

## Inhoudsopgave

<b>8. VERMOGENS EN VAARDIGHEDEN .....</b>	<b>1</b>
8.1 OBSERVATIE / WAARNEMING .....	1
8.1.1 <i>Introductie fenomenologie</i> .....	1
8.1.2 <i>Waarneming van de werkelijkheid</i> .....	2
8.2 CLASSIFICATIE .....	5
8.2.1 <i>De Grote Kunst</i> .....	5
8.2.2 <i>Prioriteit</i> .....	6
8.2.3 <i>Kennisclassificatie</i> .....	7
8.2.4 <i>Classificatie van Persoonlijke Patronen</i> .....	10
8.3 WAARDERING VANUIT LEIDERSCHAP .....	12
8.3.1 <i>Leiderschapscompetenties</i> .....	12
8.3.2 <i>De vermenigvuldigingsfactor</i> .....	14
8.3.3 <i>De rol van management</i> .....	15
8.3.4 <i>Vereiste vaardigheden</i> .....	15
8.3.5 <i>Mintzberg's 10 Management Rollen</i> .....	16
8.3.6 <i>Kernvragen voor uitbesteding van een opdracht</i> .....	17
8.4 PLANNING .....	17
8.4.1 <i>Problemen oplossen</i> .....	17
8.4.2 <i>Probleemoplossingmethodiek</i> .....	18
8.5 TRANSFORMATIE.....	18
8.6 EVALUATIE .....	19
8.6.1 <i>Evaluatie van waarneming</i> .....	19
8.6.2 <i>Wat is goede feedback?</i> .....	19
8.7 CONTRIBUTIE .....	21

Dit is een proefleesversie van hoofdstuk 8 van de *META Methode van Succesvolle Transformatie* (versie 3.32) geschreven en samengesteld door Toine Fennis. Dit document is gratis aangeboden ter evaluatie en beoordeling. Commentaar, vragen, opmerkingen, ervaringen en feedback met betrekking tot deze publicatie zijn welkom per E-mail op:

[toine@metamagazine.nl](mailto:toine@metamagazine.nl)

Vermeld voor zover mogelijk bij reacties:

\* je naam en E-mail adres

\* het versienummer van het gelezen document

\* de paginanummers of hoofdstuknummers waarop de reactie betrekking heeft

Meer specifieke toepassingen van de *META Methode* zijn nog in ontwikkeling (Marketing, Healing en Onderwijs).

Dit document is voornamelijk bedoeld voor persoonlijk (niet commercieel) gebruik.

Blijf op de hoogte van ontwikkelingen met betrekking tot de *META Methode* via

<http://www.metamagazine.nl> en <http://www.metamagazine.com> (inhoud is niet gelijk)

De literatuurlijst staat op [www.metamagazine.nl/literatuur.htm](http://www.metamagazine.nl/literatuur.htm)

© januari 2003;

[MetaMagazine.NL](http://www.MetaMagazine.NL)

[info@metamagazine.nl](mailto:info@metamagazine.nl)

## 8. Vermogens en vaardigheden

Het vergroten en ontwikkelen van je potentieel aan vermogens en vaardigheden zijn de primaire insteek voor onderwijs, cursussen en trainingen. Je zou ook kunnen zeggen dat de verschillende intelligenties verder worden ontwikkeld. Binnen het metamethodisch proces kan elk van de fasen ook als afzonderlijke vaardigheid worden beschouwd.

1. Observatie (Waarnemen & Observeren)
2. Classificatie (Classificeren en indelen)
3. Waardering (Waarderen op invloed en nut)
4. Planning (Selectie, focus en planning)
5. Transformatie (Bewust handelen / doen / ervaren)
6. Evaluatie (Evalueren en feedback geven / ontvangen)
7. Contributie (Ervaringen en inzichten delen en bijdragen aan maatschappij)

Voor elke fase worden de belangrijkste theorieën en modellen als kennisverwijzing aangegeven. De keuze voor praktische toepassing van deze theoretische kennis is persoonlijk en sterk contextafhankelijk. Kies met wijsheid.

Waarneming, classificatie en waardering omvat de vaardigheid bruikbare gegevens te ontwaren uit de omgeving, en in streaming (stromende) of opgeslagen vorm van databronnen uit media (dragere en kanalen). De selectie van bruikbare en nuttige gegevens maakt informatie. Informatie is contextgevoelig: het is relevant en van nut op een bepaald moment op een bepaalde plaats. De praktische toepassing van informatie en kennis is wijsheid.

### 8.1 Observatie / Waarneming

De eerste fase en meest elementaire stap binnen het procesmodel van de META methode is observatie of waarneming met je zintuigen (zie ook [hoofdstuk NLP](#)). Omdat in onze taal vrijwel altijd de waarneming aan de naamgeving gekoppeld zijn, kan de fenomenologie-theorie wellicht behulpzaam zijn.

#### 8.1.1 Introductie fenomenologie

Als je het begrip waarneming nader beschouwd kom je uit bij de *fenomenologie*<sup>1</sup>. Deze studie betreft de meest algemene, fundamentele wijze waarop we de geobserveerde werkelijkheid voor onszelf beschrijven. Het is dus geen beschrijving van ons (psychisch-cerebraal) observatieapparaat, maar van het resultaat van de werking ervan op de observaties.

Een veronderstelling is dat een observatie van de werkelijkheid deze werkelijkheid onaangeroerd laat. Ook dit is een (modelmatige) vereenvoudiging die we later zullen moeten corrigeren. Het is een eerste argument echter om te verklaren dat objectiviteit en objectieve observatie niet bestaan. Binnen de wetenschappen gaan we er vanuit dat herhaalbare, dan wel intersubjectieve observatie en waarneming het dichtst bij de werkelijkheid komt

In principe is dit dus ook geen beschrijving van de werkelijkheid, maar van het inwendig beeld dat wij ervan hebben. Daar wij er uiteindelijk echter naar streven dit beeld 'juist' te maken, zal, op voorwaarde dat de methode doeltreffend is, de beeldbeschrijving ook een werkelijkheidsbeschrijving zijn. Door onze beschrijvingsmethode te bestuderen, hopen we juist bijkomende argumenten te vinden om na te gaan of en in hoeverre ons beeld van de werkelijkheid beeld juist is.

<sup>1</sup> Tekstbron 8.1.1 en 8.1.2 (aangepast en ingekort); zie website: <http://psy.cc/1010.html>

Bij elke wetenschap zijn begrippen algemenere abstracties van concretere begrippen, en het begint met geobserveerde feiten. De fenomenologie bevat dus de meest algemene begrippen.

In onze gebruikelijke gedachtegang hebben wij de gewoonte om begrippen te beschouwen als concretere vormen van algemenere begrippen. In feite is dit een onjuiste gedachtegang, die uiteraard tot uiting komt als het de meest algemene wetenschap betreft, nl. de fenomenologie, waar de meest fundamentele begrippen uiteraard niet van nog algemenere kunnen worden afgeleid. Telkens als men in de wetenschap zegt: "een mus is een soort vogel", bedoelt men: "een mus is een van de concrete gevallen, waarvan het begrip 'vogel' een abstractie is".

Als waarnemer moet je je voortdurend herinneren, dat het bij de ontwikkeling van de wetenschap in de andere richting ging, en dat de bewijskracht naar boven gaat (van feit naar abstractie), en niet naar beneden (van principe naar toepassing).

De indruk, dat het om circulaire redeneringen gaat, waarbij men iets definieert met elementen die later nog moeten gedefinieerd worden, is dus onvermijdelijk, maar niet juist.

## 8.1.2 Waarneming van de werkelijkheid

*Bewuste* wezens als de mens krijgen voortdurend inwendige *beelden* van de uitwendige *werkelijkheid*. Dit bewustzijn is een proces van *waarneming (observatie)*, en *interpretatie* van de waargenomen beelden aan de hand van vroegere waarnemingen.

Deze beelden zijn echter nooit volledig. Niet alleen zien we telkens maar een stuk van de werkelijkheid, maar binnen de grenzen van dat stuk zien we niet steeds alle elementen. Vele ontsnappen namelijk aan ons vermogen tot observatie. Zij zijn bv. te klein, sturen geen observeerbare signalen uit, of zijn zo groot dat wij ze niet als element herkennen (bv. de achtergrond). Zowel dus de *bovenstructuur* (het groter geheel, de achtergrond, het bos achter de bomen) als de *onderstructuur* (de atomen, de niet-zichtbare elektromagnetische stralen) ontsnapt aan ons waarnemingsvermogen.

### 1. Objectiviteit

Hieruit kunnen we afleiden dat 'objectieve observatie' niet volstaat als methode om een 'objectief', d.w.z. juist beeld te krijgen van de werkelijkheid. Dit ligt dus aan de aard van ons observatiesysteem zelf. Pogingen tot objectieve, d.w.z. subjectiviteitvrije werkelijkheidsobservatie, zijn dus zinloos.

De mening dat denken (interpreteren, vooroordelen) de objectiviteit van een observatie verstoort, is dus verkeerd: dank zij het denken, interpreteren, kan de objectiviteit van een observatie juist opgevoerd worden, omdat ze door het toevoegen van andere waarnemingen, en het hanteren van geabstraheerde algemene regels, waardoor boven- en onderstructuur toegevoegd worden, het beeld vervolledigt.

### 2. Psychische factoren

Nu blijkt dat bij de mens het aanbrengen van associaties erg beïnvloed is door de toestand waarin hij verkeert: zowel de stemming als de *persoonlijkheidstoestand* (zie NLP context) beïnvloeden in sterke mate de selectie der opgeroepen associaties, en het is dus van deze factoren dat ons werkelijkheidsbeeld afhankelijk zal zijn: wie angstig is, krijgt vooral angstige associaties, en daardoor een negatief beeld van de werkelijkheid, wie depressief is, ziet voor zichzelf geen geluksmogelijkheden meer, en aanmoedigende waarnemingen worden bij hem anders geïnterpreteerd, zodat hij er geen aanmoediging van ondervindt.

### 3. Herinneringen

Wij zijn wezens met een *geheugen*, dus kunnen wij beelden (gedeeltelijk) vastleggen.

Later kunnen wij opgeslagen beelden weer oproepen in ons bewustzijn, de verbeelding, een soort 'mentaal projectiescherm'. Deze herinneringen zijn echter *detailarmer*, en dus onvollediger dan de vroegere beelden.

#### **4. Abstracties**

Wij zijn daarenboven in staat een nieuw beeld te *vergelijken* met een herinneringsbeeld. Daarbij zien wij dat sommige beeldstukken gelijk zijn, andere niet. We kunnen die twee beelden van elkaar aftrekken (abstraheren). Het verschil is een *abstractie*.

Deze abstracties zijn dus ook een stuk beschrijving van de werkelijkheid. Het is de manier waarop wij in onze geest een *stuk* van de werkelijkheid afzonderen.

Een *element* is een geabstraheerd realiteitsstukje, dat vaak terugkomt. Omdat we alleen zaken zien die opvallen, d.w.z. die anders zijn dan herinneringen, kunnen we zeggen dat we alleen elementen zien, en dat ons beeld is opgebouwd uit elementen. Een element is een stuk beeld, dat zodanig vaak terugkomt, zodat we het als dusdanig herkennen.

De elementen zijn dus fictief, d.w.z. ze worden door het observerend wezen niet als dusdanig aangevoeld. Het zijn louter 'stukjes beeld', die we voor het gemak als 'element' aanduiden. In feite is het zo, dat elementen alleen opvallen door contrast.

Dit heeft een belangrijke psychologische consequentie: willen we meer opmerken, meer 'leren' uit de werkelijkheid, dan moeten we zorgen dat er zoveel mogelijk 'contrasten' optreden. Daartoe is het nuttig om bv. voor we een nieuwe ervaring meemaken, of een boek lezen, ons zo concreet mogelijk voor te stellen (en desnoods neer te schrijven) hoe we denken dat het zal verlopen. Uit het contrast tussen verwachting en ervaring kan enorm veel geleerd worden, veel meer dan als we "onbevangen het leven zouden tegemoet treden". [dit is de essentie van visualisatie, het maken van een plan en het bijhouden van een groei-journaal]

Hetzelfde geldt voor de confrontatie van onze ideeën met die van anderen (de '*exogene*' inspiratie), hetgeen veel stimulerender is dan gewoon doordenken op onze eigen bevindingen (de '*endogene*' inspiratie).

Typisch is, dat de grootste genieën vaak gesproken zijn uit cultuursituaties waar ze meer contrasten (bv. veel reizen) ondergingen dan doorsnee kinderen.

#### **5. Verandering en tijd**

Als we in de loop van een tijdspanne verschillende observaties doen van een zelfde stuk werkelijkheid (veld), dan zijn deze soms gelijk, soms anders. Zolang die beelden gelijk blijven, zeggen ze dat de stand, de toestand, de *situatie* dezelfde is. Zodra iets verandert, (d.w.z. vele elementen blijven gelijk, andere niet), dan zeggen we dat de situatie anders is. We zeggen dat situatie 1 van een stuk werkelijkheid (veld) overgaat in situatie 2 van dat stuk. We zeggen dat het *hetzelfde* stuk werkelijkheid is, omdat 'de meeste' elementen terug te vinden zijn in de nieuwe situatie. 'Situatie' en 'veld' zijn in feite gelijke begrippen. 'Situatie' zegt (per definitie) dat de meeste elementen gelijk blijven.

*Tijd* is nu een lineair toenemende referentie-waarde, die toeneemt naarmate wij nieuwe beelden krijgen van de werkelijkheid. Het is bijna een soort nummering van beelden uit het geheugen, met een getal dat toeneemt telkens als er een nieuw beeld komt. Tijd is dus een abstract begrip, het bestaat op zichzelf niet. Het is een weergave van het feit dat er een verband is tussen twee toestanden van de werkelijkheid, dat er bepaalde stukken (bv. ons geheugen) blijven, terwijl andere veranderen. In een werkelijkheid waar geen geheugen zou bestaan, zou er geen tijd zijn. Wel kan een werkelijkheid zonder geheugen *sporen* vertonen van vroegere toestanden, maar deze krijgen alleen betekenis als ze geobserveerd worden door interpreterende wezens met geheugen.

Doch als er in het heelal geen enkel spoor zou overblijven van vroeger, dan zou tijd ook verdwenen zijn. Veronderstellen we bv. dat op een bepaald ogenblik in de evolutie het hele heelal precies is zoals vroeger (bv. een nieuwe big bang na een atoomoorlog of zoiets), en dat het heelal dan als het ware een "tweede" cyclus begint, dan is dit geen "tweede" cyclus, maar dezelfde cyclus, want tijd is een fictief begrip, en geen reëel. Niets of niemand zou kunnen weten dat het de tweede keer is. En het is ook geen tweede keer, het is dezelfde keer.

De kleinst meetbare tijdseenheid is de 'tijd' die verloopt tussen de twee kleinst meetbare veranderingen. Hoeveel 'objectieve' tijd er tussen die twee kleinste veranderingen verloopt, weet niemand.

Beeld je in dat het heelal een eeuw stilstond tussen twee minimale veranderingen, of dat een situatie een stap achteruit deed, en dan weer vooruit: niets of niemand zou dat ooit weten. Tijd is dus relatief. In principe is er dus geen tijdsverloop als iets niet observeerbaar verandert. In praktijk zien we echter vaak dat bepaalde dingen veranderen, terwijl andere niet veranderen. We kunnen dus zeggen dat iets *lange tijd* onveranderd blijft (d.w.z. dat intussen elders vele situatieveranderingen plaatsvonden).

Een *feit* of gebeurtenis is de overgang van een situatie van een stuk werkelijkheid (veld) naar een ander.

## 8.2 Classificatie

Na de ‘objectieve’ of ‘geneutraliseerde’ waarneming komt de classificatie. De persoonlijke herinneringen en ervaringen bepalen veelal de primaire persoonlijke classificaties zoals gebruiksfunctie (kan ik er iets mee?) of nut (welk doel dient het?), en is het leuk, mooi of grappig genoeg of er meer aandacht aan te besteden (heeft het entertainmentwaarde?)

Universele classificatie gebeurt door herkenning en vergelijking met universele principes van de werkelijkheid en prioriteitstelling op basis van belangrijkheid zonder valse urgentie.

### 8.2.1 De Grote Kunst

Ramundus Lullus of Ramon Llull is schrijver van bijna 300 werken over filosofie en theologie in het Latijns, Arabisch, en Catalaans. Zijn beroemdste werk is de *Ars Generalis* ofwel “Kunst der Kunsten”. Deze “Kunst der Kunsten” of “Grote Kunst” zoals de *Ars Generalis* ook genoemd wordt is een overkoepelend verklarend systeem gebaseerd op universele principes waarmee studie van het leven mogelijk is, de waarheid gevonden kan worden en het geloof in de universele God met de nodige retoriek gecommuniceerd kan worden. De techniek zou de beheersers ervan in staat stellen om in alle situaties argumenten ter beschikking te hebben. Llull maakte gebruik van een combinatie-systeem in de vorm van roterende concentrische ringen met elk een uit negen letters bestaand alfabet voor absolute principes, relatieve principes, onderwerpen en regels om alle kennis te combineren. Dit model was bedoeld om op mechanische wijze waarheid te genereren op een manier dat, op het moment dat iedereen akkoord was met de vooronderstellingen, de objectiviteit van de procedure iedereen zou dwingen de conclusies te accepteren. Nu wordt zijn ‘logische’ model ook beschouwd als het eerste computersysteem.

Llull’s logica behelst een ruime variatie aan analogische, allegorische (metaforische), betrekkelijke, symbolische, proportionele en figuratieve elementen die hij als noodzakelijke argumenten beschouwd om filosofische of wetenschappelijke kennis met het geloof te verbinden. De verbinding met het goddelijke of de hogere (natuur)macht is nog steeds een actueel thema ook al wordt hier nu in de 21<sup>ste</sup> eeuw op een meer individuele manier invulling aan gegeven.

De alfabetische (lullistische) tabel van Ramon Llull (in engels)

	<b>Absolute Principles</b>	<b>Relative principles</b>	<b>Subjects</b>	<b>Rules</b>
B	Goodness	Difference	God	Whether?
C	Greatness	Concord	Angel	What?
D	Duration (Eternity)	Contrariety	Heavens	From what?
E	Power	Beginning	Human	Why?
F	Wisdom	Middle	Imagination	How much?
G	Will	End	Senses	What kind?
H	Virtue	Superiority	Vegetal power	When?
I	Truth	Equality	Elements	Where?
K	Glory	Inferiority	Skills and arts	How? (With what?)

Vanuit de intentie methoden te bieden om de persoonlijke levensmissie te ontdekken en de universele principes waarop dit gebaseerd is lijkt mij het basissysteem van Ramon Llull een goede basis. Het werkwoord ‘lullen’ (onderzoeken en toepassen van het lullistisch systeem) krijgt zo wel een diepere betekenis.

Vrije vertaling van de lullistische tabel (uit het Engels naar Nederlands)

	Absolute Principes	Relatieve principes	Onderwerpen	Regels
B	Goedheid	Verschil	God	Of?
C	Grootheid	Eendracht	Engel	Wat?
D	Tijdsduur (Eeuwigheid)	Tegenstrijdigheid	Hemelen	Van wat?
E	Macht	Begin	Mens	Waarom?
F	Wijsheid	Midden	Verbeelding	Hoeveel?
G	Wilskracht	Einde	Zintuigen	Welke soort?
H	Deugd	Superioriteit	Natuurkracht	Wanneer?
I	Waarheid	Gelijkheid	Elementen	Waar?
K	Glorie	Minderwaardigheid	Vaardigheden en kunsten	Hoe? (Waarmee?)

De rijen hebben als betekenis geen vast verband met elkaar. De kunst is de variatie van alle mogelijke variabelen van de vier kolommen. Formeel betekent bijvoorbeeld de lettercombinatie EGIC: macht, einde, elementen, wat. Een afgeleide vraag zou dan kunnen zijn: wat zijn de elementen van einde in de macht?

## 8.2.2 Prioriteit

Prioriteit is een classificatie die wij zelf toekennen aan onze activiteiten. Stephen R. Covey beschrijft<sup>2</sup> dat onze keuzen worden bepaald door twee factoren: urgentie en belangrijkheid. De zaken die werkelijk het meest belangrijk voor je zijn hebben meestal geen urgentie, hier moeten we zelf tijd voor maken. Kwalitatief leven is het pro-actief doen van de belangrijke zaken welke gebaseerd zijn op universele principes en het negeren van onbelangrijke zaken waaronder reactief handelen op basis van valse urgentie. Hiervoor onderscheid Covey de activiteitenmatrix in 4 kwadranten:

<p><b>1 Belangrijk en dringend (urgent)</b>  <i>(Nu of zo snel mogelijk doen of laten doen)</i>            Als je dit niet doet kom je in grote problemen            Acute of levensbedreigende situaties            Management van noodzaak in behoeften</p>	<p><b>2 Belangrijk maar niet dringend</b>  <i>(Tijd voor inplannen)</i>            Kwaliteitskwadrant: Lange termijn planning &amp; Voorbereidingen, Relaties opbouwen            Persoonlijk leiderschap</p>
<p><b>3 Dringend maar niet belangrijk</b>  <i>(Zeg vriendelijk 'nee' of verwijs naar iemand voor wie dit wel belangrijk is)</i>            De illusie dat de zaken belangrijk zijn omdat ze als dringend worden gebracht</p>	<p><b>4 Niet belangrijk en niet dringend</b>  <i>(Geen tijd of aandacht aan besteden)</i>            Ontvluchten van activiteiten            Tijdsverlies            Soapseries e.d.</p>

- 1) Welke activiteit zal als je het bijzonder goed zou doen, en consequent vol zou houden, significante positieve resultaten opleveren in je persoonlijke leven.
- 2) Welke activiteit zal als je het bijzonder goed zou doen, en consequent, significante positieve resultaten opleveren in je professionele of werkleven.

Hoe kun je de eerste en belangrijkste dingen (first things first) in ons leven herkennen:

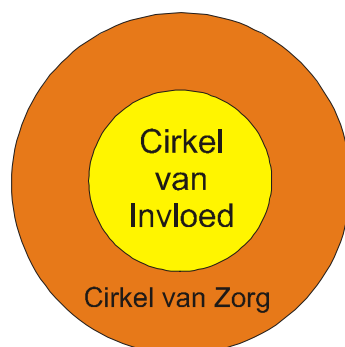
1. De voldoening en integratie van de 4 menselijke behoeften en capaciteiten
2. De realiteit van kompasprincipes. (Externe onveranderbare realiteit)
3. De capaciteit van de 4 menselijke gaven.

<sup>2</sup> Stephen R. Covey 'First Things First' audioboek. (hier vertaald uit Engels)

**Ad 1.** De 4 menselijke behoeften worden samengevat in het algemene motto van Stephen R. Covey: "To live, to love, to learn, to leave a legacy": leven, liefhebben, leren en een erfenis nalaten.  
**Leven:** de behoefte aan eten, kleding, onderdak, economisch welzijn, gezondheid, etc.  
**Liefhebben:** de behoefte om erbij te horen, om lief te hebben en van gehouden te worden, geaccepteerd te worden.  
**Leren:** de mentale behoefte om te groeien, te ontwikkelen en deze talenten te gebruiken  
**Een erfenis nalaten:** de spirituele behoefte om een gevoel van zingeving te ervaren, om waarde toe te voegen, een gevoel van doelmatigheid, een persoonlijke harmonie en bijdrage.

**Ad 2.** De mate waarin eigen persoonlijke principes aansluiten bij universele natuurlijke wetten en principes.  
 Een kompas en de sterren geven aan waar we zijn. Het gaat om de metafoor voor tijdloze wetten van oorzaak en gevolg. Terugkerende persoonlijke thema's. Dit zijn geen waarden, oefeningen, of religie. Bij natuurwetten en principes zijn geen snellere of kortere wegen mogelijk. Het is zoals het is.

**Ad 3.** De gecombineerde capaciteit van de vier unieke menselijke gaven die ons onderscheiden van de dierenwereld:  
**Zelfbewustzijn;** de capaciteit om buiten jezelf te kunnen staan, het eigen denken te onderzoeken: onze motieven, onze geschiedenis, onze patronen, onze handelingen en onze gewoonten.  
**Bewuste;** het verbindt ons met de wijsheid van de tijden en de wijsheid van het hart, het is ons interne sturingsmechanisme dat ons in staat stelt te handelen of overweegt te handelen overeenkomstig onze principes, het is ons diepe morele zintuig.  
**Creatieve verbeelding;** de kracht om een toekomstige situatie te voorzien. Om iets in gedachten te creëren, om problemen op een nieuwe synergetische manier op te lossen zodat we geen product zijn van ons verleden, van ons geheugen. Deze gave geeft ons de mogelijkheid onszelf en anderen anders te zien, beter dan we nu zijn, het geeft ons de mogelijkheid een persoonlijke missie te verwoorden. Familie missies, organisatie missies, het geeft ons de mogelijkheid deze missieverwoordingen van onszelf te beleven, zelf in de moeilijkste en meest uitdagende situaties.  
**Onafhankelijke wil;** Het geeft ons de kracht om te handelen naar onze patronen, onze paradigma's, de kracht tegen de stroom in te zwemmen als we hiervoor kiezen, om onze strategieën / patronen te transformeren, te herschrijven, om te handelen gebaseerd op principe in plaats van reageren op emotie, gemoedstoestand of situatie. We zijn geen slachtoffers, we zijn niet het product van ons verleden. Deze dingen beïnvloeden ons maar determineren (bepalen) ons niet. We zijn een product van onze keuzen die we hierdoor maken. We zijn zelf verantwoordelijk. In staat te reageren voorbij onze emoties, gemoed en neigingen. Het geeft de kracht gebruik te maken van de andere drie gaven: zelfbewustzijn, bewuste en creatieve verbeelding. Het voeren en oefenen van deze gaven is een continu proces.



Pro-actieve mensen focussen en anticiperen met hun vaardigheden en talenten binnen hun cirkel van invloed. Reactieve mensen reageren op signalen uit hun omgeving.

Voor veel mensen heeft hun agenda een prioriteitsclassificerende functie van hun leven. Behalve afspraken, aantekeningen, adressen, verjaardagen, en 'to do'-lijstjes wordt vooral de tijd als variabele gebruikt als basisstructuur ('kapstok') voor de invulling van metagegevens over hun dagindeling.

### 8.2.3 Kennisclassificatie

In media opgeslagen kennis wordt systematisch geclassificeerd met codes.



## **UDC**

Internationaal wordt binnen bibliotheken de *Universele Decimale Classificatie* (UDC) gebruikt als specifieke thematische classificatie. De UDC is een decimaal systeem dat alle publicaties (bibliografie, documentatie) indeelt in tien hoofdklassen, iedere hoofdklasse in maximaal tien subklassen, elke subklasse weer in maximaal tien subsubklassen enz. De UDC is gebaseerd op de DDC, de Dewey Decimal Classification, in 1876 ontworpen door de Amerikaanse bibliothecaris Melvil Dewey.

De UDC maakt het mogelijk door middel van hulpgetallen en interpunctie verschillende begrippen vergaand te detailleren en aan elkaar te koppelen. De hoofdindeling is als volgt:

- 0 algemene werken;
- 1 filosofie;
- 2 religie, theologie;
- 3 maatschappijwetenschappen, sociologie, recht, bestuur;
- 4 taalwetenschap, filologie;
- 5 zuivere wetenschappen, natuurwetenschappen;
- 6 toegepaste wetenschappen, geneeskunde, techniek;
- 7 recreatie, kunstnijverheid, muziek, spel, sport;
- 8 letterkunde, literatuur;
- 9 aardrijkskunde, biografie, geschiedenis.

Door middel van symbolen kunnen hulptabellen betreffende taal (nl. het symbool =...), vorm ((0...)), plaats ((1...) (9...)), etnische groeperingen ((=...)) en tijd ("...") gespecificeerd worden.

De systeemopzet en mogelijkheden van UDC worden momenteel slechts ten dele benut.

Door de digitalisering en opzet van nieuwe geautomatiseerde ontsluitingsmogelijkheden met behulp van gehyperlinkte databases en de combinatie met Internet *kan* het werkelijk potentieel van UDC nu optimaal benut worden. Veel bibliotheken zitten echter nog in de substitutiefase<sup>3</sup> van de analoge systemen terwijl de werkelijke toegevoegde waarde zit in de nu beschikbaar gekomen innovatieve toepassingen en verrijking van het UDC systeem.

## **SISO**

Schema voor de Indeling van de Systematische catalogus in Openbare bibliotheken. Dit speciaal voor de Nederlandse openbare bibliotheken ontworpen decimale systeem is gebaseerd op en een vereenvoudiging van de UDC. De indeling van een publicatie gebeurde op basis van door de uitgever tevoren geleverde gegevens (CIP), zodat het mogelijk was de SISO-codering bij de CIP-gegevens in het boek af te drukken, hetgeen meestal gebeurde op de verso-zijde van het titelblad. In de meeste Nederlandse bibliotheken vind je de SISO-code terug op de rug van de boeken.

## **CIP**

Bibliografische aanduiding van *Cataloguing In Publication*, het catalogiseren van boeken voordat ze verschenen zijn. Voor Nederland werd op het Nederlands Bibliografisch Centrum in de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag de bibliografische informatie van een te verschijnen boek verwerkt tot een standaardbeschrijving die door boekhandel of bibliotheek weer gebruikt kon worden voor informatie of catalogisering. De beschrijvingen werden door de Koninklijke Bibliotheek gepubliceerd in een lijst Uitgaven in voorbereiding/CIP. In de aldus tevoren gecatalogiseerde werken is op de verso-zijde van het titelblad de CIP-beschrijving opgenomen, inclusief ISBN, NUGI-, SISO- en UDC-codes.

## **ISBN en ISSN**

Het *International Standard Book Number* is een tiencijferige codering die aan boeken wordt toegekend en daarin ook wordt afgedrukt op de verso-zijde van het titelblad en op de achterzijde van het omslag. Aan de hand van deze code kunnen op snelle en doeltreffende wijze gegevens uitgewisseld worden tussen bibliotheken, boekhandels en uitgeverijen. In de code wordt ook rekening gehouden met het boek als materieel object: zo zijn er verschillende nummers voor een gebonden en genaide uitgave van een boek en voor een seriewerk en de verschillende delen daarin. Een ISB-nummer bestaat uit 4 groepjes cijfers die verschillend samengesteld kunnen zijn

---

<sup>3</sup> Zie: [Hoofdstuk 3.2.2](#)

(bijv. 2+2+5+1) voor respectievelijk de aanduiding van het land en/of de taal, de uitgeverij, het boek en een controlecijfer of de hoofdletter X.

Ook voor kranten en tijdschriften bestaat een dergelijke code, het ISSN. Het *International Standard Serial Number* is een achtcijferige codering die toegekend wordt aan kranten en tijdschriften en daarop gewoonlijk dan ook wordt aangebracht op de achterzijde van het omslag. Een ISS-nummer bestaat uit twee groepen van vier cijfers verbonden door een koppelteken.

Bron: Letterkundig lexicon voor de neerlandistiek. [www.dbnl.org](http://www.dbnl.org)

### **UGI – NUGI – NUR**

Na de instelling van de *Uniforme Genre Indeling* (UGI) in de jaren 70 en de *Nederlandse Uniforme Genre Indeling* (NUGI) in 1986 heeft het Nederlandse en Vlaamse Boekenvak besloten per 1 april 2002 de *Nederlandstalige Uniforme Rubrieksindeling* (NUR) in te voeren. De NUGI is niet eigentijds genoeg meer. De herziening is onder auspiciën van de Nederlandse en Vlaamse Boekverkoopersbond en met subsidie van het Overleg Nederlandstalige Uitgeverij en Boekhandel (ONUB) tot stand gekomen.

Rubrieksindelingen vormen een bron van informatie. Op basis van onderzoek naar de verkoop van de afzonderlijke rubrieken kan zowel de uitgever als de boekverkoper zijn of haar marketingbeleid bepalen. Met name goed geautomatiseerde boekverkoopers kunnen per soort boek het gedrag van de consument in kaart brengen. Ook voor marktonderzoekers van de totale branche zijn rubriceringen van belang. De NUR kan bovendien gebruikt worden als 'wegwijzer' in de boekhandel voor zowel de boekverkoper als de consument.

Uitgevers bepalen de NUR en geven de code op aan het bureau ISBN ten tijde van de aanvraag van een ISB-nummer. De code dient voorafgegaan door de afkorting NUR te worden vermeld in het boek. De uitgever kan meerdere NUR-codes toekennen indien een titel in meer dan één rubriek past. Bureau ISBN en het merendeel van de boekverkoopers zijn automatiseringstechnisch niet in staat meerdere NUR-codes te hanteren en zullen uitsluitend de eerstgenoemde code hanteren.

Bron: Inleiding NUR [www.boekbond.nl](http://www.boekbond.nl)

## 8.2.4 Classificatie van Persoonlijke Patronen

Voor het herkennen en classificeren van jouw persoonlijke patronen op de verschillende logische niveaus kun je voor interne oriëntatie gebruik maken van de vragen die door de tekst heen gesteld worden en voor externe oriëntatie (waar je zelf geen directe invloed op hebt) van diverse bestaande classificatie of inzichtmodellen. Slechts een klein aantal externe modellen zijn in deze publicatie uitgewerkt voor gebruik, maar diverse informatieve hulpbronnen zoals webpagina's en nieuwsgroepen<sup>4</sup> op het Internet, en diverse boeken (via bibliotheken of boekhandels) staan ruimschoots tot je beschikking indien je nader geïnteresseerd bent in een bepaald model of theorie. Onderstaand overzicht is vanuit zijn aard onvolledig. Het is primair bedoeld om je op weg te helpen om jouw (al dan niet onbewuste) patronen op de diverse niveaus op te sporen.

### *Spiritualiteit*

- Modellen van de mens. Wat is de essentie van de mens voor jou?
- Bestaan van hogere of andere machten dan jijzelf (Natuur, God, engelen, entiteiten)
- Keuze van religieus model of wereldbeeld (welk bestaand model past het beste bij jou)
- Waar kom je vandaan?
- De opgave (missie) van dit leven, waar heeft het mee te maken? Wat is het?
- Orakels: Maak bijv. gebruik van orakelkaarten: tarot, psychologische inzichtkaarten, engelenkaarten<sup>5</sup>, dolfijnkaarten etc.
- Verlichting: lees, luister, en volg jouw pad naar bewustwording en verlichting.

### *Identiteit*

#### *Rollen:*

- Welke rollen heb je?
- Welke archetypen of rollen (ook teamrollen) herken je van jezelf? (werk, thuis, studie, tijdens sport, op vakantie, etc.)
- Welke rol of rollen zou je meer willen zijn of verder willen ontwikkelen?
- Beschrijf jezelf als succesvol in jouw voorkeursrol. Maak een verhaal of kies een verhaal en een rol die jij hierin zou willen spelen. Misschien een figuur uit je favoriete boek, film, sprookje, epos etc.
- Welke doelen stel je jezelf?
- Welke rol heb jij in dit leven?

#### *Metaforen:*

- Benoem jezelf als natuurlijke metafoor. Ik ben een .....
- Met welk dier voel je de meeste affiniteit? Waarom?
- Welk dier zou jouw gewenste identiteit het beste omschrijven? Waarom?
- In welke levensfase zit dit dier?

#### *Psychologie:*

- Vul bij het schema van de 16 basisverlangens (*Bijlage 4*) in (hoog:+, gemiddeld:+/-, laag:-)
- Doe een persoonlijkheidstest of persoonlijkheidsonderzoek.
- Benoem je angsten, problemen (uitdagingen), en obsessies

#### *Sociologie:*

- Tot welke sociale / maatschappelijke groepen behoor je?
- Waar ben je lid van?
- Met welke groepen of stromingen voel je je verbonden?
- Benoem je meest favoriete muzieknummers of muzikale stukken / uitvoeringen. Geef aan wat en waarom dit jou zo aanspreekt en wat deze muziek voor jou betekent.

<sup>4</sup> Kijk voor een zoekmogelijkheid in nieuws- en discussiegroepen o.a. op: <http://groups.google.com/>

<sup>5</sup> Zie o.a.: Doreen Virtue 'Healing with the Angels' of 'Messages from your Angels' orakelkaarten.

*New Age:*

- Identificeer jezelf in je sterrenbeeld (horoscoop).
- Bepaal je dominante enneagramtype met een test.
- Welke kwaliteiten herken je van jezelf en welke juist niet? Wat valt je op? Wat betekent dit voor jou? Wat kun je hiermee?

### **Waarden en overtuigingen**

*Affirmaties:*

- NEI-affirmaties (zie [hoofdstuk 4.3.3](#))
- Louise Hay schreef meerdere boeken met veel affirmaties: o.a. “Je kunt je leven helen” en “Helende Meditaties”
- Gebruik van affirmaties: ik ben ...(benoem je kwaliteiten), ik kan..., ik vind..., ik wil... etc.

*Prioriteitstelling:*

- Waar besteed je je aandacht het liefst aan?
- Waar besteed je het meeste tijd en geld aan? Waaraan zou je je tijd en geld het liefste aan willen besteden? (m.a.w. wat is voor jou belangrijk?)
- Wat is je meest waardevolle bezit? (denk ook: waar zou je leven het meest door verstoord worden als je het niet meer zou hebben?)
- Wat gun je anderen het liefst?

*Herkennen van emoties:*

- Wat maakt je blij en gelukkig?
- Waar wordt je ongelukkig van?
- Wat blokkeert je?
- Wat frustrereert je het meest? Waar erger je je het meest aan?

*Voorwaarden:*

- Wat moet je van jezelf doen? (wat moeten anderen doen?)
- Als ik .... moet ik in ieder geval.....
- Wat mag je absoluut niet doen? (geboden / verboden)
- Een partner moet in ieder geval ....
- Van welke vaardigheid vind je dat je hier niet verder in kunt groeien?

### **Vermogens en vaardigheden**

- Talenten: Wat vind je leuk? Wat kan je goed? Waar ben je trots op?
- Onderwijs & intelligenties: Bepaal je dominante intelligentie en studiepatroon.
- Cursussen volgen: Waar zou je om gewaardeerd willen worden?
- Soorten vermogens en vaardigheden: Classificeer wat je kan en doet (vergelijk en beoordeel aan de hand van vaste criteria of principes).
- Eigenschappen: Wat is jouw bijzondere of unieke (onderscheidende) eigenschap? (kerncompetenties / valkuilen / allergieën)
- Time management
- Computervaardigheden: Wat zou je met je computer willen doen wat je nog niet kan?

### **Gedrag**

- Deugden: gulden leefregels.  
Marjan van Lier heeft een aardig boekje geschreven over deugden op je werk<sup>6</sup>.
- Sport: welke individuele en/of teamsporten beoefen je?
- Behulpzaamheid: waar help je anderen het liefst bij? Waarvoor komen mensen naar je toe (soort hulp)? Hoeveel help je? Waar en wanneer ben je behulpzaam? Hoe en Waarom?
- Delen: wat deel je (het liefste) met anderen? (materieel/immaterieel)
- Opruimen: hoe, waar en wanneer ruim je je spullen op?

---

<sup>6</sup> Zie: Marjan van Lier met Ed van Eeden. 'De 9 deugden voor je werk'

- Interactie: Met wie ben je het liefst? Waarom? Wat doe je het liefst samen? Hoe ziet een ideale dag met je (ideale) partner eruit?

### **Omgeving**

- Huis: Hoe ziet je huis eruit? Hoe (volgens welke richtlijnen / regels) heb je je huis ingericht (Feng Shui / symmetrie / toepassing & gebruiksfunctie / esthetica / etc.?)
- Kantoor / werkplaats: waar werk je het liefst? Hoe ziet je bureau eruit? Hoe zou je jouw werkplek typeren?
- Woonplaats: Waar woon je? Waarom daar?
- Lichamelijke gezondheid: het lichaam als huis van je geest en ziel; uiterlijke en innerlijke verzorging, welke beïnvloeding pas je toe door voeding, vitamines, geneesmiddelen, crèmes & zalf, make-up, etc.
- Kleding: Wat (welke kleding) draag je het liefst? Waarom? Kleur / vorm / toepassing,...
- Sieraden: Welke sieraden heb je? Wanneer en hoe draag je deze? Wat is het effect van deze sieraden op je gesteldheid?
- Schoon & Fris: hoe schoon is je leefomgeving? Wat is je persoonlijke acceptatiegrens van vuil en viezigheid? Wanneer ga je tot actie over? Denk aan afwas, vuile kleding, vlekken, kruimels, as, geur & stank, rot, huisdieren, ongedierte, etc. Hoeveel waarde hecht je aan de schoonheid en frisheid van je omgeving?
- Orde: Is je omgeving ordelijk? Welke orde-systemen gebruik je (fysiek naar materiaal, grootte of eigenschap, numeriek, alfabetisch, chronologisch, veelgebruikte zaken binnen handbereik, etc.) Hoe verwerk je je post, rekeningen, tijdschriften, e-mail e.d.

## **8.3 Waardering vanuit Leiderschap**

De waarderingsfase van het metamethodisch proces vereist een aantal vaardigheden die vooral vallen onder de classificatie *persoonlijk leiderschap*. Je bent nu al een leider. Hoewel je het misschien nog niet zo voelt of ziet ben jij zelf degene die sturing en waardering geeft aan jouw leven. Jij bent namelijk primair verantwoordelijk voor wat je doet met jouw leven. Er is veel geschreven over leiderschap en manieren om hieraan invulling te geven. Door Dale Carnegie is de leiderschapsrol als toegankelijke leefwijze voor iedereen beschreven<sup>7</sup>. Leiderschap is een rol (verwijzend naar bepaalde vaardigheden) die in principe vanuit iedere functie vervuld kan worden.

### **8.3.1 Leiderschapscompetenties**

Ware leiders zijn zij die de essenties kunnen pakken waar het op een bepaald moment in een bepaalde omgeving om draait, die kunnen aangeven hoe daarmee om te gaan, die dat allemaal over kunnen brengen en die mensen aan zich weten te binden en enthousiast weten te maken voor door hen noodzakelijk geachte veranderingen.

Een leider is iemand door wie een medewerker erkend wil worden. De medewerker wil door hem erkend worden omdat hij in hem een leider erkent. Leiderschap is een geprojecteerde eigenschap. Leider ben je alleen omdat anderen dat in jou erkennen. Wordt jouw leiderschap erkend, dan is het legitiem.

Een goed leider beschikt over de volgende eigenschappen<sup>8</sup>:

<sup>7</sup> Dale Carnegie schreef onder meer: 'De succesvolle leider', 'Zo maakt u vrienden en goede relaties', 'Vlot spreken en mensen beïnvloeden', en 'Zo leeft u gelukkig en zonder zorgen'.

<sup>8</sup> Peter Markensteijn: [De legitimiteit van leiderschap ontrafeld](#)

- A. materiedeskundigheid
- B. analytisch vermogen
- C. overtuigingskracht
- D. sociale vaardigheid
- E. motiverend vermogen

### **A. Materiedeskundigheid**

Materiedeskundigheid is de inhoudelijke component van het leiderschap. Het is moeilijk je iemand voor te stellen die veranderingen leidt als hij niet weet waar hij het over heeft.

Materiedeskundigheid betekent niet dat iemand de beste vakman of iets dergelijks moet zijn, hij moet wel:

- De omgeving kunnen scannen
- In staat zijn beelden neer te zetten van de gewenste situatie
- Boven de stof staan, er op een abstract niveau meer vanaf weten of minimaal evenveel als het gros van zijn medewerkers

Het gaat om abstracte vakkennis, kennis die strategisch en tactisch denken en handelen mogelijk maakt.

### **B. Analytisch vermogen**

Analytisch vermogen en intelligentie scheppen bij medewerkers een basis van vertrouwen. Ze geven de indruk dat iemand weet waar hij mee bezig is.

Een leider heeft op verschillende niveaus analytische vermogens nodig. Een leider moet:

- Relevante trends in de omgeving kunnen herkennen
- Concrete activiteiten kunnen afleiden vanuit visie, missie en doelstellingen
- Ideeën kunnen beoordelen op hun consistentie met de visie, missie en doelstellingen
- Kunnen beoordelen wie er welke ondersteuning nodig heeft bij zijn activiteiten

### **C. Overtuigingskracht**

Een leider moet schriftelijk, mondeling, non-verbaal en met een uitstekende timing kunnen overtuigen. Speechen en presenteren moeten hem gemakkelijk afgaan.

### **D. Sociale vaardigheid**

Een leider moet:

- Ieder individu in zijn eigenheid respecteren
- Kunnen luisteren
- Een Wij-gevoel wekken
- Werken aan groepsvorming
- De ontwikkeling van zijn medewerkers bevorderen
- Mensen uitdagen tot hun eigen grens te gaan

Kunnen luisteren heeft een zeer bijzondere kracht. Wie luistert hoort niet alleen beter wat er speelt. Wie luistert biedt zijn medewerkers een luisterend oor. Wie actief luistert geeft de ander niet alleen het gevoel dat hij wordt gehoord, maar ook dat hij wordt geaccepteerd en begrepen.

Actief luisteren is geen zwijgende aanwezigheid, het is ook vragen ter verduidelijking stellen, doorvragen en de ander antwoord op zijn eigen vragen helpen geven. Daar kan geen snel gegeven advies tegen op. Luisteren is naar mijn mening de kernvaardigheid waarmee een leider mensen aan zich kan binden.

Door te luisteren weet de leider wat er speelt. Door te luisteren weet de leider waar hij verbindingen kan leggen tussen persoonlijke doelen en belevingen en het door hem beoogde doel. Door te luisteren bindt de leider zijn medewerkers aan zich.

“Succesvolle leiders betrekken de medewerkers in alle aspecten van het werkproces: ontwerp, fabricage, voorraad, marketing. Leiders creëren teams. Ze geven geen opdrachten van boven door. Leiders realiseren zich dat degenen die het werk doen, ook beslissingen kunnen nemen. Medewerkers die bij de besluitvorming betrokken worden, presteren beslist beter dan zij die erbuiten worden gehouden.”

Dale Carnegie

### **E. Motiverend vermogen**

Motiveren en enthousiasmeren is een gevolg van:

- Belonen en complimenten geven waar dat maar enigszins op zijn plaats is
- Gemaakte fouten helder, met de direct betrokkenen, benoemen
- Problemen onmiddellijk oppakken en tackelen wanneer ze zich voordoen
- Liefst niet en anders mild straffen (wie goed wil presteren, maar weet dat hij een fout heeft gemaakt heeft zijn straf al gehad)
- Niet altijd belonen (dan wordt het een gewoonte en verliest het zijn effect)
- Vertrouwen geven (dus zo minimaal mogelijk controleren)
- Verantwoordelijkheid geven aan medewerkers

### **8.3.2 De vermenigvuldigingsfactor**

Het geheim van kwantitatief succes is de geoptimaliseerde vermenigvuldigingsfactor. Succesvolle mensen hebben een manier of methode ontwikkeld om hun eigen vaardigheid, de vaardigheid van anderen, of hun invloed te doen vermenigvuldigen. Behalve innovatie en efficiencyverbetering gaat het vooral ook om verbetering van effectiviteit. Het optimaal, doelgericht gebruik maken van beschikbare hulpmiddelen, maar ook het creatief gebruik van instrumenten en gereedschap waarvoor het niet primair bedoeld is.

Vanuit het humanisme wordt dit gedaan op een manier waarbij je zorgvuldig en gewetensvol omgaat met andere mensen, met de wereld en met jezelf, omdat je vindt dat mensen dat gewoon waard zijn. De waarde wordt verwoord als: ga met anderen om, zoals je wilt dat anderen met jou omgaan. De controlevraag voor moreel handelen van de filosoof Immanuel Kant (1724-1804) was zoiets als “zou dit gedrag of deze handeling kunnen worden toegepast als algemeen geldende wet?”

Een leider stelt normen en houdt zich eraan. Douglas A. Warner III bijvoorbeeld heeft altijd wat hij noemt ‘totale transparantie’ nagestreefd. “Als u bij mij komt om een voorstel te doen, moet u ervan uitgaan dat alles wat u tegen me zegt, morgen op de voorpagina van de *Wall Street Journal* staat. Zult u er dan trots op zijn dat u die transactie of die situatie op die manier hebt aangepakt, vooropgesteld dat er totale transparantie is? Als het antwoord ‘nee’ is, zetten we de zaak stil en gaan we na wat het probleem is.” Dat is een kenmerk van leiderschap.<sup>9</sup>

Door het gebruik van technologie is er ook een keerzijde van de vermenigvuldigingsfactor. Zo geven computers onervaren leken hetzelfde gereedschap en dezelfde hulpmiddelen als ervaren professionals. Omdat fouten maken menselijk is en beginners (leken op een bepaald gebied) eerder de neiging hebben onbewust fouten te maken, vereist opschaling van enkelvoudige (micro) toepassingen voor 1 persoon of kleine groep naar meervoudige (meso of macro) toepassing voor grotere groepen extra aandacht. Een kleine (al dan niet onbewuste) fout wordt met technologie enorm vergroot of vermenigvuldigd naar een veelvoud (honderd of soms duizendvoudige). Een schrijffout in een persoonlijke brief is bijvoorbeeld minder ernstig dan een schrijffout in een landelijke mailing. Je moet bij nieuwe technologie rekening houden met dit soort valkuilen en bij voorkeur gradueel leren omgaan met de verantwoordelijkheid die komt met krachtige technologische hulpmiddelen. Een belangrijk doel van trainingen en cursussen is ook het fouten kunnen en mogen maken in een relatief veilige, beschermde omgeving. Een bewuste procesevaluatie door een expert voordat je als beginner ‘live’ of ‘in het diepe’ gaat is daarom sterk aan te bevelen. Om deze reden is de contributie (kennisdeling) van ervaringsdeskundigen (dus experts op een bepaald gebied) van waardevol belang.

---

<sup>9</sup> Citaat uit: Dale Carnegie ‘De succesvolle leider’ p25

### 8.3.3 De rol van management

De primaire rol van management is het mogelijk te maken dat teams kunnen werken. Ze zorgen ook voor begeleiding en sturing van werkinzet. De rol van management in een organisatie is puur functioneel. Het is geen rol die meer of minder prestigieus is dan enig andere rol in de onderneming. Het is vergelijkbaar met het verschil tussen marketing personeel en technisch personeel. De functie van management is:

- Het opzetten van een plan (visie) voor de onderneming, groep of team wat gemanaged wordt.
- Zorgen ervoor dat het managementpersoneel hun werk kunnen doen met de hoogst mogelijke efficiency.
- Lossen geschillen op die naar boven komen.
- Functioneren als koppeling tussen werknemers en hoger management.
- Houden het gebruik van middelen bij en rapporteren de kosten naar het hoger management.
- Presenteren van nieuwe ideeën voor de onderneming naar het hoger management.
- Houden de voortgang van projecten bij en passen schattingen aan of doen aanpassingen.
- Pakken problemen aan en schermen werknemers hier zoveel mogelijk van af zodat zij zich op hun werkzaamheden kunnen concentreren.

Een belangrijk verschil tussen managers en andere functionele posities in de onderneming ligt in het feit dat beslissingen die gemaakt zijn door de manager meer mensen beïnvloeden op een positieve of negatieve manier.

### 8.3.4 Vereiste vaardigheden

- **Communicatie** – Leren luisteren en om te observeren.
- **Ervaring** – Meerdere jaren ervaring in het vakgebied vergelijkbaar met dat wat gemanaged wordt. Een brede achtergrond is handig.
- **Leiderschap** – Leiderschap is eigenlijk een mix van veel andere vaardigheden en op vele manieren ontastbaar. Een echte leider, echter, zal er alles aan doen om een taak of werk gedaan te krijgen. Dit betekent dat ze bereid zijn hetzelfde te doen als andere werknemers en hun handen vies te maken als dat nodig is.
- **Delegatie** - Goede managers moeten bereid zijn hun staf te vertrouwen en verantwoordelijkheden en autoriteit te delegeren.
- **Organiseren** – In staat zijn om teams, rollen en projecten te organiseren is belangrijk. Sommige organisatievereisten kunnen gedelegeerd worden. Overigens, een rommelig bureau hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat een manager ongeorganiseerd is.

Niet alle individuen hebben al deze vaardigheden in overvloed, maar essentiële vaardigheden vereisen goede communicatie en omgang met anderen.

#### **Wat te doen**

- Vertrouw je team en verwacht professionaliteit tenzij anders is bewezen.
- Baseer project ramingen door de werknemersverwachting te vermenigvuldigen met de geobserveerde werkdrukfactor van het team. De werkdrukfactor kan worden berekend als herhaalde ontwikkeling wordt toegepast. De berekening is gebaseerd op hoe lang de herhaling geduurd zou hebben versus de originele tijdschatting.
- Zorg dat alle teamleden gehoord worden met betrekking tot ideeën en projectinput voor zover van toepassing.
- Zorg dat alle vertrouwelijke vergaderingen met werknemers vertrouwelijk blijven.



### ***Wat niet te doen***

- Het opleggen van werkschema's op werknemers. Dit is afhankelijk van het project of probleem. Als er een groot probleem is zoals het netwerk dat 'down' is, moet het zo snel mogelijk gerepareerd worden. Voor dit type (missiekritieke) problemen wordt al het andere gestopt totdat het is gerepareerd. Dit is veelal een prioriteitstelling, maar het is meestal een korte termijn probleem als overuren gerechtigd zijn.
- Bureaucratisch zijn met werknemers die initiatief tonen.
- Gewenst gedrag niet belonen.
- Problemen niet oplossen als ze ontstaan.

### ***Het management moet:***

- Gefocust blijven op voorwaarden.
- Het team beschermen tegen afleiding.
- Conflicten oplossen

### ***Serieuze projectrisico's die veroorzaakt, toegestaan of beïnvloed worden door management zijn:***

- Overmatige planning en werkdruk
- Veranderlijke voorwaarden
- Slechte schattingen / ramingen
- Lage kwaliteit
- Lage productiviteit
- Inadequate metingen

Bron: (functie en vaardigheden): [CTDP Management Guide](#) (vertaald naar Nederlands)

## **8.3.5 Mintzberg's 10 Management Rollen**

<b>INTERMENSELIJK</b>	<b>Boegbeeld</b>	Voert ceremoniële en symbolische taken uit zoals gasten bezoeken en contracten tekenen.
	<b>Leider</b>	Stuurt en motiveert ondergeschikten, training, advies en communicatie met ondergeschikten.
	<b>Externe contactpersoon</b>	Onderhoud informatiekoppelingen zowel binnen als buiten de organisatie; maakt gebruik van mail, telefoon en bijeenkomsten.
<b>INFORMATIONEEL</b>	<b>Monitor</b>	Zoekt en ontvangt informatie, scant periodieken en rapporten, onderhoud persoonlijke contacten.
	<b>Informatieverspreider</b>	Stuurt informatie door naar andere organisatieleden. Stuurt memos, rapporten en voert telefoongesprekken.
	<b>Woordvoerder</b>	Draagt informatie uit naar buiten door speeches, rapporten en memos.
<b>BESLUITVORMEND</b>	<b>Ondernemer</b>	Initieert verbeteringsprojecten, identificeert nieuwe ideeën, delegeert idee verantwoordelijkheid naar anderen.
	<b>Conflictoplosser</b>	Voert correctieve actie uit gedurende geschillen of crises. Lost conflicten op onder ondergeschikten; past aan bij milieu crises.
	<b>Toewijzer van middelen</b>	Bepaal wie grondstoffen en middelen krijgt, planning, budgettering en prioriteiten bepalen.
	<b>Onderhandelaar</b>	Vertegenwoordigt de afdeling gedurende contractonderhandelingen met vakbewegingen, verkoop, inkoop, budgetten; vertegenwoordiger van afdelingsbelangen.

Oorspronkelijke bron: Henry Mintzberg - The Nature of Managerial Work

### 8.3.6 Kernvragen voor uitbesteding van een opdracht

Als leider moet je een inschatting kunnen maken van mensen met wie je wilt samenwerken. De kernvragen voor het doen vervullen van een opdracht / missie zijn:

1. Begrijp je waar het om gaat?
2. Kun je de taken vervullen?
3. Wil je de taken vervullen?
4. Zul je de taken vervullen zoals bedoeld?

Missie, Doel, Standaard <sup>10</sup>		
<i>Performance factoren</i>	<i>Individueel niveau</i>	<i>organisatieniveau</i>
Werkomgeving	Ontmoet het individu obstakels die de taakuitvoering belemmeren?	Biedt de werkomgeving de condities voor taakuitvoering?
Geschiktheid	Heeft de persoon de mentale en fysieke capaciteit om de taak uit te voeren?	Verzekert het selectiesysteem de mentale en fysieke capaciteit die vereist is voor de taakuitvoering?
Expertise	Heeft het individu de kennis die nodig is voor de taakuitvoering?	Verzekeren de selectiesystemen de knowhow die vereist is voor de taakuitvoering?
Motivatie	Wil het individu de taak uitvoeren?	Ondersteunt het beloningssysteem de taakuitvoering?

## 8.4 Planning

Als je weet wat waardevol en belangrijk is kun je focussen op datgene wat je het meeste oplevert. Om alle noodzakelijke dingen gedaan te krijgen is het wenselijk een planning te maken zodat je je tijd en benodigde activiteiten kunt inplannen.

### 8.4.1 Problemen oplossen

Voor iemand een probleem oplossen anticipeert op behulpzaamheid (basisbehoefte). Kort gezegd is een probleem een situatie die als ongewenst ervaren wordt.

Net zoals ‘onkruid’ in een tuin eigenlijk niet bestaat, zijn problemen zaken die niet passen in ons cultureel bepaalde ideaalbeeld.

Globaal hebben we 3 mogelijkheden voor ons handelen (Bono):

1. We kunnen proberen de wereld te veranderen (de grondslag van westerse vooruitgang)
2. We kunnen proberen onszelf te veranderen (Boeddhistische en Oosterse benadering)
3. We kunnen proberen onze percepties te veranderen, om bijgevolg de wereld te veranderen.

In de wetenschappen wordt het begrip probleem ook voor vraagstukken uitgelegd. De zogenaamde ‘probleemstelling’ van een onderzoek onderzoekt een vraagstuk wat verder voor niemand echt een ‘probleem’ hoeft te zijn. Op het moment dat er zich een situatie voordoet die als problematisch wordt beschouwd ontstaan er vaak gevoelens (emoties) met betrekking tot die situatie. De eerste en meest eenvoudige stap is het zogenaamd herkaderen (hernoemen) van het woord ‘probleem’ naar het woord ‘uitdaging’.

Affirmaties:

<sup>10</sup> Tabel “Work Performance” factoren, nivaus en kernvragen (Sisson & Swanson, 1990), zoals geciteerd in: Jan Gulmans “Leren Diagnostiseren” p215.

- *Ik heb geen probleem maar een uitdaging!*
- *Problemen zijn voor mij een uitdaging!*
- *Ik kan al mijn uitdagingen aan!*

### 8.4.2 Probleemoplossingmethodiek

Het Tien-Stappen-Plan<sup>11</sup> (TSP) wat als basismodel door adviseurs wordt toegepast:

1. Externe oriëntatie		Oriëntatiefase
2. Intake-gesprek		
3. Oriënterende interviews		
4. Analyse		
5. Terugkoppeling / Contractering	Rapport	Onderzoeks- en oplossingsfase
6. Werkplanning en projectorganisatie	Rapport	
7. Diepteonderzoek		
8. Oplossingsplan	Rapport	Invoeringsfase
9. Invoering		
10. Afronding	Rapport	

Zie: [bijlage 6: Checklistvragen TSP](#)

In het beroepsonderwijs wordt veel gebruik gemaakt van probleem gestuurd onderwijs (PGO). Het leren door het oplossen van cases en veelvoorkomende problemen uit de praktijk is onderdeel van het curriculum voor veel studenten. Het gevaar van meervoudig gebruik van dezelfde cases is dat ze uitgekauwd worden en uiteindelijk te theoretisch worden gebruikt en eerder gegenereerde oplossingen steeds opnieuw gebruikt worden zonder dat er nog creativiteit of inzicht aan te pas komt.

Voorbeelden uit de praktijk zijn overigens wel het meest waardevol om specifieke problemen van een branche of vakgebied snel te leren kennen. De rol van de studie-begeleider of expert is bij de behandeling van de voorbeelden en cases de theoretische en modelmatige kaders aan te geven, de beleidsmatige afwegingen te benoemen en indien mogelijk alternatieve oplossingen of scenario's aan te dragen en hierover voorspellingen te doen.

## 8.5 Transformatie

Weten wat je wanneer zou moeten doen is meestal nog niet voldoende om het ook werkelijk te gedaan te krijgen. Op een bepaald moment moet je een keuze maken om hier onvoorwaardelijk voor te gaan. In NLP wordt ook wel gesproken van benodigde '*leverage*' een ultieme doorslaggevende motivatie en '*commitment*' (toewijding) om iets te doen. Als je geplande doel je meer geluk en genot oplevert en het niet veranderen en doorgaan op de oude manier angst en pijn inhoud, kun je spreken van '*leverage*'. Leverage is de weegschaal van huidig gedrag versus nieuw gedrag. Behalve negatieve associaties (angst en pijn) te verbinden met het huidige gedrag en positieve, bekrachtigende met het nieuwe, zul je een nog betere afweging maken als de keuze voor het nieuwe gedrag aansluit bij je basisbehoefte.

(zie: [bijlage 4](#))

<sup>11</sup> Uit: P.M. Kempen en J.A. Keizer 'Werkboek Advieskunde'

Het proces van bewuste rationele verwoording van je keuze (activiteit van je linkerhersen helft) beïnvloed zo de gevoelsmatige berusting van je keuze (door je rechterhersen helft). Eenvoudige oefeningen om linker en rechterhersen helft met elkaar in verbinding te brengen zijn o.a. rechtop staand je armen kruislinks te bewegen, en je rechter elleboog naar je linker knie en je rechter knie naar je linker elleboog te bewegen.

## 8.6 Evaluatie

### 8.6.1 Evaluatie van waarneming

Gebruikmakend van media met geheugen kun je achteraf opnieuw de werkelijkheid construeren vanuit het perspectief en de context van het gebruikte medium. Audio of video-opnames kunnen bijvoorbeeld achteraf veel informatie geven over een 'geregistreerde' situatie. Een bijgehouden dagboek of (groei)journaal kan ook prima voor deze functie gebruikt worden. Zowel inhoudelijke als metamethodische aspecten kunnen naderhand worden waargenomen, geclassificeerd en beoordeeld. Vanuit een streven naar bewuste procesmatige verbetering kunnen hiermee aandachtspunten en adviezen worden gegeven. Het is hierbij raadzaam gebruik te maken van de instructie of feedback van een bewust bekwame expert.

#### **Voorbeeld feedbackrapportage communicatie van huisarts - patiënt**

[Er zijn video-opnames gemaakt van consulten].

De communicatie van huisarts en patiënt wordt gescoord m.b.v. een speciaal observatieprotocol: Roter Interaction Analysis System (RIAS). Het scoren gebeurt met een speciaal computersysteem, de Observer. Verbaal en non-verbaal (bv. oogcontact van huisarts naar patiënt) gedrag wordt hiermee beoordeeld. Bij de verbale uitingen wordt een onderscheid gemaakt tussen affectieve (socio-emotionele) en instrumentele (taakgerichte) uitingen, die de "care-cure" dimensie weerspiegelen. Een uiting is de kleinste betekenisvolle reeks van woorden, en kan bestaan uit één woord of een lange zin. Affectieve communicatie is nodig voor het scheppen van een therapeutische relatie en het tonen van respect en om te zorgen dat patiënten zich op hun gemak en begrepen voelen. Affectieve uitingen kunnen zijn het praten over niet-medische onderwerpen (vaak aan het begin van een consult), het tonen van instemming, bezorgdheid en empathie (medeleven), geruststellen en bemoedigen van de patiënt. Bij instrumentele uitingen wordt een onderscheid gemaakt naar de inhoud: medisch/therapeutisch, leefstijl, sociale context (familie, vrienden, werk) en psychosociale onderwerpen. Praten over deze vier onderwerpen wordt verdeeld in vragen stellen, informatie geven en adviseren.

Naast het RIAS wordt aanvullende informatie verzameld via een checklist. De observatoren noteren onder andere de patiëntgerichtheid van de huisarts, welke leefstijl onderwerpen zijn besproken, of er is gepraat over het werk van de patiënt, en of er een vervolgspraak is gemaakt.

*Bron: NIVEL Nationale Studie Nieuws Nr. 7 Februari 2002*

### 8.6.2 Wat is goede feedback?

Bewust feedback geven is een universeel toepasbaar communicatieproces wat vooral iets zegt over de waarnemer.

Feedback is bedoeld om van te leren. Feedback is niet:

- Kritiek geven
- Oordelen
- Eigen onvrede uiten

Feedback wordt hier dus opgevat als constructief commentaar; zo gedefinieerd, valt het geven van een cijfer bijvoorbeeld onder 'oordelen' en is daarmee geen feedback. Het is belangrijk dat feedback geven op een zorgvuldige manier gebeurt. Daarom zijn er enkele richtlijnen voor het geven van feedback.

Feedback is iets tussen gever en ontvanger. Feedback geef je nooit zomaar, je vraagt of de ander akkoord gaat. En omgekeerd: om feedback moet je vragen. Als ontvanger kun je met feedback doen wat je wilt.

Feedback is niet gericht op de persoon maar op gedrag. Feedback gaat over de manier waarop het gedrag van de ander op jou overkomt. Feedback is gericht op gedrag waar de ontvanger iets aan kan doen, iets aan kan veranderen. Feedback moet een ander dus helpen, niet 'pijn doen'. Wat betekent dit voor de gever en ontvanger van feedback?

Feedbackgever:

- Geef een ik-boodschap van een observatie van gedrag. Zeg niet 'je bent ...', maar 'Ik zie ..', 'Ik hoor ..', 'Ik vind ..'.
- Wees specifiek en concreet. Geef een voorbeeld. Bijvoorbeeld: 'Toen je dat en dat deed vond ik je ...'
- Geef je gevoel erbij aan, wat het je doet, wat het effect op je is.
- Geef eerst aan wat goed gaat en vervolgens wat beter kan.
- Spaar feedback niet op. Geef feedback over recent gedrag.
- Geef toekomstgerichte feedback.
- Wees open en eerlijk.
- Dring het niet op.
- Vraag om een reactie.
- Geef ruimte aan de ontvanger om je indruk te weigeren of te aanvaarden.
- Geef toe dat je je kan vergissen.

Feedbackontvanger:

- Geef aan wanneer je genoeg feedback hebt.
- Verdedig niet.
- Geef aan wat het je doet. Geef aan of je het herkent en of je er iet mee gaat doen.
- Realiseer je dat feedback ook iets zegt over de gever.

In feedback kunnen vijf elementen worden onderscheiden:

1 Je waarneming	Ik zie Ik hoor
2 Je interpretatie	Ik vermoed dat ...
3 Je reactie	Ik vind dat Ik voel me ...
4 Het effect	
5 Gewenst gedrag	Ik wil dat je... Je maakt het me gemakkelijk als ...

1, 3 en 4 moeten altijd in je feedback zitten.

Bron goede feedback: [UVA Onderwijsdag](#);

Heel basaal kun je bij een evaluatie onderscheid maken in de volgende feedbackvragen:

- Wat ging volgens jou goed?
- Sloot het aan bij jouw verwachtingen?
- Wat zou volgens jou beter kunnen?
- Wat heb jij gemist? (wat ontbrak nog)
- Wat verwacht jij een volgende keer?

## 8.7 Contributie

*Iets kan nuttig zijn... als deel van een geheel; en het is op deze wijze dat de diensten bewezen door gezegende engelen voor hen van nut zijn. Zij maken deel uit van hun vreugde zelf want meedelen aan anderen vanuit de eigen volheid is de ware aard van volheid.*

*Thomas van Aquino<sup>12</sup>*

Contributie is *the next step* binnen een visie van delen en bijdragen aan het grotere geheel. Het bouwt verder op bestaande duurzame funderingen en maakt gebruik van inspanningen en ervaringen van mensen voor jou((w) tijd). Het pro-actief delen van kennis, inzichten en bewustzijn om de werldsamenleving op een hoger bewustzijnsniveau te krijgen. Het streven is in de verandering het goede te behouden en te verbeteren waar het kan. Contributie betekent ook het herkennen van talenten en eigenschappen van anderen. Toepassen van deze fase van de *META Methode* draagt zo bij aan wederkerig gebruiken van talenten, kennis en ervaring als middel tot bereiken van het hogere doel: synergetische groei (win-win).

Contributie komt neer op delen van ervaring, kennis en liefde. De uiteindelijke vorm is afhankelijk van de context. Contributie kan overal: op straat, bij een feest, op het strand, in de keuken, op je werk, in de kroeg, op vakantie, bij je club of vereniging, op school, in de tuin of achter een computer via Internet.

De keuze van jouw contributievormen bepaalt voor de buitenwereld jouw identiteit. Naast persoonlijke betrokkenheid en participatie met de aanwezigen en de doelgroepen geeft de interactie, en feedback die je hierop krijgt, een betekenis aan jouw leven. Het is wenselijk een duidelijk idee of visie te hebben van de contributie die je wilt leveren en wat je wilt nalaten. Hoe wil je de geschiedenis ingaan?  
Als de persoon die ..... (vul maar zelf maar in)

Droom dus grote dromen van jouw contributiewerken. Bedenk goed welke rollen je wilt spelen en welke het beste bij jou passen. Soms kan een positief (levens)doel of eenvoudig idee al voldoende zijn om anderen hiermee te inspireren. Laat ieder wel vrij in zijn of haar keuze. Soms hebben goede, waardevolle ideeën ook een zekere incubatietijd nodig. Een alternatieve of gewijzigde uitwerking van de vorm of presentatie kan dan helpen het acceptatieproces te verbeteren of versnellen. Communiceren en presenteren zijn vaardigheden die men al doende leert. Het uitdragen van de door jouw doorlopen fasen van het metamethodisch proces<sup>13</sup> is op zichzelf al een contributie (interactie) waarvan jij en anderen veel kunnen leren. Als je vervolgens anderen in jouw waargenomen omgeving ook de mogelijkheid geeft hetzelfde te doen en op basis van wederkerigheid ervaringen en ideeën uitwisselt komt dit de algehele maatschappelijke en natuurlijke contributie ten goede.

---

<sup>12</sup> Thomas van Aquino 'Summa Theologiae' I v62,a.9,ad.2 geciteerd in Rupert Sheldrake & Matthew Fox 'Engelen; Energieën in de Kosmos' p96.

<sup>13</sup> De metamethodische fasen zijn: 1. Observatie, 2. Classificatie, 3. Waardering, 4. Planning, 5. Transformatie, 6. Evaluatie en 7. Contributie.