

AMIIIIII

09/10

persoonlijk leiderschap
vergroten van impact en invloed

Chris Wigboldus
Marcelle Joordens

persoonlijk leiderschap

vergroten van impact en invloed

Chris Wigboldus
Marcelle Joordens

een woord vooraf

Als organisatieadviseurs met liefde voor ons vak is het voor ons, Marcelle en Chris, een constante uitdaging het menselijk potentieel van organisaties waar wij voor werken tot ontwikkeling te brengen.

Dat doen we omdat we erin geloven dat het de organisatie als systeem sterker maakt, omdat het bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van het individu en omdat wij er zelf ontzettend veel plezier aan beleven en uitdaging in vinden. Wij hebben het voorrecht bij veel organisaties een kijkje in de keuken te mogen nemen. De mensen staan bij onze klanten en in het werk van AMI centraal, want bijna geen enkele prestatie wordt geleverd zonder dat daar mensen bij betrokken zijn. Om tegenwoordig als organisatie succes te hebben, ligt wat ons betreft de sleutel daarvoor bij de ontwikkeling van en samenwerking tussen mensen. We leven in een tijd waarin het maximale gevraagd wordt van mensen om de prestaties te leveren. Multidisciplinaire samenwerking, internationalisering, fusies en reorganisaties zijn aan de orde van de dag. Om in deze veranderende organisatie-structuren te kunnen excelleren is er leiderschap nodig, te starten bij persoonlijk leiderschap. Niet handelen vanuit je functionele verantwoordelijkheid, maar vanuit je vermogen om anderen te inspireren. Niet afwachten, maar zelf opstaan en het voorbeeld

geven. Jezelf prikkelen en inspireren om ervoor te gaan en een voorbeeld te vormen voor anderen. Vaak horen wij dat toch echt eerst ‘de leiding’ moet veranderen om vervolgens zelf beter uit de verf te kunnen komen. Wij kennen het dilemma dat zonder hiërarchische macht het soms lastig lijkt om dingen te veranderen, ook binnen de eigen organisatie. Maar de ervaring leert dat je zonder deze ‘macht’ een hoop gedaan kunt krijgen. Als je er maar voor kiest! Dan geldt het motto ‘verander de wereld, begin bij jezelf’. Wij hebben dit boekje enerzijds geschreven voor jou, leidinggevende, om er inspiratie uit te putten bij het vervullen van een voorbeeldfunctie en om je eigen impact waar mogelijk te vergroten. Anderzijds hebben we dit boekje geschreven voor mensen zonder formele of hiërarchische macht om hen te prikkelen bij het invullen van het persoonlijk leiderschap om de impact op de directe omgeving te vergroten.

inhoud

inleiding	6
Persoonlijk leiderschap in een breder perspectief	9
Persoonlijk leiderschap ingezoomd	25
• De basis van persoonlijk leiderschap	26
• De ingrediënten van persoonlijk leiderschap	30
• De ingrediënten van interpersoonlijk leiderschap	34
• De kunst van het mogelijk maken	38
Wat AMI doet rond het thema leiderschap	42

inleiding...

Vaak wordt leiderschap in verband gebracht met de formele positie en de daarbij verworven macht die iemand heeft. Voor ons zit leiderschap juist in de kleine dingen en vind je het overal binnen organisaties, onafhankelijk van de hiërarchische structuur. Het heeft te maken met de manier waarop iemand zijn of haar directe omgeving weet te beïnvloeden, welke impact hij of zij heeft.

Voor ons zijn leiders de mensen die:

- het goede voorbeeld geven,
- het heft in eigen hand nemen,
- duidelijk zijn in wat ze wel en niet accepteren en daar ook naar handelen,
- verantwoordelijkheid nemen voor datgene wat ze doen en laten, en
- niet vertellen hoe het moet maar vragen naar hoe het zou moeten.

Dat betekent dat iedereen leiderschap kan ontwikkelen, zonder bezig te zijn met je eigen positie of die van anderen. Vanuit deze gedachte hebben wij dit essay geschreven.

We schetsen een kader voor persoonlijk leiderschap en de elementen die daarin voor ons wezenlijk zijn. Door middel van persoonlijke ervaringen en concrete voorbeelden, zoals we dat bij AMI graag doen, nemen we je mee in onze perceptie op leiderschap en dagen we je uit daar zelf ook eens over na te denken.

... in breder perspectief

persoonlijk leiderschap in een breder perspectief

Voordat we inhoudelijk ingaan op het thema leiderschap, willen we eerst een kader schetsen voor leiderschap zoals we daar in dit boekje over spreken. Wanneer wij tien mensen zouden vragen een definitie van leiderschap te geven, zouden wij gegarandeerd tien verschillende antwoorden krijgen. Iedereen heeft een eigen idee over de definitie van leiderschap. Het is een breed en rijk begrip en wordt in verband gebracht met posities, personen, karaktereigenschappen, gedrag en vaardigheden. Wij hebben dit boekje over leiderschap met name gericht op het persoonlijke element. Het is daarbij als lezer belangrijk je te realiseren dat dit slechts één van de invalshoeken voor leiderschap is. Voordat we inhoudelijk verder gaan met ons essay geven we vanuit de theorie een aantal invalshoeken weer over leiderschap, zodat persoonlijk leiderschap in een breder perspectief geplaatst kan worden.

Leiderschap als functie - de manager¹

“Een leider heeft de formele macht over een organisatie of een afdeling van een organisatie” (H. Mintzberg, 2000). Leiderschap wordt gezien als het invullen van een bepaalde leidinggevende functie. Hoe hoger je in de organisatie komt, hoe meer leiderschap er gevraagd wordt. Wanneer we leiderschap vanuit deze context bekijken, raken we al snel aan het begrip management. Over management en de manier om deze functie of rol goed in te vullen is eindeloos veel literatuur te vinden. De functie van manager wordt bijvoorbeeld beschreven in een aantal rollen: interpersoonlijk, informatieel en besluitvormend. De manager wisselt deze rollen af, al naar gelang de situatie dat van hem vraagt. Legitimiteit en kwaliteit van leiderschap wordt daarmee bepaald door de kwaliteit van de invulling van deze managementrollen.

Leiderschap als veranderinstrument²

John P. Kotter beschrijft leiderschap als het vermogen om een richting te bepalen. Hij beschrijft management als het beheersen en oplossen van problemen, terwijl leiderschap zich richt op het motiveren en inspireren van de mensen binnen de organisatie.

11

¹ bron: Wat doet een manager eigenlijk? Folklore en feiten door Henry Mintzberg (2000)

² bron: Wat leiders écht doen door John P. Kotter (2000)

Leiderschap heeft de functie om verandering te realiseren. Een van de belangrijkste leiderschapsvaardigheden in deze betekenis is dan ook het richting bepalen. Deze richting levert uiteindelijk visies en strategieën op.

Naast het bepalen van deze visies, moeten leiders zich sterk richten op het communiceren van deze veranderingen en het versterken van hun geloofwaardigheid richting anderen. Deze geloofwaardigheid wordt bepaald door het verleden van de persoon, zijn of haar reputatie, de inhoud van de boodschap en de consistentie in woorden en daden. Dit laatste fenomeen, hoe dicht liggen je daden en gedrag bij datgene wat je belangrijk vindt en verkondigt, komt later terug in dit essay wanneer we het hebben over authenticiteit.

Leiderschap als persoonskenmerk³

In het artikel *'Managers en leiders, zijn ze anders?'* beschrijft Abraham Zaleznik de verschillen tussen managers en leiders. Hij gaat hierin uit van de aanname dat er persoonskenmerken zijn die iemand een goede leider, dan wel manager maken. Een van de meest opmerkelijke verschillen die hij aangeeft, is ons inziens het verschil tussen de 'once-born' en de 'twice-born' persoonlijkheden. Deze theorie is ontwikkeld door William James. Mensen van het eerste persoonlijkheidstype zijn de mensen voor wie veranderingen in het leven zich zonder veel moeite hebben voltrokken en wier leven sinds hun geboorte relatief makkelijk is verlopen. Mensen

³ bron: Managers en leiders: zijn ze anders? door Abraham Zaleznik (2000)

van het tweede type, de twice-born, hebben daarentegen geen gemakkelijke tijd achter de rug. Hun leven staat in het teken van voortdurende strijd om een bepaald gevoel van orde te bereiken. In tegenstelling tot de once-born persoonlijkheden, kunnen zij de dingen niet klakkeloos aannemen. De echte leiders zijn vaak twice-born persoonlijkheden, mensen die zich afgezonderd voelen van hun omgeving. Het besef van wie ze zijn hangt daarbij niet af van hun sociale omgeving, de rollen op hun werk of andere lidmaatschappen. Hierdoor zouden zij van nature zoeken naar verandering en mogelijkheden.

De hiervoor beschreven theorieën verschillen in hun benadering van leiderschap. Ze variëren van een zuiver functionele, harde benadering (Mintzberg) tot aan een extreem persoonlijke, zachte benadering (Zaleznik). Volgens ons is leiderschap echter noch zuiver een functie, noch zuiver een persoonskenmerk. Wij zien leiderschap als een instelling of levenshouding gebaseerd op een persoonlijke keuze. Iedereen kan invulling geven aan persoonlijk leiderschap, als je er maar voor kiest! Dat sluit aan bij het gedachtegoed van Stephen Covey in zijn boek, *'7 Habits of Highly Effective People'*. Hierin maakt hij onderscheid tussen vier verschillende leiderschapsrollen, variërend van persoonlijk leiderschap tot de kunst van het richting geven, waarbij de cirkel van invloed in de verschillende rollen steeds groter wordt. Maar de kerngedachte is dat leiderschap gebaseerd is op een persoonlijke keuze en niet afhankelijk is van 'nature' (onze genen) of 'nurture' (onze opvoeding).

Persoonlijk leiderschap, betrouwbaar zijn

De eerste vorm van leiderschap is een puur persoonlijke. Om anderen te kunnen leiden, moeten we allereerst richting en leiding aan onszelf kunnen geven. Deze vorm van leiderschap draait om de vraag ‘wie ben ik en wat wil ik?’. Het is de persoonlijke missie van eenieder en de manier waarop we naar deze missie handelen. Persoonlijk leiderschap is de mate waarin je trouw bent aan jezelf en je persoonlijke waarden. Pas wanneer we weten waar we naartoe willen, kunnen we waarde toekennen en bewust omgaan met de keuzes die op ons pad komen. Dat betekent dat wij onszelf continu de vraag moeten stellen ‘*wat vind IK hier nu van?*’. Een ogenschijnlijk triviale vraag die in de praktijk maar zelden gesteld wordt. Het antwoord op deze vraag ligt verscholen in onze persoonlijke missie, ofwel onze kernwaarden. Een oordeel of opinie vormen doen we door situaties langs onze eigen, persoonlijke meetlat te leggen. Deze meetlat is opgebouwd uit fundamentele persoonlijke overtuigingen en kernwaarden zoals vriendschap, persoonlijke groei, loyaliteit, prestatie of zorgzaamheid. Persoonlijk leiderschap is volgens ons een goed beeld hebben van onze persoonlijke ‘waarde-meetlat’. Tevens vraagt het van ons dat we kritisch naar onszelf durven te kijken en onszelf een reële ambitie durven op te leggen.

Interpersoonlijk leiderschap, vertrouwen krijgen

Een tweede vorm van leiderschap bestaat wanneer we als mens in interactie zijn met anderen. Wanneer we anderen sturing willen geven, is het nodig impact te hebben op die ander. Dit start bij het

genereren van vertrouwen. Waar persoonlijk leiderschap in essentie draait om betrouwbaar naar jezelf zijn, gaat het bij interpersoonlijk leiderschap om betrouwbaar zijn voor anderen. Wie volg je tijdens een expeditie door het oerwoud? Welke manager in je omgeving vertrouw je blindelings, ondanks zijn impopulaire maatregelen zo nu en dan? Wie verdient het meeste respect in het plaatselijke voetbalelftal? Meestal ligt het antwoord op deze vraag in het verlengde van het eerder beschreven persoonlijk leiderschap. Als anderen zien dat wij ‘eerlijk’ handelen, zullen ze ons vertrouwen ook al zijn deze handelingen niet altijd voor iedereen even positief. Deze eerlijkheid wordt hierbij afgemeten aan de overeenkomsten tussen dat wat we zeggen en dat wat we daadwerkelijk in gedrag laten zien.

Tijdens een oefening rondom samenwerken, die wij niet lang geleden bijwoonden, voltrok zich de volgende situatie: om een opdracht tot een goed resultaat te brengen werd een leider aangesteld die verschillende subgroepen moest coördineren. De persoon in kwestie had eerder al een aantal maal verkondigd dat hij iemand was die anderen graag zelf liet nadenken en die niet hield van structuur en regeltjes. Deze zelfde persoon probeerde richting te geven aan het groepsproces door allerlei procedures en tijdslimieten aan te dragen. Dit resulteerde in een ongeloofwaardig optreden en het ondermijnde zijn gezag bij de rest van de groep. In dezelfde oefening roept een ander, die aangeeft moeite te hebben met loslaten en dus tijdens de exercitie alle details wenst te krijgen, totaal geen weerstand op. Sterker nog, de details worden haar gegeven en zij stuurt de groep op informele wijze richting de oplossing en een goed resultaat.

Dit voorbeeld toont dat anderen gevoelig zijn voor de stabiliteit tussen dat wat je zegt of voelt en dat wat je in gedrag laat zien. In leiderschapstheorieën wordt dit fenomeen in verband gebracht met authenticiteit.

In de praktijk betekent goed interpersoonlijk leiderschap, en dus betrouwbaar zijn voor anderen, dat anderen jouw ‘waarden-meetlat’ moeten kennen. Immers, om een inschatting te maken van de overeenkomsten tussen je principes/waarden en je concrete gedrag moeten beide zichtbaar zijn. Dat kan door jouw persoonlijke waarden en missie expliciet met je collega’s of teamleden te delen, maar beter nog is het door daden zichtbaar te maken. Hoe duidelijker jouw meetlat voor anderen is, hoe meer ze jou zullen vertrouwen. Je gedrag is op deze manier transparant en congruent. Het tegenovergestelde van congruentie resulteert in, wat wij noemen, het Stalin effect: gedrag dat voor anderen totaal onvoorspelbaar is en waarbij de omgeving steeds op zijn hoede moet zijn.

Mogelijk maken

Persoonlijk en interpersoonlijk leiderschap richten zich op waarden en gedrag die daarbij horen, al dan niet in samenwerking met anderen. De derde vorm van leiderschap richt zich meer op de organisatie. Het is het vermogen anderen in staat te stellen persoonlijk leiderschap te tonen door hen te laten leren en presteren. Wij noemen dit ook wel de kunst van het mogelijk maken. We geloven dat mensen willen bijdragen en ertoe doen.



Een echte leider is dus bezig om mensen een vanzelfsprekend gevoel van eigenwaarde te geven en het besef dat zij er toe doen. Die leider is een voorbeeld voor anderen. Niet gericht op het voeden van het eigen ego, maar gericht op dienstbaarheid. In de praktijk wordt deze vorm van leiderschap vaak gekoppeld aan formele managementposities, maar ook zonder hiërarchische macht kunnen mensen anderen in staat stellen te leren en presteren.



figuur 1.0

Richting geven

De laatste vorm van leiderschap heeft te maken met je impact binnen de organisatie. Ben je in staat om jouw persoonlijk leiderschap in dienst te stellen van de organisatie? Heb je het in je niet alleen rolmodel te zijn en betrouwbaarheid uit te stralen, maar ook nog eens visie te hebben, de strategie te bepalen en anderen mee te kunnen nemen in een verandering of nieuwe ontwikkeling? Wanneer de organisatie zich in een veranderproces bevindt, ben je dan in staat om mede richting te geven aan deze verandering, of voer je simpelweg uit wat er van je gevraagd wordt?

De verschillende vormen van leiderschap zijn opgebouwd als schillen (zie figuur 1.0) van binnen naar buiten:

- Persoonlijk leiderschap is werken aan je eigen betrouwbaarheid en authenticiteit.
- Interpersoonlijk leiderschap is werken aan de impact en invloed op je omgeving.
- De kunst van het mogelijk maken is de condities creëren voor anderen om te kunnen presteren.
- Richting geven is het vermogen om visie en strategie om te zetten in actie en anderen daarbij mee te nemen.

Vanuit de kern (persoonlijk leiderschap) kun je toewerken naar het geven van de richting. Dat wil echter niet zeggen dat je bij het werken aan persoonlijk leiderschap ook uiteindelijk als roerganger van de organisatie wilt eindigen. Ook je directe omgeving

beïnvloeden door een constructieve sfeer neer te zetten of interne verbeteringen aan te dragen en door te voeren is leiderschap. Vanuit deze gedachte zit er dus een potentieel leider in ons allemaal. Het verschil zit in de mate van impact die je hebt op je omgeving.

Wij richten ons in dit essay op de binnenste twee schillen uit figuur 1.0. Het gaat voor ons om betrouwbaar zijn naar jezelf en vertrouwen opwekken bij anderen. Deze twee schillen kunnen bij ieder persoon aanwezig zijn, dan wel ontwikkeld worden, los van de formele functie of positie binnen de organisatie. Het gaat hier niet om macht maar om kracht; welke impact heb jij op je eigen leven en op je directe omgeving?

Leiderschap in het kader van dit essay

In veel organisaties is de aansturing van mensen nog vaak gericht op het sturen en controleren van de medewerkers. Motiveren van mensen wordt vertaald in termen van belonen en straffen. Mensen worden net als kasstromen, voorraad en productie 'gemanaged'. Maar stel je eens voor wat er gebeurt als mensen zich gemanaged voelen. Ze verliezen het besef dat leiderschap een keuze is. Voor hen is leiderschap verbonden aan de formele functie die hoort bij de man of vrouw in de 'ivoren toren'. Daardoor zien zij niet meer de leider of het leiderschap in zichzelf. Degene met de leidinggevende functie neemt de beslissingen. Eigen initiatief verdwijnt en mensen blijven wachten tot de persoon met de officiële bevoegdheid zegt

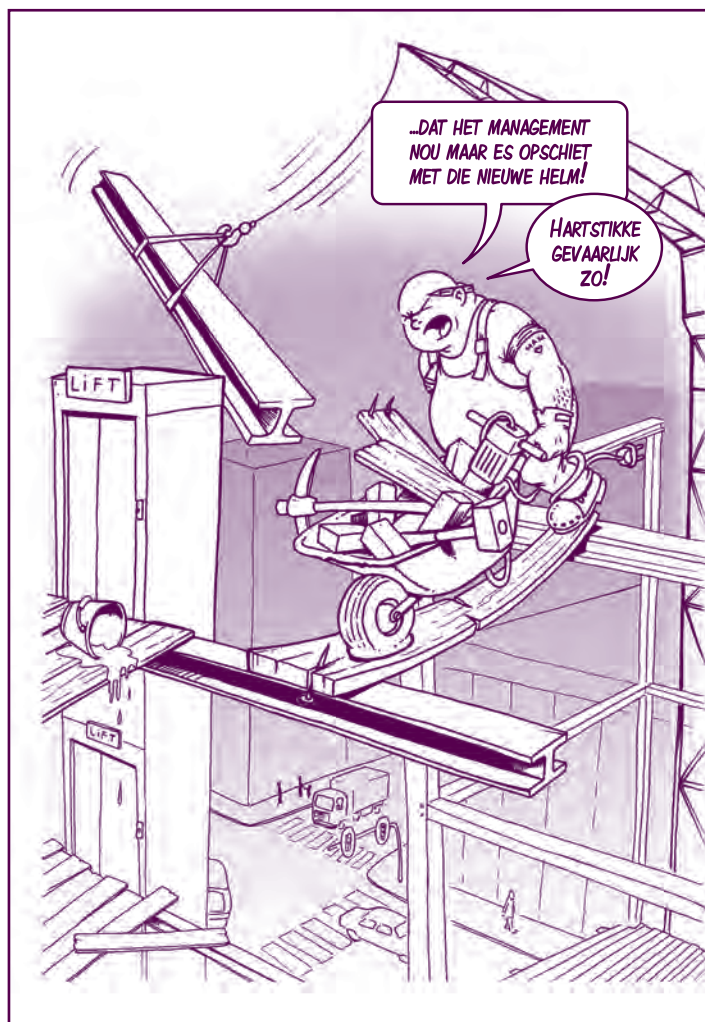
wat er gedaan moet worden. Pas en alleen dan wordt de gewenste reactie gegeven. Er lijkt een weerstand te bestaan om onafhankelijk te handelen en dit versterkt het idee van de officiële leiders in de organisatie dat ze hun medewerkers (nog meer) moeten managen. Dus nog maar een schepje er bovenop om ervoor te zorgen dat er toch nog iets gebeurt. Een vicieuze cirkel waarin beide partijen elkaar versterken. Actie-reactie patronen versterken het gedrag van de andere partij. Hoe meer controle een manager uitoefent, hoe meer gedrag hij uitlokt dat vraagt om controle. Tijdens trainingen of coaching hoor je zowel medewerkers als managers zichzelf ontkrachten, doordat ze overtuigd raken dat de ander eerst moet veranderen voordat hun eigen omstandigheden zullen verbeteren.

Kortom, veel mensen hebben het gevoel dat ze vastzitten en voelen zich ondergewaardeerd. Ook lijken ze ervan overtuigd er weinig aan te kunnen veranderen en wordt er gekeken en gewezen naar anderen in de organisatie die voor oplossingen of verandering moeten zorgen.

Maar is dat eigenlijk wel zo?

Keuzevrijheid

Het antwoord op bovenstaande dilemma's en vraagstukken ligt verscholen in een aanpassing van het bestaande paradigma dat mensen functioneren bij de gratie van belonen en straffen. Mensen zijn geen dingen die gemotiveerd en gecontroleerd



moeten worden. Zij hebben het vermogen om te kiezen en daarom hoef je hen niet te managen, maar kun je hen leiding geven. Bewust en onbewust kiezen mensen hoe zij zich willen geven op hun werk. Ze laten zich hierbij leiden door de manier waarop ze behandeld worden. De keuze varieert van 'tegen de kar schoppen en rebelleren' tot 'proactief meedenken en meedoen' omdat ze dat willen!

De mogelijkheid om te kiezen betekent dat wij als mens niet slechts het resultaat zijn van onze genen en ons verleden. Noch zijn we het resultaat van hoe andere mensen ons behandelen. Natuurlijk worden we door al deze zaken beïnvloed, maar ze bepalen ons niet. We bepalen uiteindelijk zelf en ons eigen pad door onze vrijheid om keuzes te maken. Het besef van onze keuzevrijheid stimuleert het gevoel van de mogelijkheden die we hebben en schudt ons wellicht wakker! Beseffen dat jij degene bent die uiteindelijk bepaalt kan heel bedreigend zijn, omdat we ons ineens realiseren dat wij verantwoordelijk zijn. Dat is een hele omslag wanneer we onszelf hebben aangeleerd onze problemen te verklaren door te wijzen naar anderen. Het maakt niet uit wat er gebeurd is, nu gebeurt of gaat gebeuren, we kunnen er altijd zelf invloed op uitoefenen.

Vergroot je eigen invloed door verantwoordelijkheid te nemen, los van je formele positie in de organisatie. Door initiatief te nemen geef je jezelf kracht. Noch je formele baas, noch de organisatie kunnen jou deze kracht geven. Ongeacht je positie

of het probleem waar je mee worstelt, je kunt invloed uitoefenen door op een of andere manier initiatief te nemen. Wees sensitief en voorzichtig wat de timing betreft, maar doe iets aan de situatie! Ga niet klagen, bekritisieren of negatief zijn. Zorg ervoor dat de verantwoordelijkheid niet bij anderen ligt, dan werk je automatisch aan persoonlijk leiderschap! Dit uitgangspunt helpt ons bij trainingen en coaching om deelnemers te prikkelen weer zelf aan het stuurwiel plaats te nemen.

Recentelijk heb ik gewerkt met Hans en Hein, twee medewerkers van een organisatie die een grondige reorganisatie inging. Tijdens deze turbulente periode werd er veel geklaagd in de organisatie. Mensen bevestigden elkaar wat resulteerde in een stilzwijgende samenzwering. Zo'n verandering brengt een hoop onrust en onzekerheid met zich mee. Ondanks het feit dat Hans en Hein hun baan op de tocht zagen staan en nog niet herplaatst waren, toonden zij leiderschap door initiatief te nemen. Door mee te denken over wat er nodig was voor de nieuwe organisatie trokken zij een project naar zich toe waarin de kernwaarden van de nieuwe organisatie een eerste lading zouden krijgen. Zij waren het rolmodel door hun betrouwbaarheid, loyaliteit en bereidheid om wat te doen, ook al was hun persoonlijke situatie onzeker. Zij maakten een keuze door zelf verantwoordelijkheid te nemen, de handen uit de mouwen te steken en hun eigen realiteit te creëren. Dat was goed voor henzelf, want ze maakten zich zichtbaar en goed voor de organisatie. Oh ja, op dit moment hebben zij beiden de baan binnen de nieuwe organisatie die ze graag wilden hebben. Zij zijn gezien!

... ingezoomd

de basis van persoonlijk leiderschap

Wanneer het gaat om het mogelijk maken van veranderingen binnen de organisatie wordt er vaak ‘omhoog’ gekeken naar de volgende managementlaag met (meer) formele autoriteit. Die hebben tenslotte ‘macht’, dus daar worden de wonderen van verwacht. Maar stel je nu eens voor dat je geen of beperkte hiërarchische macht hebt, wat dan? Ben je dan afhankelijk van de speling van het lot?

Met of zonder hiërarchische macht, we hebben er als mens of medewerker in de organisatie behoefte aan:

- eerlijk en vriendelijk behandeld te worden,
- een rechtvaardige beloning te krijgen,
- zinvol werk te doen en een bijdrage te leveren.

26

Zonder hiërarchische macht kunnen we dat niet ‘afdwingen’. Maar er invloed op uitoefenen om dat in het eigen werk te creëren kunnen we wel degelijk. Denk tenslotte aan het voorbeeld van Hein en Hans. Zij hadden ook geen ‘formele autoriteit’, maar hebben door het ontwikkelen van ‘morele autoriteit’ invloed gehad op hun eigen positie en de wijze waarop anderen (met hiërarchische macht) op hen reageerden.

Gezag zonder bevoegdheid!

Vergroten van je gezag zonder bevoegdheid, ofwel 'morele autoriteit', dat is de kern van persoonlijk leiderschap. Dat start bij het bouwen aan vertrouwen en je eigen betrouwbaarheid. Hoe ben jij bezig met het vergroten van het vertrouwen dat anderen in jou hebben? Of in het vergroten van je eigen betrouwbaarheid, zodat anderen je eerlijk en vriendelijk behandelen? Wij hebben tenslotte de vrijheid om keuzes te maken en in elke situatie onze eigen reactie te bepalen.

Dan zit het niet in grootse en meeslepende dingen realiseren maar werken aan kleine, belangrijke zaken die je eigen betrouwbaarheid vergroten zoals bijvoorbeeld:

- Door geen criticus of rechter te zijn, maar het goede voorbeeld te geven. Zijn er dingen binnen je eigen werkomgeving die anders of beter kunnen? Laat dan zien dat je meedenkt, ook zonder dat dit van je gevraagd wordt.
- Door loyaal te zijn aan degene die afwezig is. Praat dus 'met' in plaats van 'over' anderen. Hoe verleidelijk het soms ook is. Kies niet de koffiehoeke als discussieplaats met collega's om te 'roddelen' over anderen, maar maak het verschil door 'met' die ander te praten in plaats van 'over'.

Dat soort dingen vergroot je eigen betrouwbaarheid en daarmee het vertrouwen dat anderen in jou hebben. Dat lijkt ogenschijnlijk simpel, maar het vraagt een stevige portie discipline omdat het verleidelijk is te mopperen (verantwoordelijkheid buiten jezelf plaatsen) of te roddelen om even je frustratie kwijt te kunnen. Het werken aan je eigen *betrouwbaarheid* en het *vertrouwen* dat anderen in je kunnen stellen vormt de kern van jouw persoonlijk leiderschap!

Als voorbeeld Sjaak, een huismeester die werkzaam is voor een grote onderwijsinstelling. Dagelijks gaat hij met enorm veel enthousiasme naar zijn werk, is graag gezien en zijn mening over zaken die het gebouw aangaan wordt hoog gewaardeerd.

Zelfs de formeel hiërarchische leiders van de instelling betrekken Sjaak bij beslissingen die te maken hebben met gebouwonderhoud. Onlangs was hij 50 jaar in dienst en is hij op gepaste wijze in het zonnetje gezet door alle collega's, leidinggevenden en het bestuur van de instelling.

28

Navraag leert dat Sjaak het vertrouwen geniet van mensen van de werkvloer tot het bestuur van de instelling:

- Hij is geen rechter of criticus, maar pakt de zaken aan!
 - Een eerlijke vent die laat zien dat de dingen bij hem in goede handen zijn.
 - Oprecht en betrokken en met het hart op de goede plek.
 - Hij is loyaal aan de instelling en behandelt eenieder vriendelijk en hoffelijk.
-

Kortom, Sjaak heeft geïnvesteerd in vertrouwen van anderen door zelf telkens het goede voorbeeld te geven. Men kan op hem bouwen en dat brengt betrouwbaarheid met zich mee. Daardoor kon Sjaak als huismeester 'leidinggevende' worden over mensen die formeel gezien op veel hogere posities zaten dan hij. Hij toonde leiderschap door zijn passie (elke dag opgewekt), discipline (nooit te beroerd de handen uit de mouwen te steken) en visie (goede ideeën met betrekking tot de efficiency van het gebouwenbeheer). Sjaak had geen formele autoriteit maar enorm veel morele autoriteit. Dat laat zien dat leiderschap geen formele functie is (afhankelijk van formele autoriteit), maar een keuze. En als Sjaak het kan, dan ligt persoonlijk leiderschap voor veel meer mensen in het verschiet. Als je het maar wilt! Wie werkt aan vertrouwen en betrouwbaarheid en dus het vergroten van zijn morele autoriteit, bouwt een sterk fundament van persoonlijk leiderschap.

de ingrediënten van persoonlijk leiderschap

Vertrouwen en betrouwbaarheid

Wat er nodig is om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen? Dat start, zoals hiervoor al is gezegd, door te werken aan je *vertrouwen* en *betrouwbaarheid*. Bij alles wat je doet jezelf recht in de ogen kunnen kijken. Afspraken nakomen die je hebt gemaakt, vriendelijk zijn zonder er iets voor terug te verwachten, niet roddelen maar praten ‘met’ in plaats van ‘over’. Maar ook integer handelen, dus handelen op basis van waarden die voor jou belangrijk zijn. Dit zijn jouw *kernwaarden* waar je gedrag op gebaseerd is. Voorbeelden van (kern)waarden die al genoemd zijn, zijn respect, vriendelijkheid, dienstbaarheid, loyaliteit of rechtvaardigheid.

*Wat zijn jouw persoonlijke kernwaarden?
... en hoe stel jij deze centraal in je werk?*

Kernwaarden en authenticiteit

Hoe sterker de set van eigen waarden zich uit in je gedrag, des te meer je werkt aan een basis van vertrouwen en betrouwbaarheid. Dat wat anderen zien (gedrag) is consistent met je waarden. ‘What you see is what you get’, en je wordt door mensen in je omgeving ervaren als *authentiek*. Een uitgangspunt om je ‘morele autoriteit’, je impact en invloed te vergroten.

Maar waarden zijn toch subjectief? En kunnen toch ter discussie worden gesteld, want een boef heeft tenslotte toch ook waarden? Dat klopt, maar we hebben het dan niet over *kernwaarden*. De waarden die je meedraagt in je kern of principes. Deze zijn objectief en vanzelfsprekend en zijn moreel verankerd. Door kernwaarden centraal te stellen in je werk en daar naar te handelen groeit je betrouwbaarheid en daarmee morele autoriteit.

Wat doe jij om authentiek te blijven of te worden?

Eigen verantwoordelijkheid en kiezen

Naast werken aan vertrouwen, betrouwbaarheid en authenticiteit is wellicht het meest belangrijk voor ontwikkeling van persoonlijk leiderschap dat je verantwoordelijkheid neemt voor hetgeen er in jouw leven gebeurt! Soms bestaat de neiging onszelf slachtoffer te voelen bij de dingen die gebeuren. Alsof ze ons 'overkomen' en we er zelf geen invloed op hebben.

Een goed voorbeeld zijn de mensen die geïnterviewd worden bij een programma als 'Blik op de weg'. Met hoge snelheid worden ze door de politie staande gehouden en zijn dan laaiend dat ze een bekeuring krijgen. Het ligt vaak aan iedereen behalve henzelf.

NOU, MOET U LUISTEREN.
IK REED DUIDELIJK HET
HARDSTE VAN IEDEREEN,
DUS IK REED CONSTANT
OP DE LINKER BAAN.
DA'S DUIDELIJK.

WAAROM DIE AUTO,
ONDANKS MIJN HERHAAL-
DELIJK CLAXONNEREN EN
LICHTSIGNALEN, ZO DICHT
VOOR ME GING RIJDEN,
GEEN IDEE!

DUS, OM GEVAARLIJKE
SITUATIES TE VOORKOMEN
BEN IK ER DUS MAAR
OVER DE VLUCHTSTROOK
LANGS GEREDEN...

U HOORT: MIJ
VALT NIET'S TE
VERWIJTEN!



De starre houding lijkt hen vaak te zijn overkomen, maar eerder hebben we gezegd dat je altijd kunt kiezen hoe je wilt reageren en wilt handelen!

*Herken jij jezelf ook wel eens als
mopperende bestuurder uit 'blik op de weg'?*

De keuze die je maakt (actie) heeft altijd een consequentie (reactie). Met je eigen keuzes kun je dus ook heel veel invloed uitoefenen op je eigen werkelijkheid. Stop dus met mopperen en neem het heft in eigen handen. Neem verantwoordelijkheid voor hetgeen er in ons werkzame leven gebeurt. Want het besef van vrijheid om te kiezen, hoe we willen reageren, en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen, stimuleert ons gevoel voor mogelijkheden en maakt een enorm potentieel in ons los.

Maak keuzes, zoals: *Wat ga ik wel of niet doen? Ga ik actief iets aan mijn eigen situatie veranderen? Ga ik met mijn collega in gesprek of niet?* Neem voor deze keuzes de verantwoordelijkheid zodat de dingen je niet meer 'overkomen'. Jij neemt de regie en dat vergroot je eigen impact en invloed! Door te *kies*en, te werken aan *vertrouwen* en *betrouwbaarheid* en *zelf verantwoordelijkheid* te nemen voor de loop der dingen, geef je een enorme impuls aan je persoonlijk leiderschap en het vergroten van je morele autoriteit!

33

*Neem jezelf voor elke dag eenmaal te zeggen 'hiervoor ben
ik zelf verantwoordelijk en ik ga er iets aan doen'!*

de ingrediënten van interpersoonlijk leiderschap

Of je nu manager bent of medewerker, elk individu met een grote invloed op anderen en die daarmee het verschil maakt beschikt over passie en discipline. De ingrediënten die zo bepalend zijn voor het vergroten van je eigen invloed en impact op anderen uit je omgeving. Wat maakt nu dat je je zo aangesproken voelt door die collega of die leidinggevende die gemakkelijk mensen mee lijkt te krijgen. We zijn niet allemaal Obama's of Marten Luther Kings die ogenschijnlijk eenvoudig hele volksstammen mee krijgen. Maar we kunnen wel onze invloed op onze omgeving vergroten door het zichtbaar maken van onze passie en door te investeren in onze discipline.

Passie

Heb je wel eens in je werk of project dat gevoel gehad dat je nergens anders meer aan kon denken? Dat je fluitend naar je werk ging omdat je zin had er weer mee aan de slag te gaan? Dat je eigenlijk nauwelijks aan iets anders kunt denken en dat je er volledig door in beslag wordt genomen? Dat je het gevoel hebt dat jij en je werk ertoe doen en dat je kunt bijdragen? Dan is er sprake van passie! Dan word je leidinggevende over jezelf en is er niemand nodig die je aanstuurt of controleert. Mensen met passie zullen zichzelf beter managen dan iemand anders ooit kan

doen! Ga daarom op zoek naar jouw passie! Want dan werk je vanuit je eigen kracht en vergroot je jouw eigen invloed en impact.

Passie betekent ook handelen volgens je eigen kernwaarden (je persoonlijke waarden-meetlat). Zoek naar die dingen die je echt belangrijk vindt en ga daar naar handelen. Is één van je kernwaarden bijvoorbeeld vriendelijkheid, steek dan zorg in de kleine dingen in je werk als het groeten van collega's, het halen van een kopje koffie of het geven van een schouderklop. Werk met je hart! Passie betekent dus werk doen waarvan je het gevoel hebt dat je bijdraagt op een manier die strookt met jouw kernwaarden. *Kun jij je voorstellen hoeveel kracht je dat geeft?*

*Schrijf eens op wat jouw hart sneller laat kloppen?
... en wat waren ook al weer voor jou belangrijke kernwaarden?*

Hein, Hans en Sjaak uit onze voorbeelden werken met passie. Zij tonen persoonlijk leiderschap door keuzes te maken, verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werk(invulling) en te werken aan hun betrouwbaarheid. Daarnaast tonen ze passie en doen de dingen met hun hart. Zij geloven in het werk dat ze doen, raken er enthousiast van en dat enthousiasme werkt aanstekelijk. Door de gedrevenheid en de eigen passie

is er feitelijk ook niemand die ze hoeft te managen of aan te sturen. Zij sturen zichzelf aan, beter dan welke manager dat ook kan doen. Ze voelen dus ook nog eens enorm veel ruimte.

Zij zijn een voorbeeld dat aantoont dat je zelf enorm veel invloed hebt op je eigen toekomst. Als je maar werkt aan je persoonlijk leiderschap en dat werk doet waar je gepassioneerd van raakt!

Discipline

Om te werken aan jouw persoonlijk leiderschap, aan je waarden vast te houden en te werken aan je betrouwbaarheid is een hoop discipline nodig! Discipline is de belichaming van wilskracht. Wil jij de persoonlijk leider in jezelf versterken, dan vraagt dat wilskracht en uithoudingsvermogen. Want de weg van persoonlijk leiderschap en innerlijke groei zit vol uitdagingen en bestaat uit vallen en opstaan. Daarbij hoort dus discipline om de dingen ook daadwerkelijk te doen en gedaan te krijgen.

Maak je zelf verantwoordelijk voor je eigen toekomst. Te vaak laten we onszelf nog ontkrachten doordat we ons fixeren op de 'zwakheden' van anderen. Daarmee zoeken we tevens de oplossing van onze problemen buiten ons. Zonde! Door onszelf verantwoordelijk te maken, zijn we zelf weer aan de bal! Dat betekent hard werken, maar ook onszelf toestaan mens te zijn, fouten te maken en daarvan te leren. Als we onszelf toch betrappen, roddelend in de koffiehoeke of klagend over hetgeen onszelf is 'overkomen', wees dan niet te streng en pak de draad

weer op, want het is nooit te laat om te werken aan persoonlijk leiderschap. Succes komt niet zomaar aanwaaien, zo ook niet je eigen invloed en impact op je omgeving. Naast passie tonen vraagt het enorm veel discipline om jezelf te leren kennen, jezelf te aanvaarden en voortdurend aan jezelf te werken in dienst van je omgeving.

Met passie en discipline werk je aan het fundament van *vertrouwen* en *betrouwbaarheid*. Het vergroot je morele autoriteit en daarmee je eigen invloed en impact. Zo kun je, ook zonder macht of formele autoriteit, een hoop gedaan krijgen en invloed hebben op je eigen positie. Wat je helpt op dit ontwikkelpad is een set van persoonlijke kernwaarden (of principes) die bepalend zijn voor je gedrag en uitmaken of je als authentiek ervaren wordt of (nog) niet. Luister naar de feedback die uit je omgeving komt en luister naar je eigen stem die je vertelt of je op de goede weg zit.

de kunst van het mogelijk maken

Je hebt de vrijheid om te kiezen, dus gebruik deze en maak je zelf verantwoordelijk voor de keuzes die je maakt. Stop met mopperen en neem het heft in eigen handen!

Hein, Hans en Sjaak die we eerder in de voorbeelden hebben genoemd zijn slechts een greep uit de 'gewone mensen' die uiting geven aan persoonlijk leiderschap. Zij zijn een bron van inspiratie voor ons en anderen. Wat hen bijzonder maakt is dat zij zonder formele autoriteit toch veel dingen gedaan kregen. Zij konden bogen op een grote dosis morele autoriteit omdat:

- Zij betrouwbaar waren en werkten aan vertrouwen door zich dienstbaar op te stellen.
- Zij geen rechter of criticus waren, maar hielpen door het goede voorbeeld te geven.
- Zij passie toonden en handelden volgens de eigen kernwaarden.
- Zij discipline lieten zien door zich verantwoordelijk te maken voor eigen keuzes.

Zoals eerder gezegd zien wij leiderschap als 'de kunst van het mogelijk maken'. Dienstbaarheid, betrouwbaarheid, integriteit en niet het eigen ego voorop. Dat kan door zelf invloed uit te oefenen en dingen mogelijk te maken of anderen in staat te stellen dingen mogelijk te maken. Dat heeft niets te maken met formele autoriteit

of hiërarchische macht. Of je nu onderaan de ladder der hiërarchie staat of reeds op een hogere trede, je leiderschap wordt zichtbaar door de mate van morele autoriteit die je hebt! Die is niet verbonden aan een functie, maar heeft te maken met een persoonlijke keuze. Daarom maakt het niet uit of je oud of jong, man of vrouw, wit of gekleurd bent. Persoonlijk leiderschap is er voor iedereen en het is nooit te laat om eraan te werken!

Persoonlijk leiderschap of werken aan morele autoriteit betekent:

- Werk aan je betrouwbaarheid en vertrouwen dat anderen in je kunnen stellen.
- Kies je eigen kernwaarden en durf ernaar te handelen.
- Toon je passie en geef het goede voorbeeld.
- Toon discipline en neem eigen verantwoordelijkheid zonder het gevoel van slachtofferschap.

Wij hopen dat je na het lezen van dit boekje geïnspireerd bent om te werken aan je eigen persoonlijk leiderschap. Ongeacht je formele positie in de organisatie ben je in staat om je eigen invloed te vergroten. Je eigen toekomst mee vorm te geven. Dat vraagt wel dat je zelf in actie komt. Niet als rechter of criticaster, maar door zelf het goede voorbeeld te geven.

Als leidinggevende kun je investeren in het bezig zijn om mensen een vanzelfsprekend gevoel van eigenwaarde te geven en het besef dat zij er toe doen. Een leidinggevende die een voorbeeld is voor anderen. Die niet gericht is op het voeden van het eigen ego, maar gericht op dienstbaarheid. Dat is werken aan je morele autoriteit!

Als medewerker kun je werken aan je persoonlijk leiderschap en het vergroten van je cirkel van invloed door te werken aan je eigen betrouwbaarheid zodat anderen het vertrouwen in jou vergroten. In het ontdekken en centraal stellen van je eigen kernwaarden, dat wat voor jou belangrijk is. En door je zelf verantwoordelijk te maken voor hetgeen er met jou en om je heen gebeurt. Dat geeft een enorm gevoel van vrijheid, want dan overkomt het je niet meer maar ben je zelf aan het creëren. Ook dat betekent werken aan je morele autoriteit!

Weten en er niet naar handelen, is hetzelfde als 'niet weten'. Alleen door doen kunnen kennis en inzicht vergroot worden. Leren is tenslotte een werkwoord, werken is doen en al doende leert men. En zo is het!

Veel plezier op je eigen pad om je persoonlijk leiderschap vorm te geven en je eigen invloed te vergroten. In het volgende deel beschrijven we de manieren waarop wij vanuit AMI bezig zijn binnen organisaties met het thema leiderschap.

... AMI

wat AMI doet rond het thema leiderschap

AMI implementeert. Wij willen mensen, projecten en organisaties helpen om een verandering tot stand te brengen. Met als doel om met succes samen te werken, te leren en te presteren. Het versterken van leiderschap en het vergroten van de impact van mensen is hierbij een belangrijk kenmerk.

Onze aanpak is herkenbaar. Wij houden van zichtbare resultaten, hebben veel oog voor het proces en zoeken naar verbinding van de praktijk met de strategische koers en organisatiedoelstellingen.

Voor ons is leren een werkwoord, is werken vooral doen, en leert men al doende. Zo richten wij ook onze maatwerkprogramma's rondom thema's als leiderschap in.

Leiderschapsontwikkeling wordt binnen onze programma's dan ook benaderd als:

- *Leren door te oefenen en te experimenteren*, want leiderschap ontwikkel je het snelst door in situaties gebracht te worden die leiderschap van je verlangen en waar je aan de kernen van persoonlijk leiderschap kan werken.
- *Leren door stil te staan en te reflecteren*, want wij geloven dat je leert door op gezette tijden stil te staan bij hetgeen je beleefd hebt zodat inzicht ook ontstaat vanuit de beschouwing en reflectie.
- *Leren door patronen te vinden en te conceptualiseren*, zodat van een aantal aspecten van leiderschap ook de theoretische achtergrond en filosofie duidelijk wordt.

Voor verschillende van onze klanten hebben we in-company maatwerkprogramma's ontwikkeld om het leiderschap te versterken en te laten aansluiten bij kernwaarden en de te voeren strategie.

Daarnaast hebben we twee individuele leerprogramma's ontwikkeld waarin leiderschap centraal staat.

- *Projexcelleren* richt zich op leiderschapsontwikkeling bij projectmanagers waardoor het succes van het project wordt vergroot. De AMI consultants coachen hierbij niet alleen op de persoonlijke ontwikkeling van de projectmanager maar werken ook samen met de deelnemer aan het professionaliseren en verbeteren van het project zelf.
- *Procesmanagement* is ons programma voor professionals, managers en leidinggevendenden; iedereen die de eigen invloed in complexe processen wil vergroten.

Beide trajecten zijn datgene wat AMI en onze klanten zo bijzonder maakt: eigenzinnigheid, passie voor mensen, persoonsgerichte interventies en resultaatgerichtheid op basis van vertrouwen en wederzijds respect. Hoe boeken wij resultaten? De thema's, ontwikkelvragen en ambities van de deelnemers sturen het traject. De werkomgeving (lijnmanagement, HR, project) wordt betrokken en middels coaching-on-the-job worden de intenties omgezet in resultaten die vervolgens worden getoetst. De ruggengraat van de programma's wordt gevormd door een zorgvuldig en scherp intakeproces en drie tot vier bijeenkomsten met tien deelnemers over een periode van negen maanden.

Wij zijn overtuigd dat ieder individu de potentie heeft om persoonlijk leiderschap tot ontwikkeling te laten komen en de eigen invloed en impact te vergroten. Dat vraagt wel dat deze bron van talenten wordt aangesproken of uitgedaagd. Soms is daarbij een zetje in de goede richting of ondersteuning wenselijk.

Wij gaan de uitdaging graag aan om dit potentieel verder tot ontwikkeling te brengen. Spreekt jou deze gedachte ook aan? Wij nodigen je graag uit hierover met ons in gesprek te gaan.

literatuur

- 2000 **Over leiderschap**, Harvard Business Review, diverse auteurs.
- 2004 **The 7 habits of highly effective people**, Stephen R. Covey.
- 2005 **Leiderschap in de 21ste eeuw**, Dominique Haijtema.
- 2007 **Een korte reis**, Insights Discovery.
- 2008 **De 8ste eigenschap**, Stephen R. Covey.

boeken en essays van AMI

Essays

- 2000 **Het avontuur en de beproeving**
Peter Storm
- 2001 **Alles blijft anders**
Raymond Maas en Susan Eggels
- 2002 **Strategy in projects**
Peter Storm
- 2003 **Rekenkamers in onderzoek**
Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm
- 2004 **Doorpolderen of doorpakken**
Raymond Maas, Bernard Sluis en Nicole Thomas
- 2005 **Wie werkt er nog alleen?**
Ewout Boogaard, Peter Storm en Chantal Savelsbergh
- 2006 **Projectmatig werken, procesmatig werken**
Raymond Maas en Wouter Visser
- 2007 **Implementeren is...**
Raymond Maas

- 2008 **De Kameleon organisatie**
Martijn Jong
- 2009 **De training voorbij**
Ewout Boogaard, Martijn Jong
- 2009 **Project- en procesmatig werken**
Martijn Jong, Raymond Maas, Wouter Visser, Chris Wigboldus

Essays van AMI zijn te bestellen via www.ami-consultancy.com

Boeken geschreven door AMI-consultants

- 2003 **Resultaatgericht verbeteren**
Nicole Thomas en Cecile van Berkum
- 2006 **Managen voor dertigers**
Martijn Jong en Nicole Thomas

49

Bijzondere publicaties

- 2007 **Terugslaan bij tegenslag**
Mogelijk gemaakt door Stichting Return

AMI

AMI is een professioneel implementatiebureau dat organisaties en medewerkers met raad en daad ondersteunt bij veranderingsprocessen, beleidsontwikkeling, projectmanagement en persoonlijke ontwikkeling.

Wij leveren onze bijdrage aan excellente projecten, gezonde organisaties en gedreven medewerkers. AMI consultants opereren vanuit vestigingen in Maastricht en Den Haag.

Karakter

Karakter is een professioneel managementbureau met een passie voor sport en prestatieverbetering.

Karakter verbindt sport, bedrijfsleven en overheid rondom een ambitieus sportief doel. Hierdoor ontstaat een inspirerende gezamenlijke leeromgeving die leidt tot wederzijdse kennisdeling en prestatieverbetering.

AMI

AMI Maastricht

Burghtstraat 25
6227 RR Maastricht
T 043-3251199
F 043-3259353
E info@ami-consultancy.com

AMI Den Haag

Herderstraat 10
2512 CV Den Haag
T 070-3629922
F 070-3629921
E info@ami-consultancy.com

Karakter

Karakter

Burghtstraat 25
6227 RR Maastricht
T 043-3251199
F 043-3259353
E info@karakter.nl

Uitgever

AMI

Illustraties

Lemon Art, Neerbeek

Vormgeving en opmaak

Sluisdesign, Stramproy

Druk

Drukkerij Gijseberg, Eindhoven-Maasmechelen (B)

ISBN 978-94-90009-04-5

NUR: 801

Trefwoord: management algemeen

persoonlijk leiderschap

Vaak wordt leiderschap in verband gebracht met de formele positie en de daarbij verworven macht die iemand heeft. Voor ons zit leiderschap juist in de kleine dingen en vind je het overal binnen organisaties, onafhankelijk van de hiërarchische structuur. Het heeft te maken met de manier waarop iemand zijn of haar directe omgeving weet te beïnvloeden, welke impact hij of zij heeft.

Niet handelen vanuit je functionele verantwoordelijkheid, maar vanuit je vermogen om anderen te inspireren. Niet afwachten, maar zelf opstaan en het voorbeeld geven. Jezelf prikkelen en inspireren om ervoor te gaan en een voorbeeld te vormen voor anderen. Wij kennen het dilemma dat zonder hiërarchische macht het soms lastig lijkt om dingen te veranderen, ook binnen de eigen organisatie. Maar de ervaring leert dat je zonder deze 'macht' een hoop gedaan kunt krijgen. Als je er maar bewust voor kiest! Dan geldt het motto 'verander de wereld, begin bij jezelf'. Persoonlijk leiderschap, zoals wij dat in dit essay benaderen, begint bij het kennen van je persoonlijke kernwaarden, het ontdekken van je passie, hier vervolgens naar handelen en daarmee vertrouwen en betrouwbaarheid creëren.