

TEAM ONTWIKKELING

-

Rapportage Ontwikkel Spiegel

-

16 maart 2013

1 : Marcel Borst



Ing. E.J. Mol
<http://www.4u-change.com>
e-mail : ed.mol@4u-change.com
tel: 06 11 34 86 74

Inhoudsopgave

1	Wat is persoonlijk ondernemerschap?	3
1.1	Drie fundamenteën voor het vrijmaken van energie	3
1.2	De definitie van persoonlijk ondernemerschap	3
1.3	Constructieve indicatoren	4
1.4	Destructieve indicatoren	5
2	Uitleg van de team rapportage.	6
2.1	Uitleg stellingen	6
2.2	Uitleg antwoorden	6
2.3	Uitleg verschillen	6
2.4	Uitleg achtergrond en theorie	6
3	Detail resultaten van de 10 stappen persoonlijk ondernemerschap	7
3.1	Leiderschap	7
3.1.1	Stap 1 - Denken vanuit het groter geheel	7
3.1.2	Stap 2 - Sturen vanuit positief zelfvertrouwen	7
3.1.3	Stap 3 - Wat wil jij? Ben je hier duidelijk over?	8
3.2	Zeggenschap	8
3.2.1	Stap 4 - Afstand nemen en pas op de plaats maken.	8
3.2.2	Stap 5 - Loslaten, veilig en vertrouwd voelen.	9
3.3	Vakmanschap	9
3.3.1	Stap 6 - Doelstellingen behalen, verantwoordelijkheid nemen.	9
3.3.2	Stap 7 - Kun/wil je veranderen? Welke hulp roep je in?	10
3.4	Beterschap	10
3.4.1	Stap 8 - Kwetsbaar opstellen en open zijn over je gevoel.	10
3.4.2	Stap 9 - Relaties aangaan en onderhouden.	11
3.4.3	Stap 10 - Volledig en volhardend zijn, gedisciplineerdheid.	11
4	Gevoel, Houding, Organisatie, Gedrag en Effect	12
4.1	GEVOEL - Wat denk je en zie je bij jezelf? Bespreekbaar maken.	12
4.2	HOUDING - Sta je bewust stil waar je mee bezig bent?	13
4.3	ORGANISATIE KENMERKEN herkennen	14
4.4	GEDRAG - Openlijk aangeven wat belangrijk en waardevol is.	15
4.5	EFFECT - Wat levert het vormgeven van ondernemerschap op?	16
5	Team resultaten op kritieke factoren	17
5.1	Vitaliteit	17
5.2	Duurzame verandering	17
5.3	Omstandigheden en omgevingsbewust.	18
5.4	Prestatie- en resultaat-gerichtheid	18
5.5	Bewegen vanuit je natuurlijke rol en eigenwaarden.	19
6	Team Gemiddelden en ontwikkel mogelijkheden ten opzichte van individuele score's	20
6.1	Mate van ondernemendheid.	20
6.2	Mate van betrokkenheid.	21
6.3	Ontwikkelmogelijkheden op de 10 stappen	22
6.4	Ontwikkel mogelijkheden op Houding, Gedrag, Gevoel, Effect en Organisatie	23
6.5	Ontwikkel mogelijkheden op de 4 dimensies	24
6.6	SPECIALS - Ontwikkelmogelijkheden op 5 kritieke factoren	25
7	Samenvatting	26
7.1	Groeipotentieel van Marcel Borst	26
8	Bijlagen - Factoren met vragen	27

1 Wat is persoonlijk ondernemerschap?

Wat weerhoudt je? Je haalt het beste en mooiste uit jezelf als je in staat bent je eigen unieke 'programmering' te volgen. Je persoonlijke rode draad herken je aan de gevoelige snaar, dat wat je echt raakt, van binnenuit, vanuit je hart. Anderen weerhouden je, omstandigheden weerhouden je, de organisatie weerhoudt je en jijzelf weerhoudt je. Bij dit laatste speelt je zelfbeeld en je zelfkennis een belangrijke rol. In de volgende paragrafen zal het onderscheid tussen constructieve en destructieve gedachten en indicatoren hiervan die worden aangestuurd door je ego en je gevoel worden uitgelegd. Deze gedachten en gevoelens hebben geleid tot destructieve en constructieve gedrag- en houdingpatronen die je weerhouden om je te ontwikkelen.

1.1 Drie fundamenteën voor het vrijmaken van energie

De drie fundamenteën zijn het geloof in jezelf hebben, intrinsiek betrokken zijn en voor de leidinggevende en eigenaren het kantelen van het systeem. Geloof in jezelf dat je uniek en waardevol bent. Geloven is je waakvlam van je 'zijn'. Het is je eigen innerlijke energievoorziening. Intrinsiek betrokken zijn, betekent dat je geraakt wordt als het om jezelf en je werk gaat. Inhoudelijk betrokken zijn gaat over de liefde voor je vak en vakgebied. Wel het beste uit jezelf halen, maar niet per se het mooiste. De mate waarin activiteiten, gebeurtenissen en situaties dichtbij of juist ver van je af staan, bepaalt mede je intrinsieke betrokkenheid. Ook de formele invloed die je wel of niet hebt, bepaalt de mate van betrokkenheid.

1.2 De definitie van persoonlijk ondernemerschap

Persoonlijk ondernemerschap is het zelfstandig en op eigen initiatief ondernemen van stappen. Dit doe je door vanuit jezelf sturing te geven (**LEIDERSCHAP**), vanuit jezelf invloed uit te oefenen (**ZEGGENSCHAP**), je capaciteiten te benutten (**VAKMANSCHAP**) en te blijven leren en ontwikkelen (**BETERSCHAP**). Je bent in staat jouw rode draad te ontrafelen en vanuit de verbinding met je 'zijn', je 'ego' en 'de wereld om je heen' je unieke programma te leven. De sturing en invloed gebruik je om je talenten en capaciteiten optimaal te benutten. Hierdoor lever je een belangrijke bijdrage aan de groei en ontwikkeling van jezelf, van anderen en van de organisatie waarin je werkt. Dit is de kern van persoonlijk ondernemerschap.

1.3 Constructieve indicatoren

In onderstaand figuur zijn de kritieke succesfactoren bij het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap opgenomen met de 10 stappen en indicatoren van persoonlijk ondernemerschap opgenomen.

DIMENSIE	STAP	STAP	HOUDING	GEVOEL	GEDRAG	ORGANISATIE KENMERK	EFFECT	K R I T I S M A A R A A N
LEIDER- SCHAP	1	REGENBOOG ZIJN	OPEN STAAN	VERLANGEN	WAARDEN BEPALEN	MISSIE LEIDEND	INTENTIES UITSPREKEN	
	2	REGIE VOEREN	BEREID ZIJN	VERTROUWEN	DIALOOG AANGAAN	LEIDERSCHAP TONEN	PERSPECTIEF ZIJN	
	3	RICHTING BEPALEN	DUIDELIJK ZIJN	VERWONDE- RING	KEUZES MAKEN	AANLEIDING BENOEMEN	AMBITIES DELEN	
ZEGGEN- SCHAP	4	RUST GEVEN	ACCEPTEREN	VERADEMING	GRENZEN AANGEVEN	FOCUS AANBRENGEN	PRIORITEITEN STELLEN	
	5	RUIMTE CREËREN	LOSLATEN	VEILIGHEID	INITIATIEVEN NEMEN	COMMITMENT GEVEN	MOGELIJKHEDEN ONDERZOEKEN	
VAKMAN- SCHAP	6	RENDEMENT VASTSTELLEN	ANALYSEREN	VERANTWOOR- DELIJKHEID	DOELEN STELLEN	KWALITEIT LEVEREN	STRATEGIE BEPALEN	
	7	RESULTATEN BOEKEN	COMPETENTIES BENUTTEN	VERMOGEN	HANDELEN	COMMUNICATIE	PRESTATIES LEVEREN	
BETER- SCHAP	8	REFLECTIE GEVEN	OPEN ZIJN	VOLDOENING	SPIEGELEN	PASSEND BELONEN	BEWUST WORDEN	
	9	RELATIES ONDERHOUDEN	RESPECTEREN	VERBINDING	WAARDERING GEVEN	BEGRIJPEN EN AFSTEMMEN	SAMEN- WERKEN	
	10	RUGGENGRAAT TONEN	DISCIPLINE HEBBEN	VOLLEDIG	ZELF BEWEGEN	VOORBEELDGE- DRAG HEBBEN	ONAFHANKE- LIJK ZIJN	

De 10 'R stappen' vormen samen een cirkel. Waar je begint hangt af van waar je staat. Voordat je met de 10 'R stappen' aan de slag gaat, is het nodig om inzicht te hebben in waar jij staat als het gaat om je gevoel, je gedrag en je houding en waar je organisatie of je team staat. Dit zijn meteen de kritieke succesfactoren die bepalend zijn voor het succesvol en bewust doorzien en doorlopen van de 10 'R stappen'. De factoren zijn per stap doorvertaald naar onderliggende indicatoren en gerubriceerd naar destructief en constructief. In de schema's zijn de kritische succes- en faalfactoren gekoppeld aan de stappen aan de vier dimensies. Aan elk schema is per stap toegevoegd wat het 'effect' op korte termijn is.

1.4 Destructieve indicatoren

In onderstaand figuur zijn de kritieke faalfactoren bij het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap opgenomen met de 10 stappen en indicatoren van persoonlijk ondernemerschap opgenomen.

DIMENSIE	STAP	STAP	HOUDING	GEVOEL	GEDRAG	ORGANISATIE KENMERK	EFFECT	K R U I S M A A R I N
LEIDER- SCHAP	1	REGENBOOG ZIJN	AFSLUITEN	VERWACHTEN	ONGERUST BLIJVEN	OPERATIE LEIDEND	AFWACHTEN	
	2	REGIE VOEREN	BEPERKTHEID	WANTROUWEN	ANGSTDENKEN	VAAG BLIJVEN	(VER)OORDELEN	
	3	RICHTING BEPALEN	VERWARRING ZAAIEN	FRUSTRATIE	BLIJVEN VRAGEN	AFGELEID ZIJN	TERUGHOUD- DEND ZIJN	
ZEGGEN- SCHAP	4	RUST GEVEN	ONTKENNEN	TELEUR- STELLING	PIJN VERMIJDEN	VERDEELD ZIJN	UITSLOVEN	
	5	RUIMTE CREËREN	VASTHOUDEN	ONZEKERHEID	WEGKIJKEN	ONDUIDELIJK BLIJVEN	BEDREIGINGEN ZIJN	
VAKMAN- SCHAP	6	RENDEMENT VASTSTELLEN	VERONDER- STELLEN	MISKENNING	MEELOPEN	BRANDJES BLUSSEN	OVERLEVEN	
	7	RESULTATEN BOEKEN	ONMAGTIG ZIJN	GELATENHEID	WEERSTAND BIEDEN	RUMOER	AVERSIE TONEN	
BETER- SCHAP	8	REFLECTIE GEVEN	GESLOTENHEID	ONTEVREDEN- HEID	VINGERWIJZEN	BESTRAFFEN	ONBEWUST ZIJN	
	9	RELATIES ONDERHOUDEN	ONWETEND- HEID	EENZAAMHEID	SCHULD GEVEN	IEDER VOOR ZICH	ONTWIJKEN	
	10	RUGGENGRAAT TONEN	TERUGVALLEN	ONVERSCHILLIG- HEID	MEE- BEWEGEN	VOORBEELDGE- DRAG HEBBEN	AFHANKELIJK ZIJN	

Voor een detail verklaring en context zie vorige paragraaf.

2 Uitleg van de team rapportage.

2.1 Uitleg stellingen

Jullie hebben onlangs samen de 100 stellingen van de team ontwikkel spiegel ingevuld. In dit rapport zijn jullie antwoorden verwerkt en gerubriceerd in verschillende categorieën. In de inhoudsopgave tref je de categorieën aan die in deze rapportage voor jullie zijn opgenomen. De rapportage is gebaseerd op het gedachtegoed dat staat verwoord in het boek 'In tien stappen op weg naar Persoonlijk Ondernemerschap' van Hans Heijnen. In hoofdstuk 4 van het boek wordt de achtergrond uitgebreider toegelicht. Je omgeving, je omstandigheden en je persoonlijke situatie veranderen voortdurend en daarmee ook jouw beeld van waar je nu staat. De rapportage kun je dan ook vergelijken met het nemen van een foto van jezelf, een momentopname, elke keer weer anders. De mate waarin je ondernemend en betrokken ben is dan ook geen kwestie van goed of fout, geschikt of ongeschikt.

2.2 Uitleg antwoorden

De antwoorden dragen bij aan het vergroten van de zelfkennis en zelfinzicht en geven inzicht in het groeipotentieel. Het ondersteunt je om op je werk zelf aan de slag te gaan met omstandigheden en mensen waar je mee van doen hebt. Je krijgt inzicht waar je het beste kunt beginnen om zo effectief een bijdrage te leveren aan de veranderingen of aan het creëren van waarde voor jezelf en anderen. De samenvatting aan het einde geeft inzicht in waar het groeipotentieel het grootst is en dus ook wat het meest effectief is om mee aan de slag te gaan, zowel volgens jezelf als volgens het team.

2.3 Uitleg verschillen

De verschillen tussen hoe jullie zaken zien geven een aanvullend inzicht over het teambeeld, kennis en groeipotentieel. Met deze inzichten gaan jullie met elkaar in gesprek.¹ Een dialoog niet om het gelijk te halen maar om samen vast te stellen wat de beste en meest effectieve stappen zijn om het groeipotentieel om te zetten in daadwerkelijke capaciteit om betekenisvol te zijn. De samenvatting in het laatste hoofdstuk geven jullie per direct dit inzicht.

2.4 Uitleg achtergrond en theorie

De rapportage en grafieken en percentages geven aan waar jullie staan als het om jullie betrokkenheid versus ondernemendheid gaat ofwel: de mate waarin jullie zelf bewegen. Voorbeeld: is jouw percentage bij de categorie 'stappen' stap 1 : de regenboog zien laag bij betrokkenheid dan geeft dit aan dat je overwegend destructief of laag constructief hebt gescoord op de stellingen die hier betrekking op hebben (oranje). Dit uit zich dan in een hoge groeinoodzaak. Praktisch wil dit zeggen dat je bij deze stap (te)weinig ondernemendheid laat zien en dat iets je weerhoudt om te bewegen. De analyse per stelling geeft aan waar dit precies aan ligt. Hierbij geeft een volle balk per stelling een hoge mate van ondernemendheid of betrokkenheid aan en een lege balk het tegenovergestelde. De mate van **vol** of **leeg** zijn wordt bepaald door jouw scores per stelling : **(a)ltijd, (m)eestal,(s)oms,(i)ncidenteel,(n)ooit**. Neem rustig de tijd om de rapportage door te nemen en de uitkomsten op je in te laten inwerken. Afhankelijk van de aanleiding om deze rapportage te laten maken zet je nu je vervolgstappen. Als je vragen en of opmerkingen hebt neem dan gerust contact op.

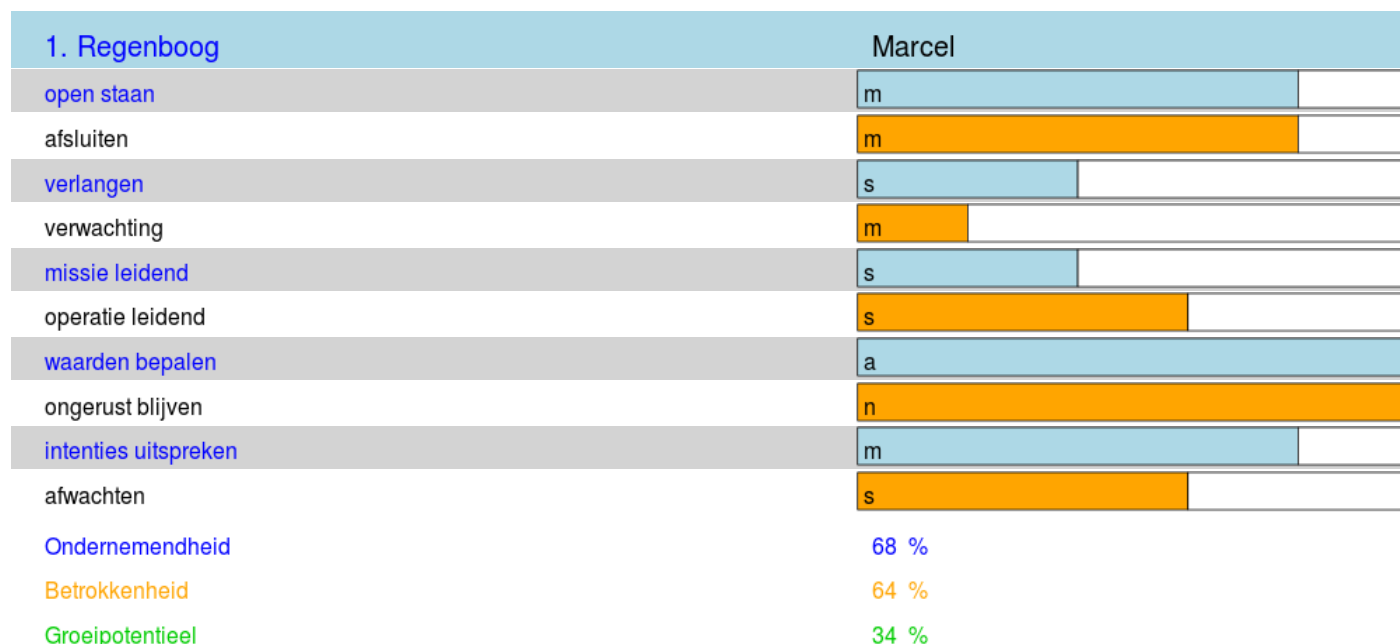
¹advies: Je veranderbegeleider kan jullie helpen bij het structureren van dit gesprek

3 Detail resultaten van de 10 stappen persoonlijk ondernemerschap

3.1 Leiderschap

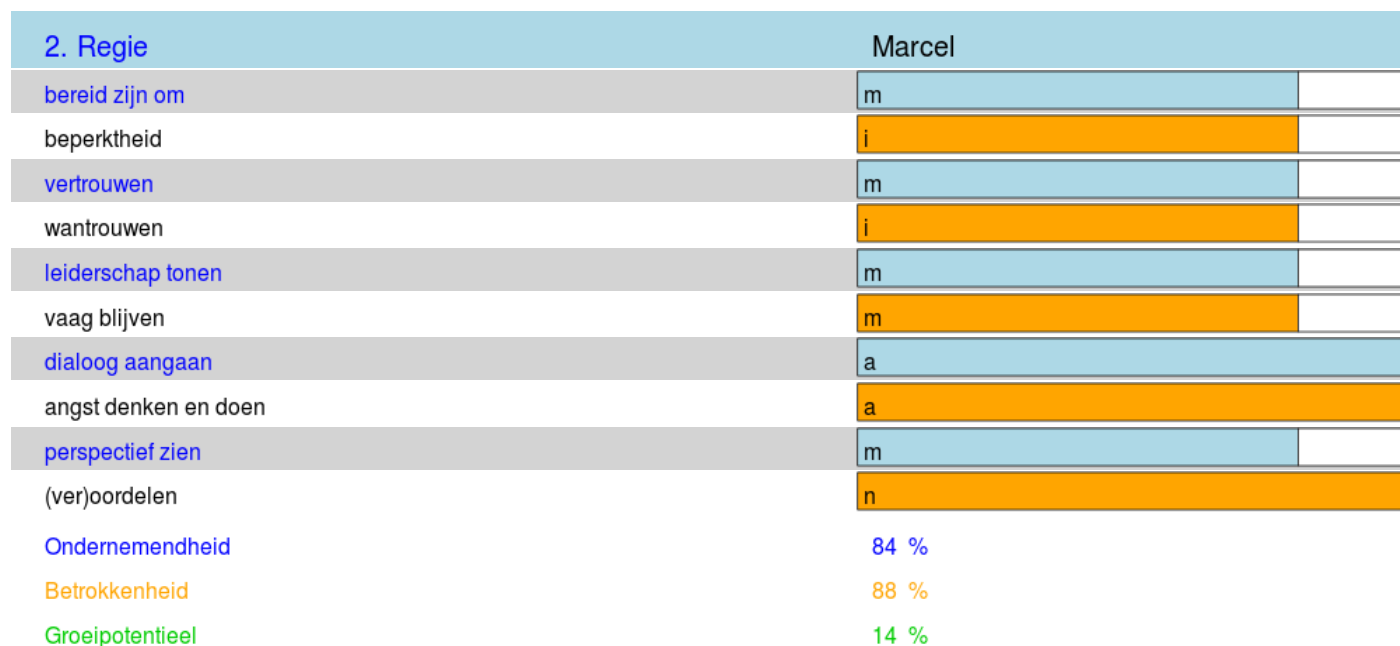
3.1.1 Stap 1 - Denken vanuit het groter geheel

De regenboog zien is een metafoor die staat voor het kijken en denken vanuit het groter geheel, een boog van kleuren die verschillende typen mensen bij elkaar brengt en met elkaar verbindt, die een transformatie inluidt. De kleuren van de regenboog staan voor de individuele dromen, verlangens en waarden.



3.1.2 Stap 2 - Sturen vanuit positief zelfvertrouwen

De tweede stap bij persoonlijk ondernemerschap is de regie voeren. Wie bepaalt er nu eigenlijk wat er gebeurt? Wie maakt de keuzes? Wie beslist? Als het om 'werk' gaat, ligt het heel erg voor de hand om te zeggen dat het de eigenaar en leidinggevenden zijn. Als je leidinggevende of eigenaar bent, dan heb jij zelf de regie over dat deel van je werk waar je ook verantwoordelijk voor bent. Dit geldt ook voor veel functies waarin je een aantal vrijheden hebt om zelf de regie te voeren.



3.1.3 Stap 3 - Wat wil jij? Ben je hier duidelijk over?

Wat wil je op je werk bereiken? Wat wil jouw organisatie? Deze derde stap bij persoonlijk leiderschap gaat over de richting, het uitzicht. Welke kant stuur je op? En is dit ook de kant waar de organisatie naar toe wil? Je kunt wel voor dezelfde waarden en verlangens staan, maar dat wil nog niet zeggen dat je hetzelfde wilt. Van welk toekomstbeeld gaat je hart sneller kloppen? Wat raakt jouw gevoelige snaar? Als je dat niet weet, of als je daarover niet duidelijk bent, dan is de kans groot dat je doet wat een ander wil.

3. Richting	Marcel
duidelijk zijn	m
verwarring zaaien	i
verwondering	m
frustratie	i
aanleiding benoemen	m
afgeleid zijn	i
keuzes maken	m
blijven vragen	i
ambities delen	s
terughoudend zijn	s
Ondernemendheid	72 %
Betrokkenheid	76 %
Groeipotentieel	26 %

3.2 Zeggenschap

3.2.1 Stap 4 - Afstand nemen en pas op de plaats maken.

Geef jezelf de rust om te bedenken wat het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap tot nu toe betekent voor je dagelijks doen en laten op je werk. Digest it! Om goed te voelen en te zien wat er nu eigenlijk speelt en wat jouw bijdrage hierbij is, is het goed om even afstand te nemen, een pas op de plaats te maken.

4. Rust	Marcel
accepteren	s
ontkennen	i
verademing	m
teleurstelling	a
focus aanbrengen	m
verdeeld zijn	n
grenzen aangeven	s
pijn vermijden	s
prioriteiten stellen	a
uitsloven	n
Ondernemendheid	68 %
Betrokkenheid	88 %
Groeipotentieel	22 %

3.2.2 Stap 5 - Loslaten, veilig en vertrouwd voelen.

Als je in staat bent om jezelf rust te geven, ontstaat er in een constructieve omgeving als vanzelf gevoelsruimte. Maar kijk uit, hier ligt je ego op de loer. Het zal je via je gevoel proberen te beperken, vast te houden en te overtuigen dat die ruimte alleen maar bedreigend is. Het ego zal elk gebaar van anderen in jouw richting negatief interpreteren door via destructieve gedachten² je gedrag en je houding te beïnvloeden. Hiermee houdt je ego zijn positie en stand. Want als anderen niet blij zijn met je gedrag, heeft je ego het gevaar voor veranderingen afgewimpeld.

5. Ruimte	Marcel
loslaten	s
vasthouden	i
veiligheid	m
onzekerheid	n
commitment geven	m
onduidelijk blijven	m
initiatieven nemen	a
wegkijken	i
mogelijkheden onderzoeken	s
bedreigingen zien	s
Ondernemendheid	68 %
Betrokkenheid	80 %
Groeipotentieel	26 %

3.3 Vakmanschap

3.3.1 Stap 6 - Doelstellingen behalen, verantwoordelijkheid nemen.

Het vak is je werk, manschap(mens) ben jezelf. Je bent in staat om je capaciteiten te benutten. Persoonlijk vakmanschap gaat verder dan het traditioneel uitoefenen van het vak. Als ondernemend vakmens ben je in staat je zelf te sturen en invloed uit te oefenen. Je gaat ervoor om je eigen unieke programma, jouw rode draad te leven op je werk, in welke levensfase je ook zit. Dit is je streven. Je hebt een hoge mate van zelforganiserend vermogen en vrijheid.

6. Rendement	Marcel
analyseren	s
veronderstellen	i
verantwoordelijkheid	a
miskennis	a
kwaliteit leveren	m
brandjes blussen	m
doelen stellen	s
meelopen	i
strategie bepalen	i
overleven	i
Ondernemendheid	56 %
Betrokkenheid	72 %
Groeipotentieel	36 %

²zie paragraaf 1.4 - kritieke faalfactoren

3.3.2 Stap 7 - Kun/wil je veranderen? Welke hulp roep je in?

Welke competenties en capaciteiten zijn aanwezig en welke moeten ontwikkeld of extern ingehuurd worden? Is het (verander)vermogen wel toereikend? Welke middelen en planning zijn nodig om de gekozen strategie uit te voeren? Wie gaat wat doen? Sluiten de regels, bevoegdheden, processen en systemen aan? Is er voldoende kwaliteit in huis? Het gevoel van energie om er uit te halen wat er in zit, om het beste in jezelf naar voren te halen.

7. Resultaten	Marcel
capaciteiten benutten	m
onmacht	i
vermogen	m
gelatenheid	s
communicatie	m
rumoer	m
handelen	i
weerstand bieden	i
prestaties leveren	m
aversie tonen	n
Ondernemendheid	80 %
Betrokkenheid	68 %
Groeipotentieel	26 %

3.4 Beterschap

3.4.1 Stap 8 - Kwetsbaar opstellen en open zijn over je gevoel.

Het is vaak nog lastig om te reflecteren op je zelf en op de ander. Het vraagt een kwetsbare opstelling. Dat is bedreigend en onzeker en daar houdt je ego niet zo van. Om wederzijds te reflecteren is openheid noodzakelijk. Openheid geven is het daadwerkelijk kwetsbaar opstellen door open te zijn over wat je voelt en wat je diep van binnen bezig houdt. Je spreekt elkaar aan op hoe 'wat er speelt' voor je voelt en vraagt begrip en herkenning voor dit gevoel. Jezelf in de spiegel aankijken en jezelf doorzien vraagt zeker bij de start om ondersteuning.³

8. Reflectie	Marcel
open zijn	s
gesloten zijn	i
voldoening	m
ontevredenheid	n
passend belonen	m
bestrafen	i
spiegelen	s
vinger wijzen	i
bewust worden	s
onbewust blijven	i
Ondernemendheid	56 %
Betrokkenheid	84 %
Groeipotentieel	30 %

³Je veranderbegeleider kan je hierbij helpen.

3.4.2 Stap 9 - Relaties aangaan en onderhouden.

Relaties houden of beter nog het aangaan en onderhouden van relaties op je werk is essentieel. De intensiteit van de werkrelaties, binnen en buiten je organisatie, hangt af van de mate waarin je activiteiten en tijd met elkaar deelt. Het heeft te maken met de onderlinge afhankelijkheid in het werkproces. Maar het gaat daarnaast ook om een 'onzichtbare' klik die niets met dit alles te maken heeft. Alleen is echt maar alleen. Zeker voor de tieners en twintigers is het een vanzelfsprekendheid dat relaties op het werk vriendschappen zijn. Nu hoef je natuurlijk geen vrienden te zijn om te kunnen samenwerken, maar eerlijk is eerlijk, vijanden zijn is zeker geen basis om samen te werken. De waarheid ligt als zo vaak in het midden.

9. Relaties	Marcel
respect hebben	m
onwetend zijn	m
verbinding	s
eenzaamheid	i
begrijpen en afstemmen	s
ieder voor zich	i
waardering geven	m
schuld geven	n
samenwerken	m
ontwijken	i
Ondernemendheid	64 %
Betrokkenheid	84 %
Groeipotentieel	26 %

3.4.3 Stap 10 - Volledig en volhardend zijn, gedisciplineerdheid.

Dagelijks zijn er beren op de weg, tegenstrijdigheden en er worden fouten gemaakt die je er toe verleiden om terug te vallen in oude gewoontes, patronen of werkwijzen. Je ego zal je daarbij continu op de proef stellen en elke gelegenheid te baat nemen om je te beschermen van dit 'onheil'. Er is discipline, volharding en lef nodig om het mooiste uit jezelf en anderen te halen. Bij deze discipline om vanuit jezelf dit op te kunnen brengen past een gevoel van 'volledig' zijn. Het gevoel dat je onderdeel bent van een groter geheel en dat je vanuit je eigen uniciteit en waarde een bijdrage levert aan het grotere geheel of het nu je organisatie, je team of je omgeving is.

10. Ruggengraat	Marcel
discipline hebben	m
terugvallen	a
volledig betrokken	m
onverschilligheid	s
voorbeeld gedrag	s
voorbeeld gedrag	i
zelf bewegen	m
mee bewegen	s
onafhankelijk	m
afhankelijk	s
Ondernemendheid	72 %
Betrokkenheid	72 %
Groeipotentieel	28 %

4 Gevoel, Houding, Organisatie, Gedrag en Effect

4.1 GEVOEL - Wat denk je en zie je bij jezelf? Bespreekbaar maken.

Je hebt het idee dat anderen bepalen wat je doet en wie je bent. Je hebt geen invloed op de omstandigheden waarin je bent terechtgekomen. Je wordt door je omgeving geleefd. Regels bepalen wat er met je gebeurt en hoe je je ontwikkelt. Dat is een zeer frustrerend gevoel en daar wil je vanaf. Eigenlijk weet je best dat je voor jezelf mag en moet opkomen. Maar het is nu ook echt tijd dat je in actie komt, het initiatief naar je toe trekt, je eigen ruimte en structuren maakt die de weg openen om je unieke 'levensprogramma', jouw rode draad te ontwikkelen. Weg met de regels die niet meer logisch zijn en je (ervan) weerhouden je unieke pad te volgen. Het besluit om voor jezelf op te komen, om gezien te worden, neem jij alleen. Kom op word wakker, je hebt hier 'iets unieks' te doen!

GEVOEL	Marcel
verlangen	s
verwachting	m
vertrouwen	m
wantrouwen	i
verwondering	m
frustratie	i
verademing	m
teleurstelling	a
veiligheid	m
onzekerheid	n
verantwoordelijkheid	a
miskenning	a
vermogen	m
gelatenheid	s
voldoening	m
ontevredenheid	n
verbinding	s
eenzaamheid	i
volledig betrokken	m
onverschilligheid	s
Ondernemendheid	74 %
Betrokkenheid	78 %
Groeipotentieel	24 %

4.2 HOUDING - Sta je bewust stil waar je mee bezig bent?

Een houding heb je! Je basishouding vindt ook zijn weerslag in je lichaamshouding en is daardoor makkelijk te herkennen. Denk maar aan de armen over elkaar, de middenvinger omhoog of de grimas op het gezicht. Je houding wordt beïnvloed en gevoed door je gevoel en door je zelfbeeld. Wederom gaat het om het herkennen en erkennen van je constructieve en destructieve houding⁴. Juist bij de basishouding speelt het ego een belangrijke rol. Het ego manifesteert zich hier het liefst. Hier werkt het ego, jij dus, veranderingen tegen. Dit door jezelf af te sluiten en niet open te staan voor jezelf en anderen. Bij een constructieve houding sta je bewust stil bij waar je mee bezig bent. Je staat open voor andere inzichten. Je realiseert je dat je zelf de omstandigheden maakt waar je mee te maken hebt en ben bereid om op deze manier naar mensen en situaties te kijken.

HOUDING	Marcel
open staan	m
afsluiten	m
bereid zijn om	m
beperktheid	i
duidelijk zijn	m
verwarring zaaien	i
accepteren	s
ontkennen	i
loslaten	s
vasthouden	i
analyseren	s
veronderstellen	i
capaciteiten benutten	m
onmacht	i
open zijn	s
gesloten zijn	i
respect hebben	m
onwetend zijn	m
discipline hebben	m
terugvallen	a
Ondernemendheid	64 %
Betrokkenheid	82 %
Groeipotentieel	27 %

⁴zie paragrafen 1.3 en 1.4

4.3 ORGANISATIE KENMERKEN herkennen

In dit fundament worden eigenaren en leidinggevende van organisatie geadresseerd. Als je leidinggevende of eigenaar bent, dan is het van belang organisatiekenmerken te herkennen en vast te stellen waar jouw organisatie of team staat. Dat is voor nu genoeg, weten waar de organisatie staat. Het systeem kantelen heeft alleen kans van slagen bij organisaties met een constructieve basis. Het is zaak om aan de destructieve organisatie kenmerken te werken voordat je gaat werken aan de aspecten van het systeem kantelen. Het systeem kantelen, betekent een herijking van de inrichting, de focus en de uitgangspunten van de organisatie of onderdelen ervan, zodat er een balans ontstaat die recht doet aan de behoefte van mensen om het mooiste en het beste uit zichzelf en anderen te halen.

Organisatie kenmerk	Marcel
missie leidend	s
operatie leidend	s
leiderschap tonen	m
vaag blijven	m
aanleiding benoemen	m
afgeleid zijn	i
focus aanbrengen	m
verdeeld zijn	n
commitment geven	m
onduidelijk blijven	m
kwaliteit leveren	m
brandjes blussen	m
communicatie	m
rumoer	m
passend belonen	m
bestrafen	i
begrijpen en afstemmen	s
ieder voor zich	i
voorbeeld gedrag	s
voorbeeld gedrag	i
Ondernemendheid	68 %
Betrokkenheid	68 %
Groeipotentieel	32 %

4.4 GEDRAG - Openlijk aangeven wat belangrijk en waardevol is.

Gedrag doe je, je laat het zien! Het gaat erom dat je gedrag herkent, dat je je bewust wordt dat je dit gedrag laat zien en dat dit gedrag je stimuleert (constructief) of weerhoudt (destructief) om in beweging te komen. Je gedrag wordt beïnvloed door je zelfbeeld, je gevoel en je houding. Het is als het ware het sluitstuk met betrekking tot hoe je iets doet, hoe je handelt. Daarmee kan gedrag feitelijk worden benoemd en kan er feedback op worden gegeven. Bij constructief gedrag ben je o.a. in staat aan te geven wat je belangrijk, waardevol vindt. Bij destructief gedrag o.a. maak je je zorgen om wat er morgen weer gaat gebeuren.

GEDRAG	Marcel
waarden bepalen	a
ongerust blijven	n
dialogoog aangaan	a
angst denken en doen	a
keuzes maken	m
blijven vragen	i
grenzen aangeven	s
pijn vermijden	s
initiatieven nemen	a
wegkijken	i
doelen stellen	s
meelopen	i
handelen	i
weerstand bieden	i
spiegelen	s
vinger wijzen	i
waardering geven	m
schuld geven	n
zelf bewegen	m
mee bewegen	s
Ondernemendheid	74 %
Betrokkenheid	82 %
Groeipotentieel	22 %

4.5 EFFECT - Wat levert het vormgeven van ondernemerschap op?

Het lijkt 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. De waan van de dag weerhouden leidinggevend en eigenaren ervan om door te pakken. Daarnaast is het 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. De mogelijke effecten van het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap zijn het verbeteren van : **Intenties en aandacht, Productiviteit, Plezier, Duurzaamheid, Kwaliteit en Duurzaamheid.**⁵

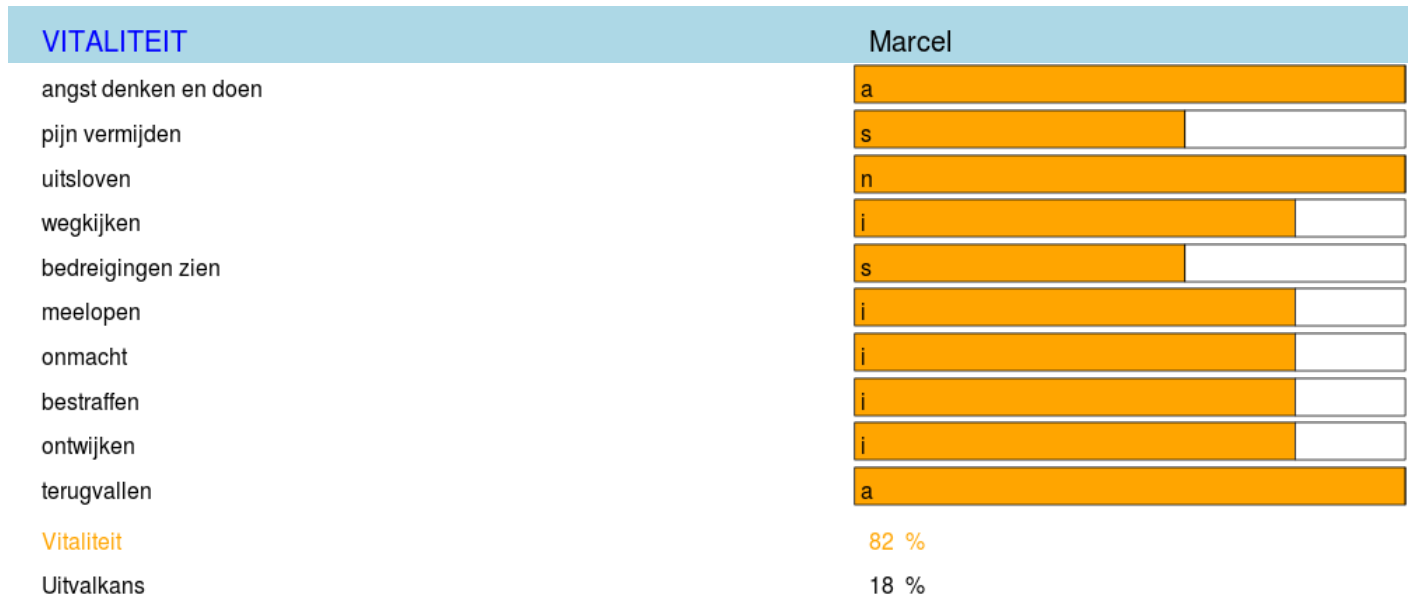
EFFECT	Marcel
intenties uitspreken	m
afwachten	s
perspectief zien	m
(ver)oordelen	n
ambities delen	s
terughoudend zijn	s
prioriteiten stellen	a
uitsloven	n
mogelijkheden onderzoeken	s
bedreigingen zien	s
strategie bepalen	i
overleven	i
prestaties leveren	m
aversie tonen	n
bewust worden	s
onbewust blijven	i
samenwerken	m
ontwijken	i
onafhankelijk	m
afhankelijk	s
Ondernemendheid	64 %
Betrokkenheid	78 %
Groeipotentieel	29 %

⁵Zie voor uitgebreidere uitleg hoofdstuk 7 van het boek.

5 Team resultaten op kritieke factoren

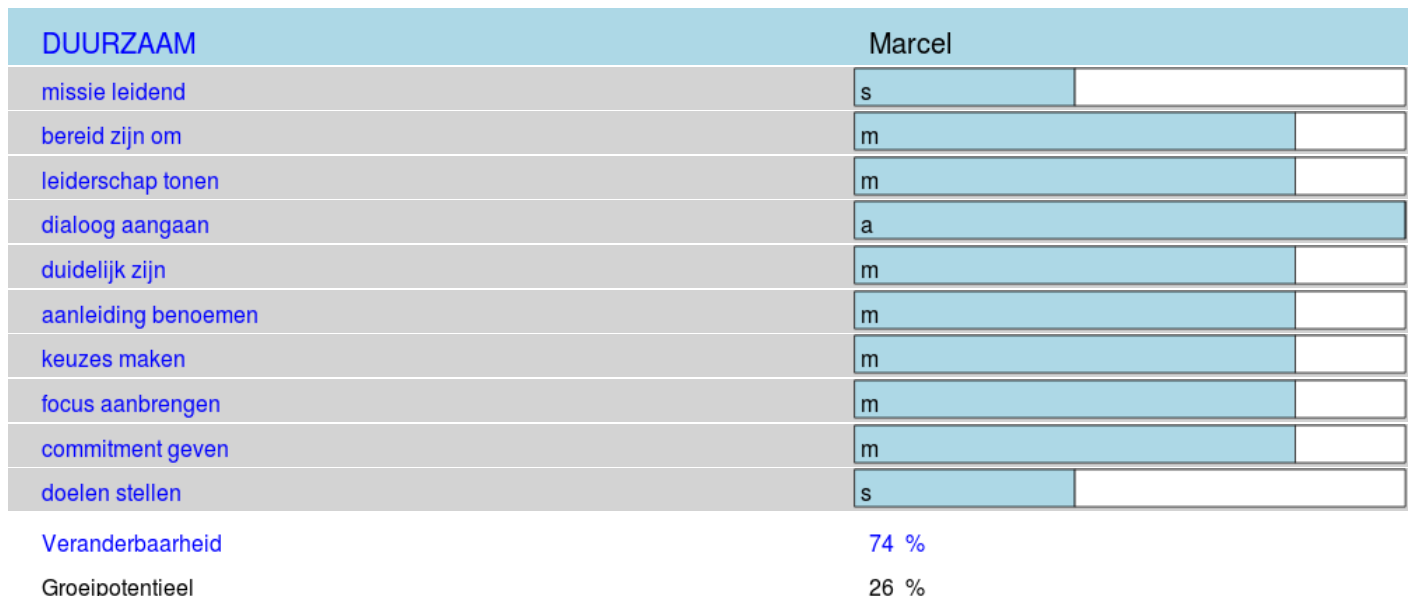
5.1 Vitaliteit

De kritieke vitaliteitsfactoren maken je bewust dat vitaal zijn een keuze is en daarmee ook werkverzuim een keuze! De genoemde factoren hebben betrekking op de mate van betrokkenheid als richtinggever voor de kans op werkverzuim. Het gaat dus ook over de waarde van een gezond lichaam en geest.



5.2 Duurzame verandering

De kritieke veranderfactoren maken je bewust dat veranderen een wisselwerking is tussen jouw eigen transformatie en het team/organisatie waar je werkt. De genoemde factoren geven inzicht in de mate waarin de randvoorwaarden zijn ingevuld om tot een duurzame verandering te komen binnen het team of de organisatie.



5.3 Omstandigheden en omgevingsbewust.

De kritieke transformatiefactoren maken je bewust dat jezelf de oorzaak bent van de omstandigheden waar jij je in bevindt. Indien je in staat bent echt vanuit jezelf naar deze factoren te kijken en zelf in beweging te komen kun je zelf ook veranderen, Het begint bij jou!

Transformatie	Marcel
open staan	m
verwachting	m
wantrouwen	i
perspectief zien	m
(ver)oordelen	n
loslaten	s
veiligheid	m
vermogen	m
vinger wijzen	i
onverschilligheid	s
Ondernemendheid	72 %
Betrokkenheid	68 %
Groeipotentieel	30 %

5.4 Prestatie- en resultaat-gerichtheid

De kritieke prestatie factoren maken je bewust dat het uiteindelijk gaat om de mate waarin je in staat bent een prestatie te leveren. De genoemde factoren geven inzicht in de mate waarin je resultaatgericht bent ten opzichte van wie je bent en wat je wilt bereiken.

Prestatie	Marcel
prioriteiten stellen	a
initiatieven nemen	a
kwaliteit leveren	m
strategie bepalen	i
capaciteiten benutten	m
communicatie	m
prestaties leveren	m
voldoening	m
waardering geven	m
samenwerken	m
Ondernemendheid	78 %
Groeipotentieel	22 %

5.5 Bewegen vanuit je natuurlijke rol en eigenwaarden.

De kritieke waardefactoren maken je bewust dat ondernemendheid en betrokkenheid een waardegedreven fundament vraagt. Het sturen(leiderschap) en invloed uitoefenen(zeggenschap). De factoren geven inzicht in de mate waarin je vanuit je natuurlijke rol en eigen waarde beweegt.

Waarden	Marcel
verlangen	s
waarden bepalen	a
intenties uitspreken	m
vertrouwen	m
verwondering	m
verantwoordelijkheid	a
bewust worden	s
respect hebben	m
zelf bewegen	m
onafhankelijk	m

Ondernemendheid

76 %

Groeipotentieel

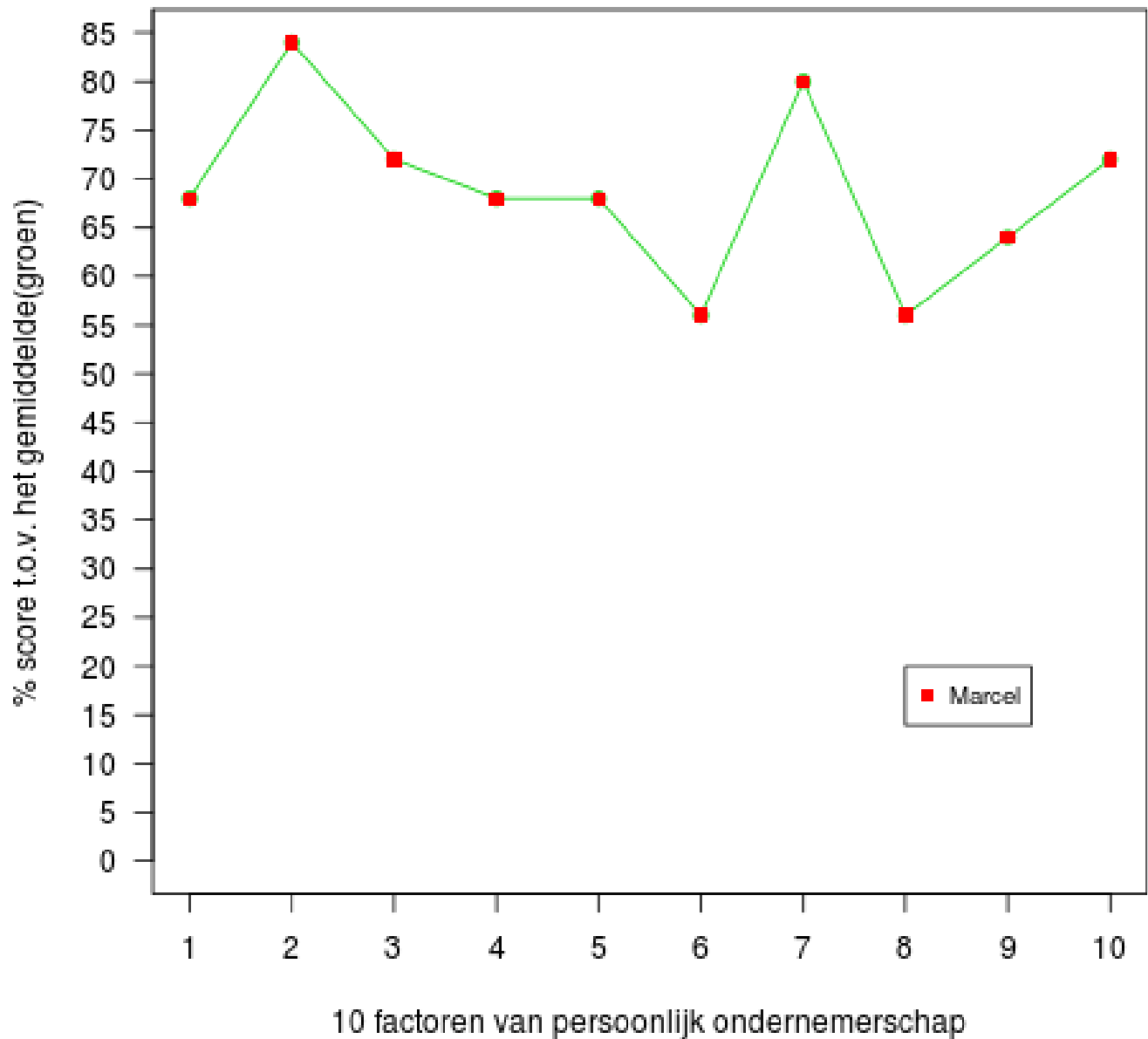
24 %

6 Team Gemiddelden en ontwikkel mogelijkheden ten opzichte van individuele score's

6.1 Mate van ondernemendheid.

In onderstaande grafiek staan in verschillende kleuren jullie score op ondernemendheid voor iedere stap weergegeven.

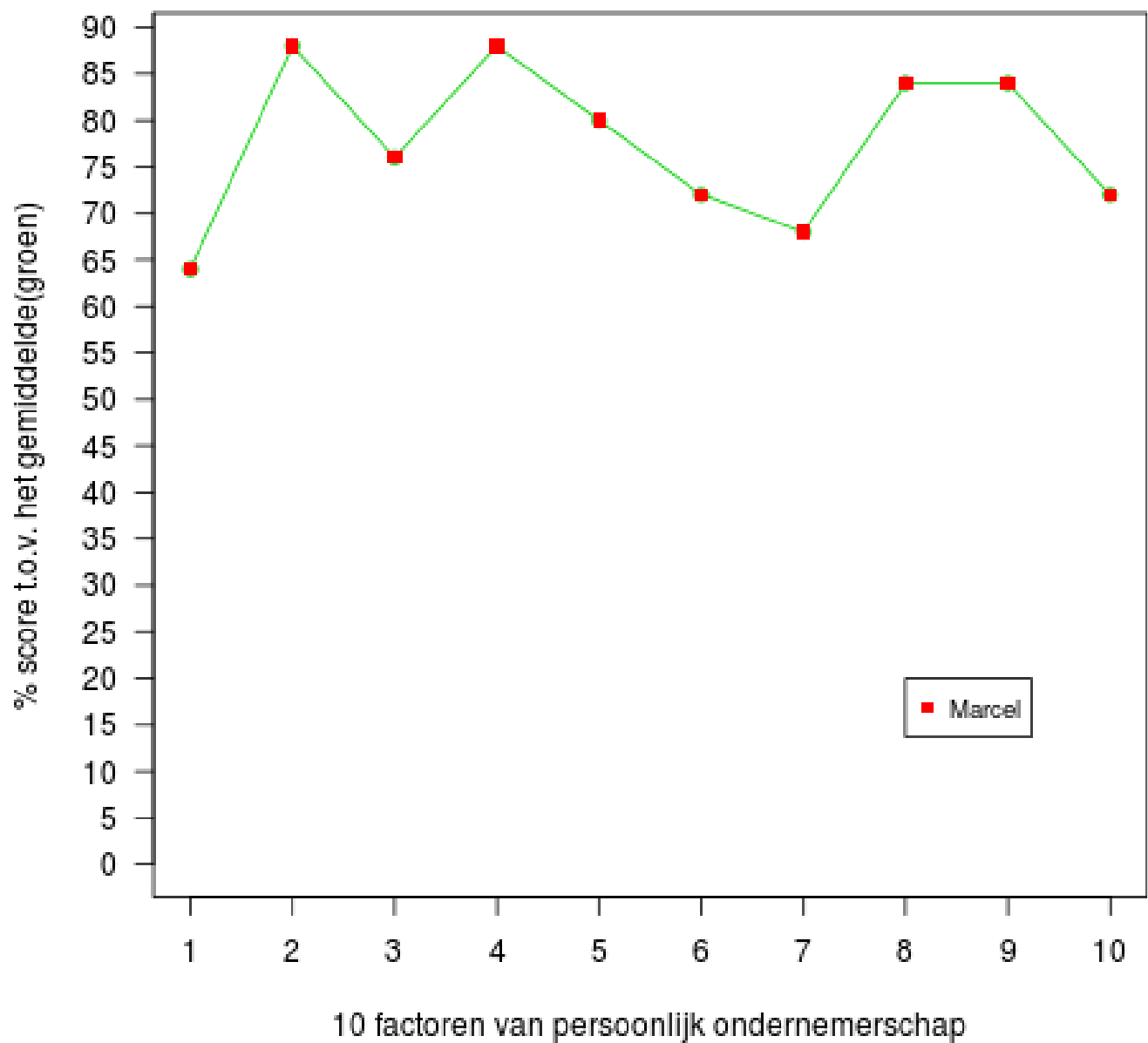
De mate van ondernemendheid in het team



6.2 Mate van betrokkenheid.

In onderstaande grafiek staan in verschillende kleuren jullie score op betrokkenheid voor iedere stap weergegeven.

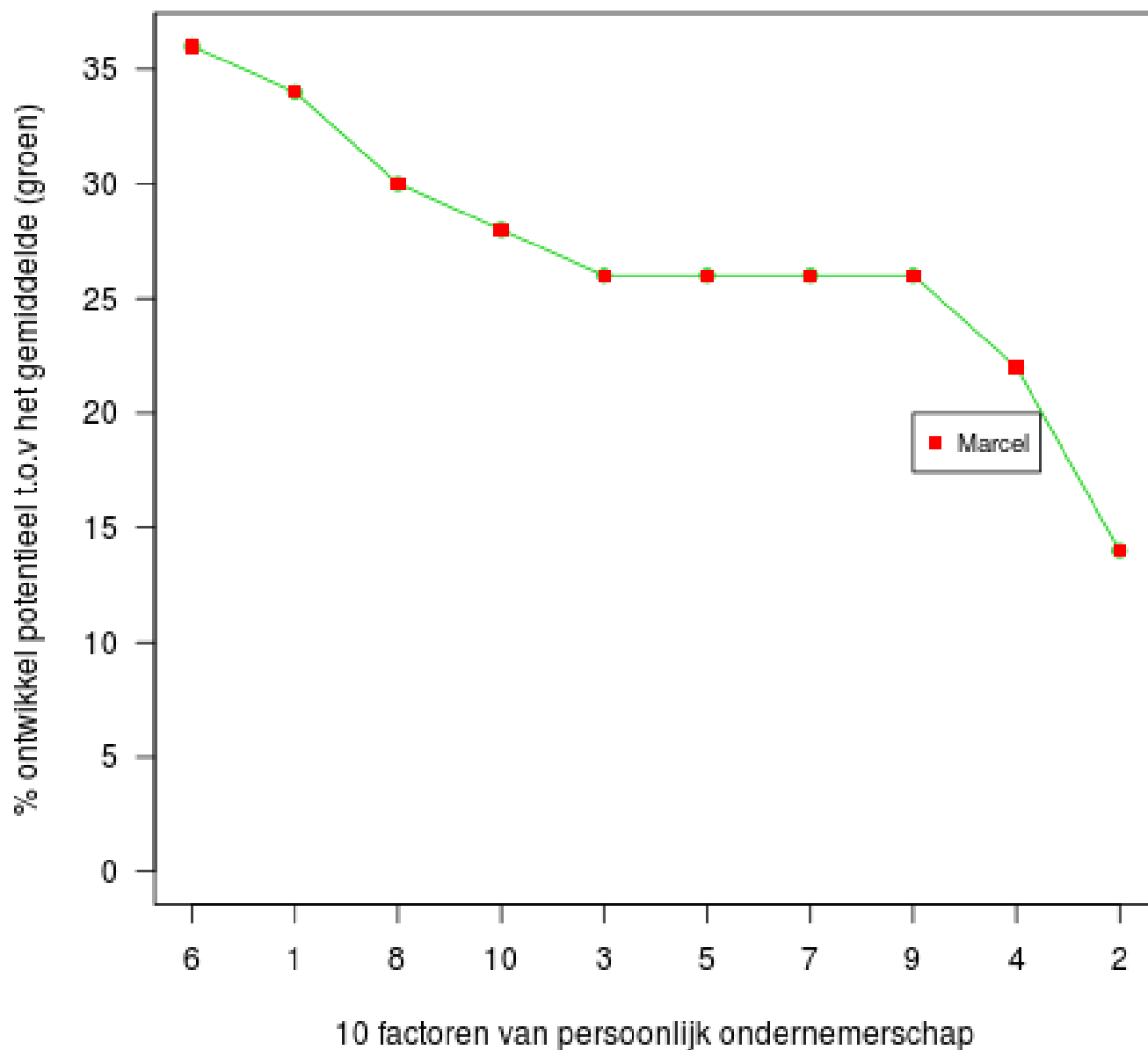
De mate van betrokkenheid in het team



6.3 Ontwikkelmogelijkheden op de 10 stappen

In onderstaande grafiek staat jullie groeipotentieel voor iedere PO stap weergegeven in oplopende volgorde. Dus de PO stap waar jullie het meest in zou kunnen groeien als eerste en zo aflopend. De afstand tot de rode lijn geeft jouw groeipotentieel ten opzichte van het gemiddelde.

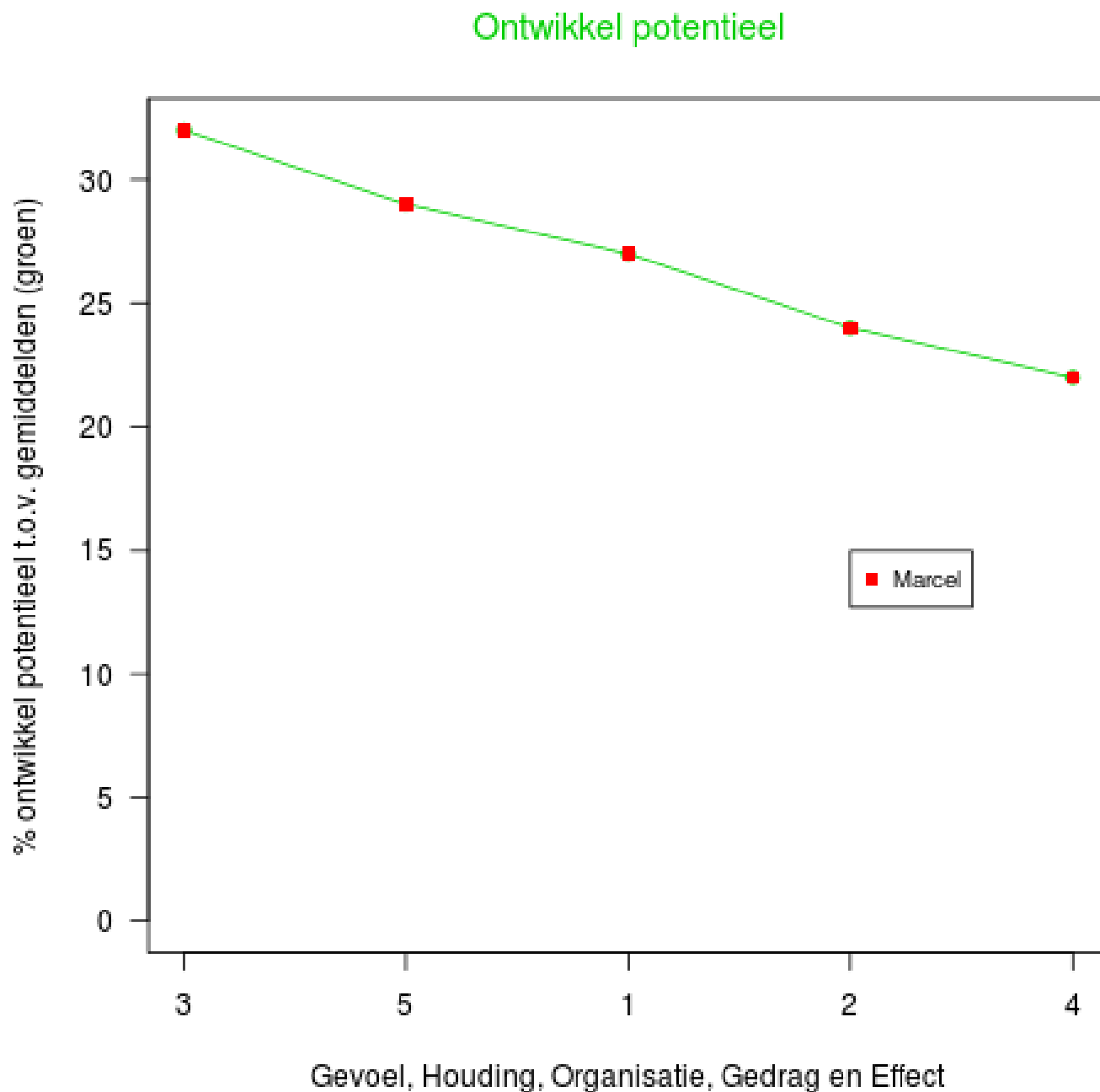
Ontwikkelmogelijkheden op de 10 factoren



De in hoofdstuk 3 opgenomen detail uitwerkingen van de verschillende stappen kunnen helpen bij het gericht met elkaar in gesprek gaan om mogelijke verbeterstappen te benoemen.

6.4 Ontwikkel mogelijkheden op Houding, Gedrag, Gevoel, Effect en Organisatie

In onderstaande grafiek staat jullie groeipotentieel voor Gevoel, Houding, Organisatie kenmerk, Gedrag en Effect. Dus de onderwerpen waar het team het meest in zou kunnen groeien als eerste en zo aflopend. De afstand tot de rode lijn geeft jouw groeipotentieel ten opzichte van het gemiddelde.



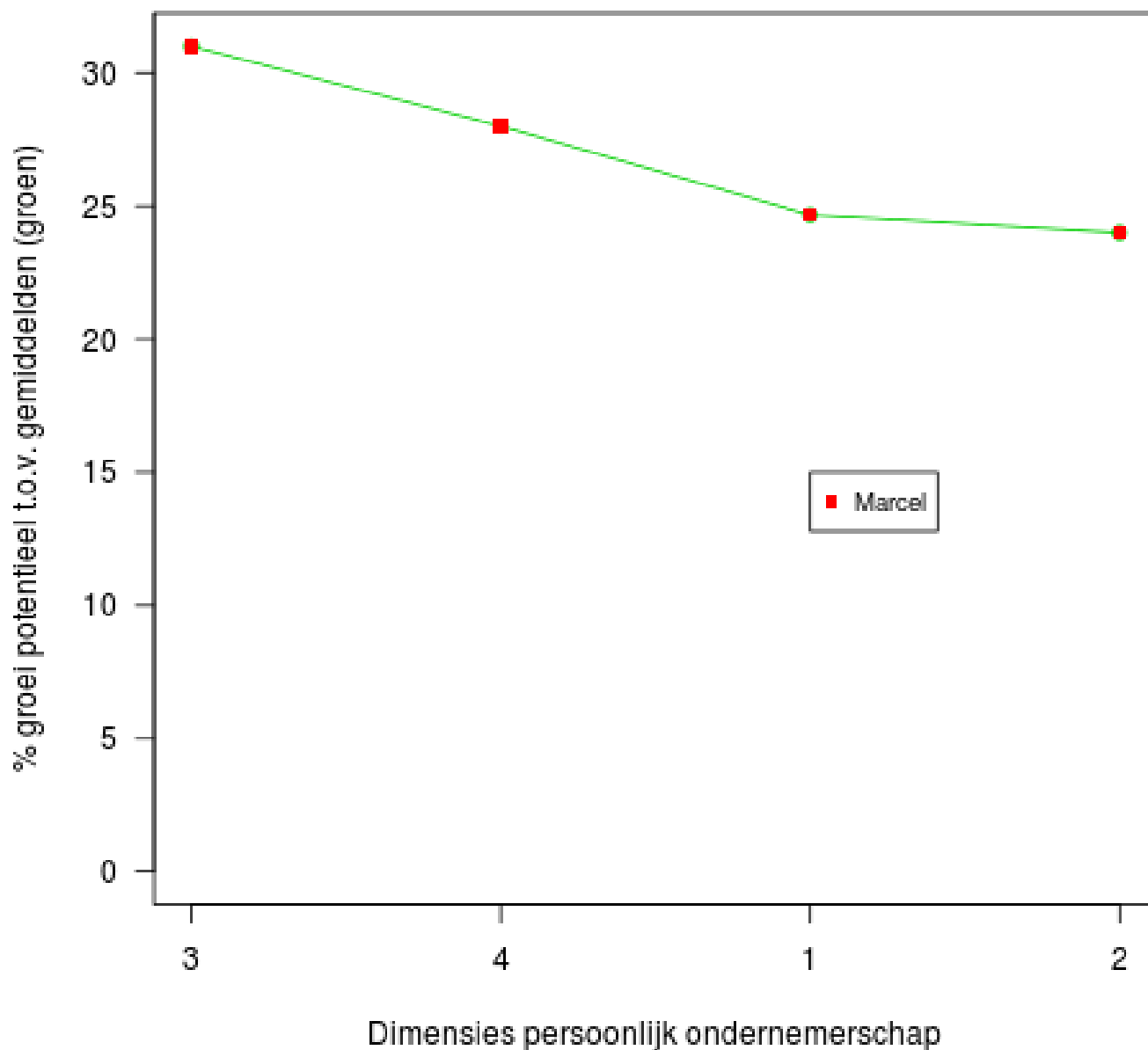
De in hoofdstuk 4 opgenomen detail uitwerkingen van de verschillende aandachtgebieden kunnen helpen bij het gericht met elkaar in gesprek gaan om mogelijke verbeterstappen te benoemen. **Korte verklaring**

1. Gevoel - Wat denk je en zie je bij jezelf? Bespreekbaar maken. (zie 4.1)
2. Houding - Sta je bewust stil waar je mee bezig bent? (zie 4.2)
3. Organisatie kenmerk - Gewenste veranderingen - bekend en geaccepteerd. (zie 4.3)
4. Gedrag - Openlijk aangeven wat belangrijk en waardevol is. (zie 4.4)
5. Effect - Wat gaat zelf bewegen opleveren? (zie 4.5)

6.5 Ontwikkel mogelijkheden op de 4 dimensies

In onderstaande grafiek staat jullie groeipotentieel voor de 4 dimensies in oplopende volgorde. Dus de dimensie waar jullie het meest in zou kunnen groeien als eerste en zo aflopend. De afstand tot de rode lijn geeft jouw groeipotentieel ten opzichte van het gemiddelde.

Ontwikkel potentieel - Dimensies van persoonlijk ondernemerschap



Korte verklaring⁶

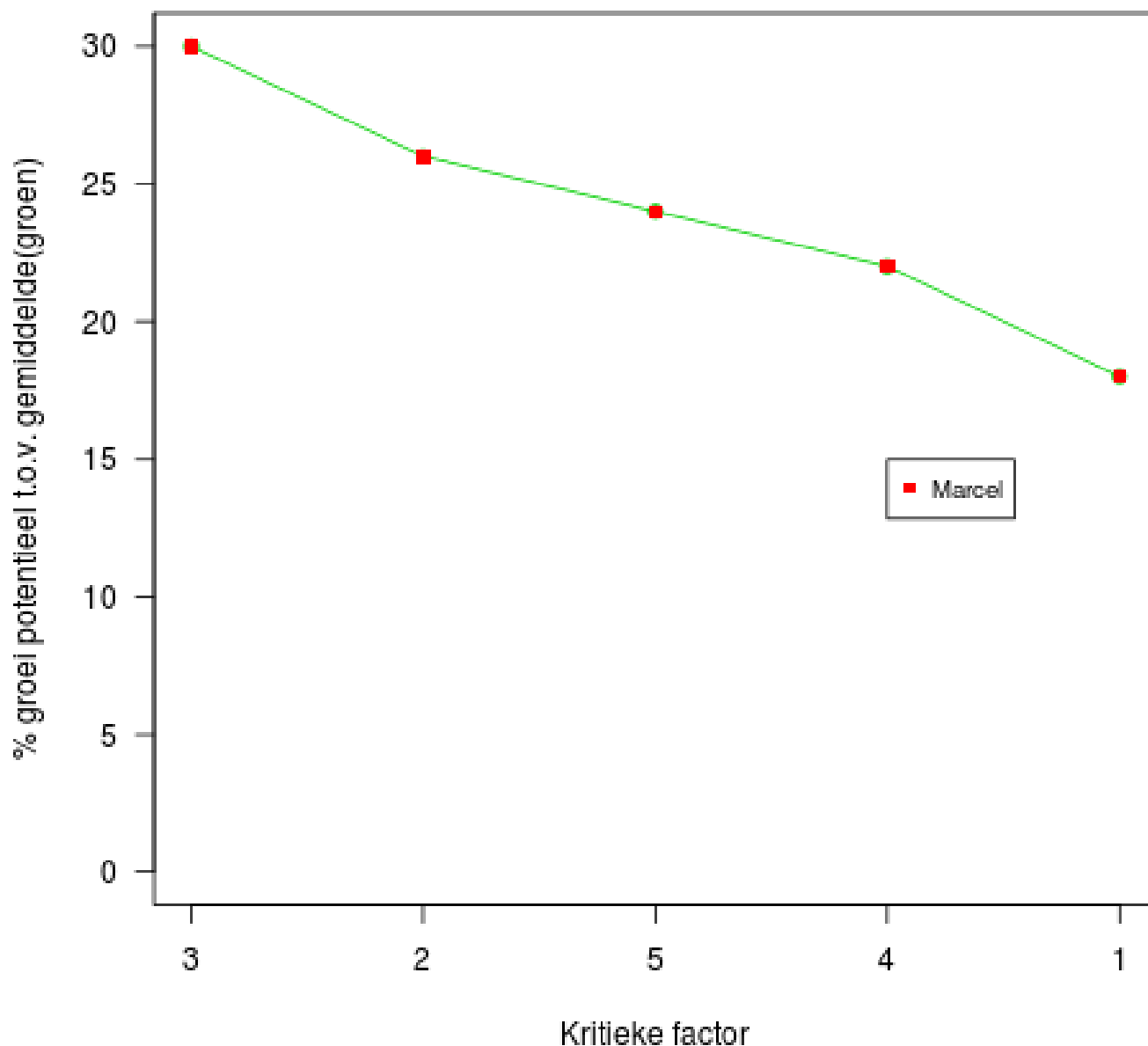
1. Leiderschap - vanuit jezelf sturing geven.
2. Zeggenschap - vanuit jezelf invloed uitoefenen.
3. Vakmanschap - je eigen capaciteiten benutten.
4. Beterschap - blijvend leren en ontwikkelen.

⁶Zie 1.2 - definitie van persoonlijk ondernemerschap.

6.6 SPECIALS - Ontwikkelmogelijkheden op 5 kritieke factoren

In onderstaande grafiek staat jullie groeipotentieel voor de 5 kritieke factoren in oplopende volgorde. Dus de factoren waar je het meest in zou kunnen groeien als eerste en zo aflopend. De afstand tot de rode lijn geeft jouw groeipotentieel ten opzichte van het gemiddelde.

Ontwikkel potentieel op kritieken factoren (specials)



Korte verklaring van de 5 kritieke factoren

1. Vitaliteit - mate van betrokkenheid als richtinggever voor werkverzuim. (zie 5.1)
2. Veranderen - randvoorwaarden om tot de gewenste veranderingen te komen. (zie 5.2)
3. Omgevingsbewust/Transformatie - naar jezelf kijken en zelf in beweging komen. (zie 5.3)
4. Presteren - resultaat gericht zijn ten opzichte van jezelf. (zie 5.4)
5. Waarden - bewegen van natuurlijke rol en eigen waarden. (zie 5.5)

De in hoofdstuk 5 opgenomen detail uitwerkingen van deze 5 kritieke factoren kunnen helpen bij het gericht met elkaar in gesprek gaan om mogelijke verbeterstappen te benoemen.

7 Samenvatting

In de volgende paragrafen staat vanuit jullie eigen perspectief alle onderdelen met hun groeipotentiel in aflopende volgorde. Jouw tabel geeft aan waar jij denkt dat voor jou de meeste winst is te halen. De tabellen geven een uitstekend inzicht waar jullie als team dichter of verder van elkaar vandaan staan. Let op! Een waarde van 0 (nul) in de tabellen geven aan dat deze waarde niet bestaat en dient dus genegeerd te worden.

7.1 Groeipotentieel van Marcel Borst

In onderstaande tabel staat het groeipotentieel weergegeven in de ogen van Marcel

Tabel 1: groeipotentieel van Marcel Borst

Onderdeel	Mate van ondernemendheid	Mate van betrokkenheid	Groeipotentieel
6. Rendement vaststellen	56 %	72 %	36 %
1. Regenboog zien	68 %	64 %	34 %
Organisatie kenmerk	68 %	68 %	32 %
Transformatie	56 %	84 %	30 %
8. Reflectie vragen/geven	72 %	68 %	30 %
Effect	64 %	78 %	29 %
10. Ruggengraat tonen	72 %	72 %	28 %
Houding	64 %	82 %	27 %
3. Richting vaststellen	72 %	76 %	26 %
5. Ruimte creëren	68 %	80 %	26 %
7. Resultaat boeken	80 %	68 %	26 %
9. Relaties houden	64 %	84 %	26 %
Veranderen	74 %	0 %	26 %
Gevoel	74 %	78 %	24 %
Waarden	76 %	0 %	24 %
4. Rust geven	68 %	88 %	22 %
Gedrag	74 %	82 %	22 %
Presteren	78 %	0 %	22 %
Vitaliteit	0 %	82 %	18 %
2. Regie voeren	84 %	88 %	14 %

8 Bijlagen - Factoren met vragen

Tabel 2: Regenboog zien

open staan	Ik neem bewust de tijd om echt naar anderen te luisteren.
afsluiten	Ik heb in de gaten wat er allemaal in mijn bedrijf gebeurt.
verlangen	Ik zoek de stilte op, om te voelen wat ik nu echt wil.
verwachting	Ik ga ervan uit dat anderen gewoon doen wat ze moeten doen.
missie leidend	Ik kan de missie van mijn bedrijf in een zin vertellen.
operatie leidend	Ik weet wat mijn organisatie morgen weer gaat doen.
waarden bepalen	Ik weet wat belangrijk en waardevol voor me is.
ongerust blijven	Ik blijf me zorgen maken om wat er morgen weer gaat gebeuren.
intenties uitspreken	Ik spreek mijn intenties uit en deel deze met anderen.
afwachten	Ik laat anderen bepalen wat voor mij belangrijk is.

Tabel 3: Regie voeren

bereid zijn om	Ik veroorzaak zelf de omstandigheden waar ik mee te maken heb.
beperktheid	Ik heb meer last dan plezier van wat anderen doen.
vertrouwen	Ik geloof in mezelf en daarmee geloof ik ook in anderen.
wantrouwen	Ik betwijfel of anderen zich aan de gemaakte afspraken houden.
leiderschap tonen	Ik heb waardering voor de manier waarop leiding wordt gegeven.
vaag blijven	Ik weet wat ik aan mijn leidinggevende heb.
dialogoog aangaan	Ik voer open en eerlijke discussies over vandaag en over de toekomst.
angst denken en doen	Ik denk dat ik kan waarmaken wat er van mij gevraagd wordt.
perspectief zien	Ik heb een beeld van wat de toekomst voor mij kan brengen.
(ver)oordelen	Ik verwijt mijn collega's (sommige) dat ze mijn toekomst in de weg staan.

Tabel 4: Richting bepalen

duidelijk zijn	Ik zeg wat ik doe en doe wat ik zeg.
verwarring zaaien	Ik weet dat ik anderen op het verkeerde been zet.
verwondering	Ik voel passie voor mijn werk en de mensen waarmee ik werk.
frustratie	Ik baal van de gang van zaken, elke keer weer hetzelfde liedje.
aanleiding benoemen	Ik kan de noodzaak om te veranderen in een zin vertellen.
afgeleid zijn	Ik vraag me af waarom we steeds moeten veranderen.
keuzes maken	Ik sta voor beslissingen die ik genomen heb.
blijven vragen	Ik blijf vragen stellen, tegen beter weten in.
ambities delen	Ik zie de ambities van mijn bedrijf in mijn persoonlijke ambities terug.
terughoudend zijn	Ik zoek uitdagingen en nieuwe wegen in mijn bedrijf.

Tabel 5: Rust geven

accepteren	Ik accepteer dat mensen en situaties zijn zoals ze zijn, het is nu niet anders.
ontkennen	Ik begrijp niet waarom anderen mij niet snappen.
verademing	Ik voel me rustig en op mijn gemak bij het werk wat ik doe.
teleurstelling	Ik voel me serieus genomen als het om mijn inbreng gaat.
focus aanbrengen	Ik weet waar ik mijn pijlen op richt om de ambities van mijn bedrijf waar te maken
verdeeld zijn	Ik zie dat we elke dag weer iets anders belangrijk vinden.
grenzen aangeven	Ik geef aan ' tot hier en niet verder' .
pijn vermijden	Ik steek mijn nek uit en val op.
prioriteiten stellen	Ik maak keuze in wat wij samen belangrijk en urgent vinden.
uitsloven	Ik werk keihard om in de gunst te vallen.

Tabel 6: Ruimte creëren

loslaten	Ik ben in staat om mensen en situaties die me raken te laten voor wat ze zijn.
vasthouden	Ik houd me strict aan wat me gevraagd wordt.
veiligheid	Ik voel me geruggesteund om voor mijzelf en anderen op te komen.
onzekerheid	Ik heb het gevoel dat ik bij alles wat ik doe gecontroleerd wordt.
commitment geven	Ik heb er vertrouwen in dat we ons houden aan wat we uitgesproken hebben.
onduidelijk blijven	Ik weet wat me te wachten staat, wat er gaat gebeuren.
initiatieven nemen	Ik kom ongevraagd vanuit mezelf in actie.
wegkijken	Ik kijk liever weg in plaats van zelf in actie te komen.
mogelijkheden onderzoeken	Ik signaleer nieuwe (on)mogelijkheden vanuit kansen en bedreigingen.
bedreigingen zien	Ik blijft het liefst in de luwte.

Tabel 7: Rendement vaststellen

analyseren	Ik verdiep me in de haalbaarheid van mogelijkheden die ik zie
veronderstellen	Ik ben ervan overtuigd dat wat we gaan doen niet werkt.
verantwoordelijkheid	Ik vind dat ik aangesproken kan worden op waar ik mee bezig ben.
miskennen	Ik heb het gevoel dat mijn mening er toe doet.
kwaliteit leveren	Ik zie dat de organisatie de kwaliteit levert die van ons verwacht wordt.
brandjes blussen	Ik zie dat de organisatie niet verder komt dan het blussen van brandjes
doelen stellen	Ik heb mijn doelstellingen helder en smart geformuleerd.
meelopen	Ik pas me aan, ook al zie ik het niet zitten.
strategie bepalen	Ik heb vastgesteld hoe ik mijn doelstellingen ga bereiken.
overleven	Ik doe in mijn functie niet meer dan me gevraagd wordt.

Tabel 8: Resultaten boeken

capaciteiten benutten	Ik heb de juiste mensen, middelen, methoden en tijd om aan de slag te gaan
onmacht	Ik zie teveel zaken die eerst nog geregeld moeten worden (ook bij mijzelf)
vermogen	Ik bruis van enthousiasme en motivatie.
gelatenheid	Ik berust in hoe mensen en situaties zijn.
communicatie	Ik informeer en ben goed geïnformeerd over de gang van zaken.
rumoer	Ik vind dat er veel geroddeld wordt en dat veroorzaakt veel ruis op de lijn.
handelen	Ik ben geneigd zaken uit te stellen.
weerstand bieden	Ik verzet me tegen de gang van zaken.
prestaties leveren	Ik ben lekker bezig en zit goed in mijn vel.
aversie tonen	Ik heb een hekel aan hoe het gaat.

Tabel 9: Reflectie geven

open zijn	Ik vraag en geef feedback over mijn handelen en mijn gedrag.
gesloten zijn	Ik reageer snel verdedigend als het om mijn doen en laten gaat.
voldoening	Ik ervaar plezier in mijn werk en omgeving.
ontevredenheid	Ik klaag meer dan me lief is.
passend belonen	Ik vind dat de beloning afgestemd is op wat we bereikt hebben.
bestrafen	Ik krijg alleen maar te horen wat er niet goed gaat.
spiegelen	Ik kijk in de spiegel om zo mijn eigen gedrag en handelen te verbeteren.
vinger wijzen	Ik vind dat anderen de oorzaak zijn van de problemen.
bewust worden	Ik ben me bewust dat als anderen groeien ik ook groei.
onbewust blijven	Ik blijf in het 'ja-maar' hangen.

Tabel 10: Relaties onderhouden

respect hebben	Ik neem de tijd zonder oordeel naar een ander te luisteren.
onwetend zijn	Ik weet hoe anderen in mijn omgeving zich voelen.
verbinding	Ik deel de pijn en/of het plezier wat ik voel voor anderen.
eenzaamheid	Ik heb het gevoel dat ik er alleen voor sta.
begrijpen en afstemmen	Ik merk dat anderen rekening houden met wat mij bezighoudt.
ieder voor zich	Ik vind dat iedereen voor zichzelf, voor zijn eigen gewin, bezig is.
waardering geven	Ik neem de tijd om aandacht te geven en waardering uit te spreken.
schuld geven	Ik verwijt anderen de fouten die zij maken.
samenwerken	Ik zoek de ander op om samen te werken.
ontwijken	Ik ga mensen en zaken die ik lastig/moeilijk vind uit de weg.

Tabel 11: Ruggengraat tonen

discipline hebben	Ik weet waar ij het voor doe, dus zet ik door.
terugvallen	Ik kan me er toe zetten om het anders te blijven doen.
volledig betrokken	Voor mij geldt : als ze aan mijn werkgever komen, komen ze aan mijn.
onverschilligheid	Ik voel dat wat binnen mijn team speelt mij raakt.
voorbeeld gedrag	Ik zie dat anderen binnen mijn organisatie het goede voorbeeld geven.
voorbeeld gedrag	Ik zie dat anderen binnen mijn organisatie het slechte voorbeeld geven.
zelf bewegen	Ik blijf de eerste stap zetten om in beweging te komen.
mee bewegen	Ik waai met alle winden mee.
onafhankelijk	Ik maak mijn eigen keuzes, wat er ook gebeurt.
afhankelijk	Ik laat mijn organisatie de keuzes voor mij maken.