winnen daarnaast aan innovatiekracht doordat de winsten niet afgeroomd worden naar de holdings van de aandeelhouders. De winst blijft beschikbaar voor de leden en klanten. Hiermee kunnen ook meer ideologische activiteiten worden ontplooid, omdat we dit graag willen en omdat het bijdraagt aan de tendens van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Een ontwikkeling waar we ons helemaal in kunnen vinden,” besluit Dries.

Vivian kijkt op haar horloge. “Laatste vraag en dan gaan we tekenen. Wat doen jullie voor jullie leden?”

Annemarie neemt het woord. “Zoals je in de stukken hebt gelezen, behartigen we ook de belangen van onze leden en ik zeg er meteen bij, voor zover daar behoefte aan is. De leden sluiten zich vanuit hun vrijheid en onafhankelijkheid bij ons aan. De verbinding zit in het gedachtegoed, onze gezamenlijke missie uitgewerkt in de statuten. Zeker op het gebied van opleiding, training en persoonlijke ontwikkeling gaan we verschillende programma’s aanbieden. Daarnaast is het effectief om media-uitingen en acquisitietrajecten samen te doen. Hiervoor vragen we een instapfee, die voor 60% geïnvesteerd wordt in persoonlijke ontwikkeling van het individuele lid en de rest is voor het coöperatie‘potje’”.

“Hartstikke duidelijk, bedankt, laten we nu de aktes maar tekenen. Annemarie, jij wordt bestuurder dus ik stel voor met jou te beginnen” en Vivian draait haar Waterman open.

Om tien over vijf staan Wil, Annemarie, Hein en Dries buiten.

De coöperatie is een feit

Ze gaan naar hun favoriete kroeg aan het Wilhelminaplein in Eindhoven.

Tijd voor een biertje.

“Op de 21e eeuw!”

JE KUNT EEN PAARD NAAR HET WATER LEIDEN, MAAR NIET LATEN DRINKEN.

Gung ho, Ken Blanchard&Sheldon Bowles

Ga jij doorpakken of inpakken? Het boek in de kast en over tot de orde van de dag of ga je aan de slag. De keuze is aan jou, aan niemand anders. Samenvattend tien vragen als ruggensteun:

_____ Wat betekent voor jou het mooiste en het beste voor jezelf en anderen?

_____ Wat weerhoudt je hiervan?

_____ Waar sta JIJ, je team en je organisatie nu en later, hier en daar?

_____ Op welke manier ga je het realiseren?

_____ Welke valkuilen en uitdagingen zie je?

_____ Hoe ga je om met je tijd en je lichaam?

_____ Wat levert het jou, je team en je organisatie op?

_____ Wat zijn jouw twee natuurlijke voorkeursrollen?

_____ Hoe pak je het aan voor jezelf, voor je team en je organisatie?

_____ Met wie ga je hierover praten?

En morgen? De laatste vraag is de eerste om te beantwoorden. Als je door wilt pakken ga dan hierover in gesprek: met een vriend, met een collega, met een leidinggevende, met een familielid of met een professional en niet in de laatste plaats met jezelf. Ontdek de betekenis van je ego, ga voor jezelf na of je het stemmetje in jezelf hoort. Voel of je over voldoende energie beschikt, of je vlammetje voldoende gevoeld wordt. Jouw antwoorden op deze vragen staan niet in het boek, het leidt je wel op weg naar jouw antwoorden. Deze ontdekkingsstocht is van jou, voor jou en daarmee gaat jouw leven een nieuwe fase in. En kijk morgenvroeg maar in de spiegel, in je eigen ogen: zeg je naam hardop en je glimlacht, toch?

Ralph, Ina, Gerard, Leon, Wilfried, Judith, Martin

Directievergadering

Leon baalt verschrikkelijk. Hij rent de trap op. Twee treden tegelijk, ook een voornemen wat niet heeft standgehouden. “Niet met twee treden tegelijk, maar trede voor trede,” bedenkt hij zich. Niet zo gejaagd en meer in het moment zijn. Wat een kul eigenlijk! Leon voelt enorme weerstand. Zijn gedachten schieten van links naar rechts. Het is tien over negen. “Verdorie, ik ben weer te laat op het directieoverleg. Dit is de derde keer op rij en dit terwijl we als directieteam hebben afgesproken dat we onze afspraken nakomen beginnende met op tijd komen,” verzucht Leon in zichzelf. De afgelopen weken zijn een gekkenhuis geweest zowel binnen als buiten de bank. Na de zomer hebben bedrijven rake klappen gekregen. Het gesprek dat Leon zojuist had, was met Harrie Dijkstra, een aannemer. Een grote en respectabele klant van de bank. Zo’n klant die je je eigen geld wel zou willen toevertrouwen. Een klant die goed is voor zijn centen. Een ondernemer die zijn woord houdt. Een ondernemer waar de bank nooit een cent op mis zal lopen. Harrie Dijkstra is al 20 jaar klant is, heeft zojuist aangegeven voornemens te zijn een klacht in te dienen tegen de afwijzing van zijn financieringsaanvraag. De regels zijn strak aangetrokken en de financieringscriteria zijn fors verhoogd. Leon zit er hartstikke dubbel in. Hij weet dat door deze afwijzing de klant mogelijk een financiële schade lijdt van enkele tonnen. Hij weet ook zeker dat als de bank de financiering wel zou verstrekken, Harrie deze altijd zou terugbetalen. Vóór de kredietcrisis was deze financieringsaanvraag zeker goedgekeurd. De aanvraag valt nog wel net binnen de eigen volumebevoegdheid van de bank. Dat is ook het mooie van de bank, het zelfstandig kunnen beslissen over financieringsaanvragen. Het is pijnlijk dat deze ruimte door de toegenomen regelgeving steeds meer beperkt wordt. En op dit moment is buiten de regelgeving financieren net zoiets als je ontslagbrief in concept uit-

typen en maar afwachten. Harrie is op zijn zachts gezegd niet blij! Het is een vertrouwenskwestie. Hiermee heeft de formele regelgeving het 'gewonnen' van de materiële oordeelsvorming. Leon loopt de directiekamer binnen.

Het lijkt wel of Gerard Leons gedachten kan lezen. Dat is ook één van zijn sterke punten, Gerard kan zich heel goed inleven in de ander en daarbij begrip en compassie tonen. "Fijn dat je er bent, Leon. Het zal geen gemakkelijk gesprek zijn geweest zojuist met Harrie Dijkstra," begint Gerard. Leon is al opgelucht dat er niemand begint over dat hij weer te laat is.

"Dat kun je wel zeggen," reageert Leon en vervolgt: "we kunnen hem binnen de huidige beleidslijnen en regelgeving gewoon niet meer financieren. De verkoop van de huizen in het project stagneert en de eis is keihard, 80% met voorlopige verkoopcontracten anders geen voorfinanciering. Als hij hierdoor dit project moet laten schieten, kost hem dat zeker enkele tonnen".

"Er moet toch een oplossing mogelijk zijn," reageert Gerard fel.

"Dit heb ik ook tegen Harrie gezegd, zonder een toezegging te doen. Hij gaat anders een klacht indienen," besluit Leon.

"Dat is zijn goed recht, kijk jij er nog eens goed naar en dan bespreken we de aanvraag nogmaals in de kredietcommissie".

Gerard is twee maanden terug van zijn sabbatical en Ina had gehoopt dat er nu een aantal zaken zouden veranderen. Ze merkt echter dat Gerard nog steeds de neiging heeft om besluiten voor zich uit te schuiven. Dit onder het mom van zorgvuldigheid en betrokkenheid. In the end worden er vaak geen keuzes gemaakt en zijn ze druk met van alles en nog wat. Ina realiseert zich dat ze hier zelf ook een aandeel in heeft. Ze heeft zich de afgelopen tijd ook geschikt, ze heeft het zien gebeuren. Na het een aantal keren aan de orde gesteld te hebben, heeft ze zich erbij neergelegd. Ze gaat nu meer voor haar eigen 'gewin' en dat lukt goed. Ze is nog wel loyaal aan Gerard, maar het vertrouwen neemt snel af en zeker als Ralph en Gerard samenspannen, voelt ze zich niet geruggensteund, niet veilig. Het is maar goed dat ze haar zaakjes op orde heeft, bedenkt ze zich. Voor haar is het belangrijk dat Annemarie en Wil de opdracht krijgen om de bank te ondersteunen bij het implementeren van de strategische thema's vanuit de invalshoek van persoonlijk ondernemerschap. Als dat niet gebeurt, wil ze de opleiding 'Persoonlijk Ondernemerschap' volgen. Dat spreekt haar enorm aan, maar of ze daarna nog blijft, schuift ze even terzijde.

Het overleg duurt tot 13.00 uur. Naast de reguliere agendapunten staat de presentatie van de adviseur van het hoofdkantoor over het virtuele bankkantoor op het programma. Iris geeft de evaluatie van de MVO-dag en Annemarie en Wil geven een presentatie over hoe ze bank kunnen ondersteunen bij het implementeren van de strategische keuzes. Daarnaast heeft Judith een aantal

issues rondom de beoordeling- en performancemanagementronde die er aan zit te komen. Ook de beide definitieve onvoldoendes van de accountantsdienst staan op de agenda. Een volle agenda dus.

"Iris, hartstikke bedankt voor deze presentatie en je inzet voor de MVO-dag," besluit Gerard als Iris door haar slides heen lijkt te zijn.

Iris trekt de stoute schoenen aan. "Als ik nog even mag, ik heb nog een laatste prikkelende stelling. Die heeft eigenlijk niets te maken met de MVO-dag, maar kwam spontaan naar boven bij het samenstellen van de slides". Ze drukt op de laatste slide van haar PowerPointpresentatie. Op dat moment komen Annemarie en Wil binnen. Saskia gaat hen voor. Annemarie en Wil kijken naar de dia en schieten in de lach:

Hoe leer je een pinguïn vliegen?

"Hoi Gerard, je zou meer twintigers in de directie moeten hebben," lacht Annemarie.

"Iris is onze trainee die de MVO-dag heeft georganiseerd en met veel succes," antwoordt Gerard serieus.

"Ik ben eigenlijk wel benieuwd waarom je deze stelling hebt genomen, Iris," vraagt Gerard.

"Iris is echt een leuke meid. Fris, vrolijk, mooi om te zien en talentvol. Ik vraag haar om de verzekeringsafdeling mee op orde te krijgen. Eens kijken of zij die ouwe taarten in beweging kan krijgen," bedenkt Ralph zich.

"Wat mij opviel, is dat bij de MVO-dag iedereen aangaf, dat het energie opleverde en dat de dagelijkse gang naar de bank energie kost. Ik vroeg mezelf af waardoor dat komt," antwoordt Iris.

"Je maakt me wel nieuwsgierig," zegt Ina. Ze werpt een blik op Annemarie en Wil. "En ons ook!" Dit is het moment waarop Iris gewacht heeft. Het is eigenlijk te mooi om waar te zijn. Dat naar aanleiding van haar stelling de directie zou vragen om de stelling toe te lichten. Ze trekt haar shirtje onopvallend recht. Het is een gewoonte. Haar blonde lokken springen ondeugend in haar oog. "Let's go" praat ze zichzelf moed in.

"Gelatenheid," steekt ze dapper van wal, "dat is het woord dat ik het best vind passen bij de werkhouding binnen de bank. De mensen binnen de bank zijn zo afwachtend. Op het eerste gezicht lijkt het ook alsof ze verwend zijn. Iemand noemde het 'dierentuingedrag'. Alles wordt ze aangedragen en als het ze niet bevalt, dan is het 'GRAUWWWW'. Ze zijn dat zo gewend. Het lijken wel pinguïns die waggelend en kwakend achter elkaar aan lopen".

THE STORY OF THE LION AND THE GAZELLE

When a lion wakes up, her or his instinct tells to go hunting and catch for instance a gazelle. When a gazelle wakes up, her or his instinct tells to go out eating grass and especially not to be caught by a lion. Both situations have one thing in common. They might have to run for their lives. Then something strange happens. Every morning when the lion wakes up he finds a very tasty piece of fresh meat. He eats it and even shares it with the rest of the family. They are very happy and satisfied, secure and comfortable. The gazelles don't have to fear the lions anymore and eat every day of the grass and don't have to worry about being eaten. It feels comfortable, safe and rather happy. As a result they don't run anymore!

Onbekende bron

Ze had zich al vaak bedacht dat als ze met deze attitude haar studie had gedaan, ze nooit geslaagd zou zijn. Of als ze al geslaagd was, dan zou het de saaiste periode uit haar leven zijn geweest. Ze gaat verder: "Aan de andere kant voelen ze zich miskend. Op de werkvloer klinkt een klaagzang van jewelste. Mensen voelen zich niet gehoord, niet serieus genomen. Ze klagen daarover tegen elkaar en klagen over anderen, maar niemand durft het aan om het echt bespreekbaar te maken. Ze geven wel terug dat de fase na de fusie een ervaring gaf met veel ruimte om dingen te doen, een positieve sfeer. Alsof de kooien van de dierentuin werden opengezet. Ze waren even van het gebaande pad af en ontdekten ineens nieuwe dingen. Het MVO-traject is daar ook een voorbeeld van". Hier stopte haar betoog even. Ze was bang dat als ze doorging ze te ver zou gaan. Ze was nu al buiten de gangbare traineepad en wilde de kans die haar was geboden niet verprutsen.

Er viel een korte stilte. Ze overwoog even om te zeggen, 'dat is het wel zo'n beetje. Maar, verdorie, dit is het helemaal niet! Als ik nu mijn nek niet uitsteek, ben ik geen haar beter dan alle mensen die ik nu zit te becommentariëren. Voordat ik het in de gaten heb ben ik zelf een pinguïn! Liever mijn kop eraf dan weggedoken in mijn kraag. Dus, hup, zeg wat je te zeggen hebt, Iris!'

"De leidinggevenden en medewerkers zitten in de veilige modus" ging ze verder: "Het is veilig als je je exact aan de regels houdt, als je werkt binnen de beleidslijnen, binnen de standaardprocessen en je precies volgens de doelstellingen van performance management presteert. Dit voeren ze uit. Ze zijn loyaal en gemotiveerd. Dit vooral door hun contacten en het werken met klanten en directe collega's. Veel medewerkers ervaren de leidinggevenden als een blok aan hun been die voortdurend bezig zijn hen te controleren en op de vingers te kijken. Dit onder het mom van resultaatgericht sturen".

"En tot slot," zegt Iris, "ik weet niet of ik dit zomaar zeggen kan en ik bedoel het zeker niet generaliserend, maar de mensen hebben het gevoel dat de directie alleen maar met zichzelf bezig is en geen idee heeft wat er op de werkvloer speelt. 'Je ziet ze nooit' is wat ik veel hoor".

Iedereen is stil als Iris uitgesproken is. Het is inmiddels 12.45 uur. "Ik heb een vervolgspraak om 13.30 uur en ik wil graag nog even lunchen," geeft Ralph aan.

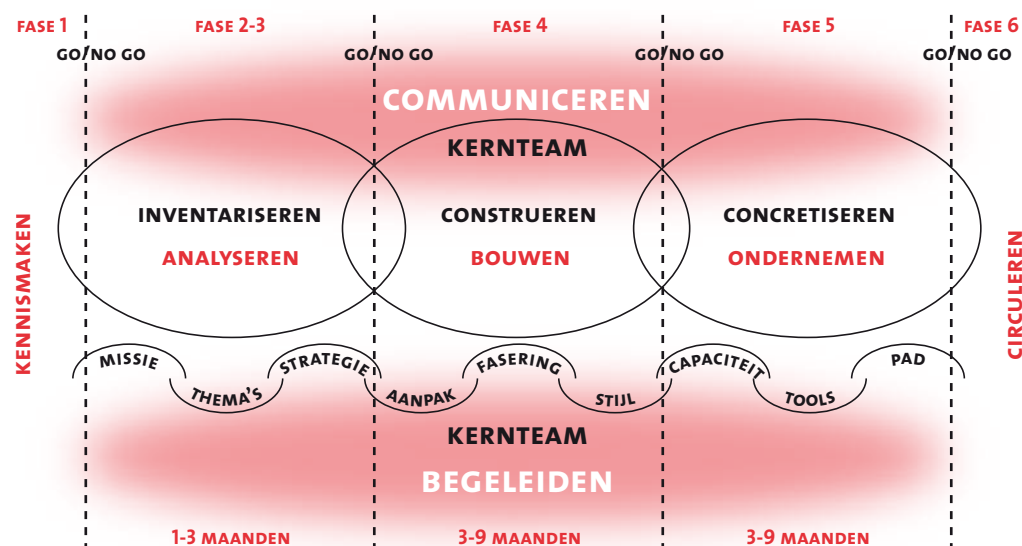
"Ralph zou Ralph niet zijn als hij niet weer bijna weg moest, hij blaast de aftocht want dit zou wel eens pijnlijk voor hem kunnen worden," bedenkt Ina zich. Ina merkt dat Ralph haar steeds meer op haar zenuwen werkt, zelfs al geeft hij alleen maar aan dat hij gaat lunchen. Gerard neemt het woord: "Ik ben onder de indruk van je constatering en wil je daar hartelijk voor bedanken. We gaan hier zeker iets mee doen. Dit is namelijk één van de redenen dat Annemarie en Wil hier uitgenodigd zijn. Als je wilt, blijf je er maar even bij," zegt Gerard lachend. Iris is helemaal blij en geniet met volle teugen. Hier leert ze van en dat wil ze graag. Ze is blij dat ze gezegd heeft wat ze gezegd heeft.

"...Eén vraag nog Iris," zegt Leon. "Hoe leer je pinguïns vliegen?" Alle ogen zijn gericht op Iris. Ze wordt er verlegen van en krijgt een kleur. Op deze vraag is ze natuurlijk voorbereid. Ze had deze zin niet voor niets gekozen. De vraag is uit een hoofdstuk van een boek dat ze tijdens de pakjesavond cadeau heeft gekregen van haar ouders. Het boek is voor haar een feest van herkenning ondanks het feit dat ze pas zes maanden bij de bank werkt. "Je kunt pinguïns niet leren vliegen, ze zijn er niet opgebouwd, ze hebben geen vleugels. Ze hebben 'flappen' en ze zijn veel te zwaar. De enige manier waarop ze kunnen vliegen, is als je ze op het vliegtuig zet. Daarbij ontbreekt het de pinguïns aan het leervermogen. Ze kunnen het niet leren, het zijn pinguïns," zegt Iris droogjes. "In het boek wordt de link gelegd tussen het leren van vliegen door pinguïns en het leren voelen van managers. Zelfs managers zijn wel in staat om te leren voelen en daardoor te veranderen, ander gedrag te laten zien, dat maakt de mens zo uniek en onderscheidend van alle andere diersoorten op onze planeet". "Sterker".

Gerard onderbreekt Iris "Oké, we moeten verder, Annemarie en Wil jullie hebben nog 15 minuten," verontschuldigt Gerard zich.

"Goed," zegt Annemarie. Annemarie en Wil hebben hier al rekening mee gehouden. Los van de 15 minuten is het sowieso bijna ondoenlijk om na zo'n marathonsessie nog veel op te nemen. "Gerard, wij stellen voor om kort door het voorstel heen te lopen. Ik zie dat jullie al een lange sessie achter de rug hebben. De analyse van de PO-survey laten we voor nu achterwege, dat zou onzorgvuldig zijn. Wat vind jij?"

“We hebben van Ina begrepen, dat Martin zich heeft ziek gemeld en dat jullie gezien de hectiek in de markt en de werkdruk op korte termijn een interim-manager nodig hebben voor zijn afdeling. Vanuit dat perspectief lijkt het ons niet handig om, zoals eerder voorgesteld, met zijn afdeling te starten. De participatie van de leidinggevenden is cruciaal. Ons voorstel is om met het administratieve back office en de verzekeringsafdeling te beginnen. Wil reikt sheets uit en Annemarie licht deze toe. Het is een blauwdruk van de wijze waarop Wil en Annemarie de ondersteuning willen inrichten vanuit het perspectief van Persoonlijk Ondernemerschap. Annemarie licht kort onderstaande sheet toe.



We hebben hier een voorstel met de begeleiding, activiteiten en de investering in tijd en geld die dat van jullie vergt”. Annemarie overhandigt het voorstel aan Gerard.

“Oké, Annemarie. We willen graag spijkers met koppen slaan. Kun je kort zeggen hoe een en ander eruit ziet?” vraagt Gerard. “Ik vind het trouwens wel een ingewikkeld plaatje”. Annemarie baalt, ze wist dat deze reactie zou komen op het moment dat ze deze sheet zag. Wil vindt het prachtig, dat geknutsel maar hij is de enige die dit soort plaatjes begrijpt. Ik ga er straks echt iets van zeggen denkt Annemarie en haar aandacht gaat weer naar de meeting.

“We starten met het bespreken van de survey-resultaten met alle directieleden individueel. We observeren het directieoverleg, het kredietoverleg en het klantenoverleg. We voeren eerste gesprekken met mensen van de afdeling verzekeringen en het administratiecentrum. Natuurlijk kijken we naar jullie

strategische plannen en andere nuttige (markt)informatie. Op grond daarvan komen we met een ‘briefing’. Deze briefing bespreken we in een eerste workshop van drie sessies die we combineren met een kennismaking met het concept Persoonlijk Ondernemerschap. Jullie beslissen dan of jullie verder gaan. De volgende stap is dan het samenstellen van het kernteam”. Het is inmiddels 13.10 uur.

“Wat vinden jullie?” vraagt Gerard aan zijn collega’s. Iedereen knikt.

“Wat kost dit eerste traject?” vraagt Ralph.

“Tweeëntwintigduizend euro, een specificatie zit als bijlage bij het voorstel,” geeft Annemarie terug.

De directie is unaniem: “GO, nu doorpakken. Dat wil zeggen voor dit eerste traject, daarna nemen een beslissing over het vervolg,” besluit Gerard. “Dank jullie voor het vertrouwen,” zegt Annemarie met een glimlach op haar gezicht. De coöperatie is in operatie.

EGOSPINSEL

“Wat staat er op jouw bidprentje als je dood bent, of ik zal de vraag anders stellen want als je dood bent is het te laat om dit aan te geven en nu al je bidprentje schrijven is ook al zowat: Wat wil je graag dat erop staat?” Het zijn zachte woorden die tot me komen, het zijn altijd woorden die tot me komen, denken bestaat uit woorden. Zonder woorden geen denken. En woorden leer je in de taal van je moeder, de taal van je familie, van je vrienden, van je collega’s, van je land. Ik antwoord mezelf niet en probeer me leeg te maken in mijn hoofd en toch schiet er meteen een gedachte door mijn hoofd. Het mooiste bidprentje dat ik me kan herinneren is van mijn peettante die vorig jaar op 90-jarige leeftijd is overleden. Een mooi prentje waarin de kinderen op een prachtige manier hun moeder beschreven zoals ze was, herkenbaar en uniek, met haar plussen en minnen, met haar liefde en haar angst. De gedachte gaat weer weg en ik voel de tranen in mijn ogen opkomen en al snel barst ik in snikken uit. Er zijn geen woorden meer. Mijn leven flitst aan me voorbij en ik ontmoet mezelf, ik kom mezelf tegen, kijk naar mezelf als 7-jarige, als 14-jarige, als 21-jarige, als 28-jarige, als 35-jarige, als 42-jarige en nu als 48-jarige. Ik begroet mezelf. Ik stel mezelf voor hoe het zal zijn als 56-jarige, als 63-jarige, als 70-jarige, als 77-jarige, als 85-jarige. Mijn moeder wordt binnenkort 77 jaar en mijn vader is 78 jaar. Mijn dochter is 11 jaar en mijn zoon is 14 jaar. Ik huil nog steeds, ik word overmand door liefde, er zijn geen woorden, er zijn geen

gedachten. Daarna weer een gedachte. Ik denk aan de mensen die me dierbaar zijn – alle mensen zijn me dierbaar – maar die dicht bij me staan hebben een speciaal plekje in mijn hart en ik bij hen.

Die mensen, mijn vrienden, ben ik dankbaar dat ik bij hen mag zijn wie ik ben met mijn sterke kanten, mijn zwakke kanten, mijn lichte kant en mijn donkere kant. “Wat ik graag wil dat erop staat?”

‘Elke stap is de moeite waard ook deze’

Hans

SO HERE YOU ARE...!

SAMENVATTING

Een boek is ook maar een boek. Een boek dat je weg kunt leggen, nog een keer kunt lezen of doorbladeren, dat je weg kunt geven of cadeau kunt geven. Als dit boek je op enig moment geraakt heeft dan is dat een signaal, een signaal dat je niet zou mogen negeren. Daar doe jij jezelf te kort mee.

Wat je er mee doet is vervolgens helemaal ‘up to you’. Heeft het boek je niet geraakt dan zul je wellicht ook niet tot hier gekomen zijn en lees je deze zin überhaupt niet. Waar te beginnen? Stel jezelf open voor jezelf en voor anderen. Hoe? Door in gesprek te gaan over wat je voelt, wat je raakt, wat je bezighoudt en vooral met waarover je twijfelt of piekert. Je zult verbaasd staan over de impact die dit heeft op anderen en niet in de laatste plaats op jezelf. Succes!

**ZODRA JE ALS EERSTE OVER
EEN PAD LOOPT...
LOOP JE NIET OVER EEN PAD**

Ik hou van mij

Ik hou van ... mij
hoor je nooit zingen
ik hou van mij
wordt nooit gezegd
maar ik hou van mij'
ga ik toch zingen
want ik hou van mij, van mij alleen
en ik meen het echt

Ik hou van mij
want ik ben te vertrouwen
ik hou van mij
van mij kan ik op aan
ik hou van mij
op mij kan ik tenminste bouwen
ik hou van mij
en ik laat mij nooit meer gaan

Ik blijf bij mij
en niet voor even
ik blijf bij mij
voor eeuwig en altijd
ben zelfs bereid
m'n leven voor mezelf te geven
ik blijf bij mij
totdat de dood mij scheidt

Ik hou van jou'
zeg ik soms ook wel
ik hou van jou..schat
en ik meen het echt'
maar ik hou van jou' zeg ik
alleen maar voor de spiegel
zo komt ik hou van jou
weer bij mezelf terecht

Ik hou van mij, van mij, van mij
en van geen ander
want ik ben verreweg de leukste die ik ken
ik hoef mezelf zo nodig
voor mij niet te veranderen
ik hou van mij, mezelf
gewoon zoals ik ben

Want ik hou van jou
betekent meestal
schat hier heb je m'n problemen
los maar op
ik leef in een hel
en verwacht van jou de hemel'
ja, jij geeft de hel weg
dankjewel zeg
rot lekker op

Dat hou van een ander,
dat heb jij alleen maar nodig
omdat je niet genoeg kan houden van jezelf
hou van jou joh,
maakt de ander overbodig
in ware liefde geloven begint altijd bij jezelf

Want ik hou van jou
is niet de sleutel tot de ander
maar ik hou van mij
al klinkt het bot en slecht
want wie van zichzelf houdt
die geeft pas echt iets kostbaars
als hij ik hou van jou
tegen een ander zegt.

Harrie Jekkers

NAWOORD

Wat voor mij als een paal boven water staat, is dat het ontbreken van gevoel, van emotie, van het raken van de gevoelige snaar veel mensen en organisaties ervan weerhoudt om echt in beweging te komen. Veranderen is nog steeds te veel gericht op de organisatiekant en te weinig op de menskant van veranderen. Hierdoor ontbreekt het juiste vertrekpunt en de basis om echt tot een blijvende gedrags- en houdingverandering. Het is tijd om te 'emoveren': het vanuit jezelf in beweging komen doordat je gevoelige snaar geraakt is. Het blijft onbevredigend om te zien hoe mensen er voor kiezen om niet het beste en het mooiste uit zichzelf te halen en dus geen initiatieven nemen en liever op de kar plaats nemen dan de kar trekken. Mensen zijn angstig, ze voelen zich niet veilig. Niet omdat de tijgers en leeuwen rondom het kantoor sluipen, maar omdat ze de verbinding met zichzelf, met elkaar missen, het gevoel van samen ervoor gaan, het gevoel van dat je er niet mag zijn om wie je bent en waar je voor staat. Het gevoel niet geruggensteund te worden. Het gevoel niet serieus genomen te worden.

Leidinggevend en eigenaren worstelen met dit vraagstuk en hun ego's 'vluchten' het liefst terug naar fragmentarische oplossingen uit de 20e eeuw. Ik geloof dat het boek een waardevolle bijdrage mag leveren om op je werk het beste en het mooiste uit jezelf en anderen te halen vanuit het 'diepere' weten: 'het begint bij mij'. Hiervoor open staan vraagt durf en lef, gezond boerenverstand en liefde! **If it is to be it is up to me!**

Socrates zei dat een niet-onderzocht leven niet waard is geleefd te worden.

**MISSCHIEN IS HET TIJD DE BALANS OP TE MAKEN
VAN DE INPRINTES(PATRONEN) EN ANKERS IN ONS EIGEN LEVEN.
ZELFS AL WAREN ZE OOI VOLKOMEN REDELIJK: ZIJN ZE DAT NU NOG
STEEDS? ZODRA WE DE OUDE KEUZES OPNIEUW OVERWEGEN, STAAN
WE OPEN VOOR NIEUWE BESLISSINGEN EN DE NIEUWE KANSSEN VAN
EEN NIEUWE DAG. DAT LIJKT ZINNIG.**

DAN ARIELY

Waarom we altijd tijd tekort komen

Met veel vallen en opstaan, met up's en downs met goede en slechte beslissingen, sta ik waar ik nu sta, ben ik wie ik nu ben? Hans Heijnen, ik ben Hans, ik hou van mij, ik hou van jou en ik hou van het leven. Nog een keer: 'Ik voel me blij van binnen!'

¹ Uit workshop 'ik' van Remco Claassens

'A dream come true'. Dat is toegevoegde waarde. Ik durf bijna niet te denken dat het een succes wordt, maar doe het toch. Ik voel me dan weer zeker, dan weer ongeduldig, dan weer blij, dan weer onzeker, maar het boek is er en dat voelt zo ontzettend goed. Ik ben iedereen erg dankbaar die me geholpen heeft bij het schrijven, het maken en publiceren van het boek. Ik vind het geweldig en een eer dat jij waardevolle tijd geeft om het boek te lezen. Ik ben erg benieuwd naar je reactie. Ik of moet ik zeggen mijn ego, hoort niet graag kritiek, maar ik kan er gelukkig op een volwassen manier mee omgaan, zodat ik er ook nog iets van leer.

Ik ben ontzettend blij en tevreden als je nadat je het boek gelezen of gebrowsd hebt, tot de conclusie komt dat als je het mooiste en het beste uit jezelf en anderen wilt halen, voelt 'dat begint bij mij'.

Het boek schrijven en publiceren is voor mij een mooi voorbeeld van:

SAMEN LEREND OP WEG

MET LIEFDEVOLLE DANK AAN:

Sander, Juul, Grada, Dre, Hans, Annemieke, Teun, Eva, Cor, Cees, Dorien, John, Leontien, Gera, David, Wim, Erik, Geert, Bernadette, Mari, Berti, Jan, Kitty, Rob, Guus, Peter, Annelies, Pierre.

Cor van de Waterlaat, Willie Koonings, Cees Welten, Wim Bens, Andre Simons, Xandra Haas, Hans van Dijk, Henk Wittenberg, Serge Beek, Basil van Heteren, Peter Paul Koonings, Joop van Odenhoven, Stef Theunissen, Jan Vermeulen, Christ Schippers, Adri Hofenk, Anke van Luyt, John de Boer, Elise Colen, Lea Wijnen, Carla de Greef, Hans Blanksma, Elly Blanksma, Irene Senden, Marjan de Witte, Dione Binck, Rob Kemna, Rene de Zoete, Henk Hoeks, Pierre van Amelsfoort, Jan Hodzelmans, Andre Lips, Guy Schepens, Eveline Mientjes, Cyril de Weerd, Stichting Innovatie Project Nuenen.

BEDANKT!

MUZIEK

Paul Simon, The boy in the bubble
Mick Jagger, Lets Work
Queen, Pain is to close to pleasure
DJ Tiësto, Just Be
M people, Search for the hero
Bob Dylan, Wedding song
Beatles, Help
Harrie Jekkers, Ik hou van mij

WEBSITES EN CONTACT

www.arcovida.nl
www.hansheijnen.com

email: info@arcovida.nl

PO assessment:
www.arcovida.nl

Workshops en presentaties:
www.arcovida.nl

email Hans Heijnen:
hans.heijnen@arcovida.nl



**EIGHTY PERCENT
OF THE VALUE
OF OUR RELATIONSHIPS
COMES FROM 20 PERCENT
OF OUR RELATIONSHIPS.
WE DEVOTE MUCH LESS
THAN 80 PERCENT OF OUR
ATTENTION TO THE
20 PERCENT OF RELATIONSHIPS
THAT CREATE 80 PERCENT
OF THE VALUE.**

RICHARD KOCH
The 80/20 principle

LITERATUUR

- Ariely, D. & Dijs J. *Waarom we altijd tijd tekort komen*, Amsterdam: Contact, z.j.
- Baltussen L. Anthonissen P.F. & Verhaeghe P. *Uitdagingen in de bestuurskamer*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 2003.
- Bolman L.G. & Deal, T.E. *Leading with Soul*, West Sussex (GB): John Wiley & Sons, 2004.
- Boswijk-Hummel R. *Revolutie binnen de relatie*, Haarlem: De Toorts BV, 1997.
- Boswijk-Hummel R. *Ruzie*, Haarlem: De Toorts, 1988.
- Canfield J. Hansen M.V., Kimberger, K. & Clark, D. *Chicken Soup for the college soul*, Pittsburgh (VS): HCI, 1999.
- Carlson R. *Don't sweat the small stuff*, New York: Hyperion, 1998.
- Claxton G en Lucas B. & Bouman, J. *Ontdek je creativiteit*, Zaltbommel: Thema, 2004.
- Collins J. & Collins J.C. *Good to Great*, New York: Harper Collins Publishers, 2005.
- Covey S. *Prioriteiten, effectieve keuzes in leven en werk*, Amsterdam: Business Contact, 2007.
- Covey S. *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Business Contact, 2002.
- Chopra D. *De zeven spirituele wetten van succes*, Haarlem: Becht, 2000
- Coehlo P. *De alchemist*, Amsterdam: Arbeiderspers, 1998.
- Cornelis A. *De vertraagde tijd*, Amsterdam: Boom, 2000.
- Cornelis A. *De logica van het gevoel*, Amsterdam: Boom, 2000.
- Dalai Lama, Cutler H.C. & Kramer G.-J. *De kunst van het geluk op het werk*, Den Haag: BZZtUH, 2003.
- Davenport T.H. & Beck J.C. *De aandachtseconomie*, Zaltbommel: Thema, 2002.
- Dyer W. & van der Meer, J. *Lessen in levenskunst: wacht niet op een wonder, creëer het zelf*, Utrecht: Bruna, 1992.
- Feltmann E. *Een oog over OO*, Amsterdam: Kluwer, 1976.
- Fentener van Vlissingen P. *Ondernemers zijn ezels*, Amsterdam: Balans, 2007.
- Ferriss T. & Zijlemaker, C. *Een werkweek van vier uur*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 2007.
- Gobillot E. *The Connected Leader*, London: Kogan Page, 2006.
- Goldman D. & Westbroek, M. *Emotionele intelligentie*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 2004.
- Greive B.T. *The meaning of Life*, Kansas City: Andrews McMeel, 2008.
- Haijtema D. *De essentie van leiderschap*, Amsterdam: Business contact, 2006.
- Homan T. *Organisatiedynamica*, Den Haag: SDU, 2007.
- Honoré C. *In praise of Slowness*, San Francisco (VS): Harper, 2004.
- Hoogendoorn B., Pieterse J., Crijns, E. & Blok, J. *Kleur geven aan schitterend organiseren*, Den Haag: SDU, 2007.
- Jaworski J., Sengers P. & Brongers G., *Synchroniciteit*, Zeist: Christofoor, z.j.
- Johnson S. *Houd me vast*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 2009.
- Johnson S. & Blanchard K. *Wie heeft mijn kaas gepikt*, Amsterdam: Business Contact, 2007.
- Jonker J., van Hooff, A. & Messchendorp, H.-J., *Flexibiliteit*, Assen: van Gorcum, z.j.
- Kabat-Zinn J. *Waar je ook gaat, daar ben je*, Utrecht: Servire, 2004.
- Kayzel R. *Veranderen met verstand en gevoel*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 2002.
- Kets de Vries M. Fr. *Organisatieparadoxen*, Academic Service: Schoonhoven, 1996.
- Kitching J. *En ook morgen gezond weer aan het werk*, Zaltbommel: Thema, 2000.
- Knoope M. *De creatiespiraal*, Enschede: KIC, 1998.
- Koch R. *The 80/20 principle*, Random house: Currency Doubleday, 1998.
- Koss J.O., Ihlen H., Ihlen, B.M. & van der Wal, J. *Effect over communicatie en teambuilding*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 1998.
- Kotter J.P. *Leiderschap bij verandering*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 1997.
- Ofman D.D. & Voigt J. *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Utrecht: Sevre, 2008.
- Pollak K. *Kiezen voor geluk*, Utrecht: Bruna, 2009.
- Swieringa J. & Jansen J. *Gedoe komt er toch, zin en onzin over organisatieverandering*, Schiedam: Scriptum, 2007.
- Tolle E. & Roelofsen P. *De kracht van het nu*, Deventer: Ankh-Hermes, 2001.
- Van Amelsfoort P. & Scholtes G. *Zelfsturende teams*, Vlijmen: ST-Groep, 1998.
- Van Doorn J.P. & Jongmans E. *Ontploeteren, zie het, snap het, doe het*, Culemborg: Centraal Boekhuis, 2005.
- Van der Does W. *Zo ben ik nu eenmaal*, Schiedam: Scriptum, 2007.
- Weggemans M. *Leidinggeven aan professionals*, Amsterdam: Kluwer, 1992.
- Wilson P. & Brinkman S. *Het grote boek van de rust op het werk*, Amsterdam: Archipel, 2002.
- Yunus M. & Mouwen C. *Bankier voor de armen*, Amsterdam: Muntinga, 2002.