

Authentiek persoonlijk leiderschap: Inspireren vanuit de echte eigen **Kern** waarden

Olivier M. Sprangers

Goede leiders inspireren. Zonder goede, echt råkende inspiratie veranderen organisaties niet of nauwelijks, zijn werknemers niet betrokken, worden échte topresultaten niet gehaald. Er blijft een gevoel hangen, dat alles operationeel wel loopt, maar op een of andere manier komt 'het béste' er niet uit. Hetzelfde geldt voor adviseurs en verkopers in de richting van hun cliënt in het gesprek: zonder authentieke inspiratie van hun kant over zichzelf en hun product laten steeds minder cliënten zich nog overtuigen. Uit onderzoek in theorie en in de praktijk is gebleken, dat er goede verklaringen zijn voor deze verschijnselen. Het gaat om vormen van disfunctioneren van mens en/of organisatie op één van de Zeven Niveaus van Bewustzijn. Op zich is dat framework niet nieuw; er is al veel over gepubliceerd in zowel oosterse als westerse publicaties op het gebied van marketing, strategie en gedragswetenschappen. Wat wél relatief nieuw is, is dat goed inzicht in de echte eigen positie van jezelf als de individuele leider en van de organisatie (of van jezelf als adviseur of verkoper) binnen de 7 niveau's óók leidt tot het zeer goed en gedetailleerd kunnen benoemen van niet alleen de oorzaken van de genoemde verschijnselen, maar ook van grondige en blijvende oplossingen ervan. Ook de merkbeleving van de markt zoals die tegen de organisatie aankijkt kan op dezelfde wijze in hetzelfde systeem van niveaus geanalyseerd worden. Oplossingen daaruit betekenen niet alleen een perfecte persoonlijk goede balans voor de leider zelf, maar ze leiden ook tot het échte succes voor de onderneming: economisch, ecologisch, én: maatschappelijk.

Trends in consumentengedrag en in de marktontwikkelingen wijzen al enige tijd uit, dat er een overgang is van een tijdperk dat zich kenmerkt door onder andere materialisme naar een tijdperk dat zich veel meer door inspiratie en zingeving kenmerkt.

We komen in een nieuw tijdperk ...



“Maslow IV” - jaren 80,90

1. Eigenwaarden ontleend aan uiterlijke waarden: geld, macht
2. Lifestyle belangrijk, succes daaraan zichtbaar
3. Behoeften liggen sterk in de materiële sfeer: lifestyle illustrerend
4. Producten moeten passen in lifestyle
5. Organisaties werken op basis van hiërarchie en macht
6. Managementstijlen meer traditioneel, directief, functioneel

“Maslow V” - eind jaren 90, na 2000

1. Eigenwaarden ontleend aan zelfrealisatie, -expressie, -inzicht
2. Balans vinden tussen uiterlijk en innerlijk
3. Behoeften worden meer ‘geleid’ door de eigen passie, visie, inspiratie
4. Organisaties en producten moeten maatschappelijk en persoonlijk zinvol/zingevend zijn
5. Organisaties werken op basis van relaties
6. Managementstijlen meer relationeel, participierend, ‘samen met’



3

Volgens Maslow proberen mensen hun behoeften in een zekere opbouw te vervullen; volgens meerdere andere auteurs kun je de basisanalyse van Maslow eenvoudig doortrekken naar méér.

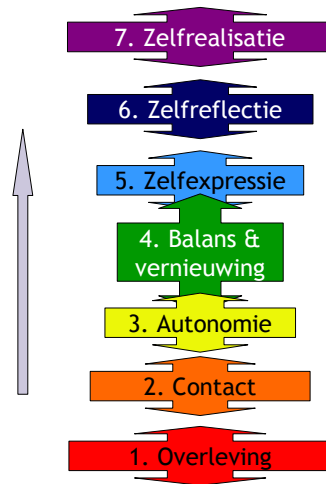
Daarvan zijn voorbeelden te vinden in de publicaties van Erikson en in de theorie van de psychosynthese. Maar ook het ruim vierduizend jaar oude Indiase chakra denkmodel, in de jaren twintig van de vorige eeuw naar het westen gebracht door Arthur Avalon, bevat al beschrijvingen van een 7 niveau energiesysteem. Auteurs als Anodea Judith en consultants als Barrett en Bateson hebben serieuze pogingen gedaan en met onderzoek in de praktijk bewezen dat hun specifieke versies van het 7 niveau model goed toepasbaar zijn in de praktijk. Ook in individuele coaching wordt op basis van dit model gewerkt: de auteur van dit artikel hanteert de methodiek zelf ook. Hetzelfde model is de feitelijke basis van de analyse en van de mogelijke stappen die men kan doen bij het veel beter gebruiken van intuïtie, zoals in aura reading gebeurt (zie bijvoorbeeld auteur Carolina Bont).

De zeven niveau's zien er als volgt uit, waarbij de auteur uitgegaan is van de verschillende publicaties die er zijn en daar zijn eigen interpretaties en toevoegingen bij gezet heeft, op basis van zijn ervaring in de toepassing ervan bij zowel personen als organisaties. In de definitie omschrijvingen zijn zowel de westerse als oosterse benamingen vermeld.

Ieder mens gaat in zijn/haar leven door de 7 niveau's heen, vanaf de geboorte tot het heden toe. Voor organisaties geldt hetzelfde. Maar niet elk niveau wordt goed doorlopen; iedereen heeft wel ergens in zijn/haar ontwikkeling punten laten liggen. Dat geldt voor organisaties ook. De mate waarin dat gebeurt is, bepaalt het succes en de mate van welbevinden op dit moment, maar ook wat er nú kan of moet gebeuren om écht een stap verder te komen.

De 7 niveau's van bewustzijn

- 7. Zelfrealisatie, bewustzijn, samenhang der dingen, spiritueel inzicht
- 6. Zelfreflectie: intuïtie, visualiseren, verbeeldingskracht
- 5. Zelfexpressie: communicatie uit het hart, verbindingen leggen
- 4. Balans & vernieuwing: fundamentele uitdaging, zelfacceptatie, betrokkenheid, geven/nemen, evenwicht tussen zelf en anderen
- 3. Autonomie: Handelen, wilskracht, uitdaging aangaan
- 2. Identiteit: Contact, samenzijn, relaties, beweging
- 1. Overleving: zelfbehoud, aarden



De eerder gegeven lijst van trends (van Maslow IV naar Maslow V) kan in het schema als volgt helder ingepast worden, rekening houdend met de verschijnselen die men bij veel bedrijven en hun leiders ziet: *behalve* een goed fundament is er ook duidelijk *perspectief* nodig. En dat laatste heeft alles te maken met *innerlijke* waarden, bovenop de al bestaande en nog steeds nodige *uiterlijke* waarden.

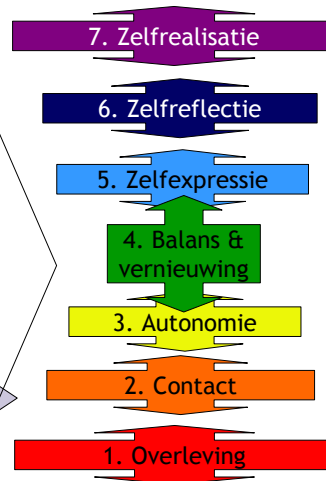
De trend is **integratie**: zingeving bovenop de al bereikte en blijvend nodige 'oude' waarden

Perspectief, hoe de wereld te begrijpen, innerlijk in balans met uiterlijk:
Eind jaren 90, 2000; balans innerlijk en uiterlijk, organisaties werken op basis van relaties, managementstijlen zijn meer relationeel, inspirerend, participerend

Uiterlijke wereld, geld/status/macht, puur economische motieven
Jaren 80,90; lifestyle, uiterlijk, organisaties werken op basis van macht en hiërarchie, managementstijlen zijn directief en functioneel

Maslow V

Maslow IV



Wil een organisatie echt groeien, dan is het nodig dat ze door de verschillende niveau's heen groeit, op een specifieke manier. Hetzelfde geldt voor de leider zelf: groeien in persoonlijke zin betekent een herbezinning op elk van de 7 niveaus: waar zit ik, wat zit er in me, waar wil en kan ik wat doen, wat doet dat met me?

Er gelden een paar principes:

- ✓ Overgang naar een volgend niveau blijkt alleen te kunnen, als de persoon / organisatie op de onderliggende niveau's in balans is.
- ✓ Elke organisatie heeft wel 'iets' op de meeste niveau's, elke leider en medewerker heeft niveau's die goed ontwikkeld zijn en niveau's die niet of nauwelijks ontwikkeld zijn.
- ✓ Bijna elke leider en bijna elke medewerker zal vrij snel kunnen aangeven welke waarden hij of zij nastreeft: die waarden blijken, niet onverwacht natuurlijk, waarden te zijn die bij één of meer hogere niveau's horen.

Een organisatie kan alleen groeien, als ze om te beginnen een leider heeft, die zelf al op één of twee niveaus hoger zit dan waar de organisatie is.

Het is dus van belang, om erachter te komen waar men als leider zelf staat, en waar de organisatie staat.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van details, die weergeven hoe personen en organisaties er in termen van waarden uit zien, als ze hetzij goed hetzij niet goed functioneren op een bepaald niveau.

Toepassingen: teambuilding, strategie, marketing/verkoop beleid en training, visievorming, leiding aan veranderingsprocessen, keuze van nieuwe leider, persoonlijke coaching, ...

Er zijn veel toepassingen van het 7 niveau model:

- ✓ Teambuilding in de top: vaststellen wat ieders persoonlijke kernwaarden zijn, en de kernwaarden van de onderneming benoemen en oplijnen
- ✓ Visie en missie statements: vaststellen wat de kernwaarden zijn van waaruit de strategie van de onderneming wordt vormgegeven
- ✓ Merkpositionering: vaststellen welke waarden de consument zoekt, uitvinden wat de organisatie en de leiders zouden moeten uitstralen om succes te hebben
- ✓ Leiderschap: wie moeten de commissarissen zoeken, welke waarden moet de topman of vrouw uitstralen en in zich hebben? Past de leiderschapsstijl van de manager bij die van zijn team, bij die van zijn bedrijf?
- ✓ Persoonlijke coaching: welke kernwaarden heeft iemand in zich, wat is de volgende stap, past dat bij de organisatie, etc.

Ik heb de ervaring opgedaan in mijn trainingen met verkopers/adviseurs en in het teambuildingswerk met directieteams, dat het werken langs de lijnen van deze waardenanalyses altijd doel treft. Het blijkt voor de deelnemers zó goed herkenbaar te zijn, dat direct en tastbaar resultaat behaald wordt.

Bewustzijnsniveaus: perspectief, hoe de wereld te begrijpen	Persoonlijk niet functionerend	Goed functionerend	Organisatie Niet functionerend	Goed functionerend
7. Zelfrealisatie, zelfoverstijgend, universele identiteit, bezieling, volledige ethische en sociale integriteit, superieure merk	Beperken nieuwe mogelijkheden door negatieve en beperkende vooroordelen, eigen autoriteit uit handen gegeven, gebrek aan bereidheid om te veranderen, overdreven intellectueel, spirituele verslaving, leermoeilijkheden, apathie	De wijze, niet de antwoorden tellen maar het stellen van bevrijdende & verruimende vragen, leven vanuit heden, bewust aanwezig, verantwoordelijkheid nemend, onaffe zaken afmakend of loslatend	Wantrouwen 'nieuwe' gezichtspunten, te weinig informatie of geen intuïtie om het juiste te doen, groot verloop of onpersoonlijke sfeer, geen ruimte voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, achteloosheid en besluiteloosheid op kernpunten en drukte op andere punten; <i>wensen leiding en werknemers tegenstrijdig, autoriteit niet in eigen hand, geen echte bereidheid tot verandering</i>	Steeds voeling met in- en externe informatie, open informatie voor iedereen, stimulans om opleidingen te volgen, ethische en sociale verantwoordelijkheid, integriteitklimaat, stimulans natuurlijke aanleg & kennis; <i>goede visie die klopt met gedrag leiders, wijsheid, sociaal rechtvaardig, global perspective, toekomstige generaties, ethisch en sociaal goede positie en reputatie</i>
6. Zelfreflectie, grensverleggend, archetypische identiteit, ultieme merk	Onvoldoende benutten eigen ervaringen, verwarring, vasthoudend aan destructieve zienswijzen, intellect onderdrukt gevoelens, vooral negatieve dingen zien, illusies, te rooskleurig over jezelf uit angst voor realiteit, slecht geheugen, geen patronen zien, ontkenning	Zelfinzicht, kern van de zaak zien, kwaliteit van je leven en dat van anderen kunnen verbeteren, relativerende humor, vredelievend en verlichtend effect, verbeeldingskracht, paranormale waarneming	Te verbeteren doelen nastreven, teveel in de toekomst leven, visie onduidelijk of niet gegrond in realiteit of wordt niet gedragen, teveel tijd in reflectie, ene doen en andere willen, lange termijn plannen verwaarloosd, geen interne cohesie; <i>wel praten, weinig zeggen, met veel kritiek en weinig vooruitgang, mooie verhalen maar intussen</i>	Visie ontwikkeld en overtuigend uitgedragen, sfeer van enthousiasme en inspiratie, wederzijds goed werkende allianties met partners, steeds opnieuw onderzoeken wat wezenlijk is, tijd en ruimte om ideeën uit te werken en toe te passen, goede aandacht voor lange termijn plan, goed gebruik verbeeldingskracht; <i>visie, "informeel leiderschap" ontwikkeling, co-makership allianties, omgeving & milieu aandacht, grensverleggend</i>
5. Communicatie, zelfexpressie, creatieve identiteit, vernieuwend, spraakmakende merk	Oneerlijk tegenover jezelf en anderen, eigen capaciteiten onder- of overschattend, onvoldoende verwerking van gevoelens, teveel praten, niet kunnen luisteren, spreekangst, slecht ritme	Wat in je leeft komt naar buiten, je maakt tijd en ruimte voor jezelf, je kracht komt naar buiten, heldere communicatie, creativiteit	Communicatie onderling en naar klanten slecht, onvoldoende inzicht in belang van goede informatieoverdracht, te weinig ruimte voor medewerkers waardoor verlies aan creativiteit, onuitgesproken conflicten hebben samenwerking te moeilijk gemaakt; <i>beloftes niet waarmaken, zelf over- of onderschatting</i>	Actief luisteren, creativiteit, taakgerichte besprekingen, leiding geeft fouten toe, kritiek geven en ontvangen, onacceptabel gedrag bespreekbaar, managers als coaches op hun best, leiders beseffen belang van commitment en enthousiasme medewerkers; <i>vertrouwen, eerlijkheid, waarde-bewustzijn, zorg voor persoonlijke groei, innovatie</i>

Bewustzijnsniveaus:
middelste gebied:
balans, verbinding
innerlijke en uiterlijke
wereld

4. Evenwicht,
oergevoel, balans, brug
tussen oud en nieuw,
liefde, sociale
identiteit,
zelfacceptatie /
zelfrespect, A-merk

	Persoonlijk		Organisatie	
	Niet functionerend	Goed functionerend	Niet functionerend	Goed functionerend
	Geluk zien als iets wat van buitenaf moet komen, gemis aan zelfwaardering, bitter, niet betrokken bij wat je doet, geen verbindingen durven aangaan, emotionele stagnatie, eenzaam, afhankelijk van anderen, jaloers	Harmonie, balans in geven en ontvangen, moeilijke ervaringen verwerken en vergeven, mededogen, goede relaties	Niet meer in staat verder te gaan dan eigen behoeften en eigen belangen, te weinig focus op nieuwe producten/ strategieën, gebrek aan betrokkenheid en toewijding, persoonlijke kwesties blokkeren samenwerking, emotionele vervuiling door niet uitgeprate conflicten; <i>geen vernieuwingsdenken</i>	Enthousiasme en inzet mét inzicht, tijd voor je laten werken, belang van bijdrage aan de wereld leveren, stimulans tot sterke betrokkenheid, individu komt tot recht maar saamhorigheid ook, doelen afgestemd op individuele belangstelling, coaching; <i>medewerkers participatie, lerend, teamwork, kennis delen, tirannie van de financiële norm begint te verdwijnen</i>

Bewustzijnsniveaus: concrete 'uiterlijke' wereld, doen/ actie/ handelen	Persoonlijk		Organisatie	
	Niet functionerend	Goed functionerend	Niet functionerend	Goed functionerend
3. Autonomie, wilskracht, zelfbepaling, ego identiteit, USP/niche merk	Teveel gericht op wat je mist, zwakke wil, geen positieve zelfmotivatie, weinig eigenwaarde, afbrekend zelfkritisch, teveel voorzien i/d behoeften van anderen, boosheid wegstoppen & slachtoffergevoel, of te agressief & anderen beschuldigend, gevoel van overbelasting en aangevallen worden, voortdurend actief	Gezond ego, goed zelfrespect en eigenwaarde, constructieve woede, leven zien als innerlijk groeiproces, doelgerichtheid, spontaniteit	Wezenlijke eigen doelen uit oog verloren, wel kracht maar geen toewijding, niet in staat ondernemende spirit te creëren, burn-out risico's in bedrijfsklimaat, teveel deadlines, te weinig adempauzes, werk te hoog gegrepen of te weinig uitdaging, geen keuzes durven maken, slecht met macht omgaan, menselijke waarden genegeerd; <i>status, arrogantie, bureaucratie, te hiërarchisch</i>	Dynamische werkwijze, constant hogere productiviteit / kwaliteit / effectiviteit, stimulans tot initiatief en risico's, erkenning, waardering, goede feedback, problemen zien als uitdagingen, constructief omgaan met stress, macht gebruiken om gezamenlijke doelen beter te bereiken; <i>best practice, efficiëntie, professionaliteit, vaardigheden, excelleren, gericht op concurrentie, hiërarchie-organisatie</i>
2. Contact, voelen, emotionele identiteit, connectie, me-too merk	Vasthouden aan pijn u/h verleden, onvoldoende inzicht in gevoelens, gevoelens onderdrukkend of laten meeslepen, obsessievolle gehechtheden, emotionele verdoving, angst voor lust	Vermogen tot levensvreugde, zelfrespect, goede relaties, emotioneel flexibel, verlangens serieus nemend, gevoel	Teveel eenzijdigheid, onderling te kritisch en veeleisend, bij fouten zoeken naar schuldigen, wederzijds te weinig houden aan beloftes, weinig attent of onzorgvuldig voor klanten; <i>angst controle te verliezen, manipulatie, beschuldigend, interne concurrentie, relaties zijn er om van te nemen, familiebedrijven nemen geen niet-familieleden in de top aan</i>	Vermogen tot omgaan met kansen, zoeken naar oplossingen ipv schuldigen, problemen teruggeven aan de verantwoordelijke ipv pasklare oplossingen geven, loyaliteit medewerkers / leveranciers / klanten, draaien op relaties (vaak familiebedrijven); <i>open communicatie, conflict oplossing, customer satisfaction, beleefdheid, respect</i>
1. Overleving, zelfbehoud, fysieke identiteit, aarden, manifesteren	Geen balans werk - privé, fysiek evenwicht verstoord, rusteloos, star, inflexibel, zweverig, angst, materialisme	Gezonde fysieke gewoontes, lichamelijke balans, veilig gevoel, emotioneel stabiel, vertrouwen	Afstompemde automatisen, financieel ongezond, aantasting leefomgeving en fundamentele rechten, klanten en medewerkers vergeten; <i>controle, territoriaal gedrag, te voorzichtig, uitbuiting, mensen en aarde zijn hulpbronnen</i>	Gezonde leefomgeving, bezig zijn met dingen doen en niet teveel nadenken, goede structuur, goede financiële basis, veilig gevoel, niet bang fouten toe te geven, leren van vergissingen; <i>winst, aandeelhouderswaarde, medewerkers gezondheid en veiligheid</i>

Olivier M. Sprangers, ir.

Mijn ervaring is opgebouwd over een periode van 20 jaar, met daarin de afwisseling van enerzijds eindverantwoordelijk lijnmanagement en ondernemersfuncties, en anderzijds senior adviesfuncties bij meerdere bureaus, een basis die me zeer goed helpt in mijn rol als zelfstandig coach en 'teambuilder'. De rode lijn: altijd zat het meeste plezier in het op weg helpen van teamgenoten en medewerkers.



Zowel bij Philips (BU marketing & sales manager) als bij Groenewout (statutair Algemeen Directeur en lid Raad van Bestuur Sprangers Groep) was ik eindverantwoordelijk voor de omzet- en winst-resultaten. Voor Groenewout, A.T. Kearney en CAP Gemini Ernst & Young ben ik als adviseur in binnen- en buitenland leidend geweest in 'grotere' reorganisatietrajecten en organisatie-integraties, strategie studies en business plan-opstelling en -realisatie, logistieke, nationale en internationale projecten. Opdrachtgevers betroffen KLM, PTT Post, KPN Telecom, Kellogg, AEG, Akzo, Vendex, Kwik Fit, Sara Lee/DE, Heijmans.

Deze combinatie van ervaringstrajecten heeft geleid tot veel kennis en ervaring met organisaties en met mensen van 'hoog' tot 'laag', en een gedetailleerde en pragmatische kennis van "werkvloer" processen. Een zeer goed gevoel is ontstaan voor conceptueel overzicht en vooral voor de strategische en persoonlijke uitdagingen, waarvoor directieleden/Raad van Bestuur zich gesteld zien. Ik heb dat aangevuld met een goede opleiding in NLP, transactionele analyse, emotionele intelligentie en systemisch werken bij Phoenix in Utrecht, om op het persoonlijke vlak nog beter te kunnen begeleiden.

Vandaag de dag leg ik me met heel veel plezier toe op begeleiding en coaching van teams in veranderingssituaties en van managers en academici in hoog professionele commerciële omgevingen, met als hoofdkenmerk en filosofie altijd te werken vanuit de eigen kracht en authenticiteit van de mensen zelf.

Mijn specialiteit èn interesse gaat met name uit naar dié situaties waarin met de nodige snelheid iets wezenlijks moet gaan veranderen, waardoor mensen sneller, prettiger en aanmerkelijk effectiever met elkaar verder kunnen gaan. Ik ben geboren in 1957, woon samen, heb een zoon, een dochter en een stiefzoon.

- Tussen 1982 en 1989: Philips Productielijnen projecten-business van 20 naar 60 mln omzet gebracht, van nationaal naar wereldwijd (NL, USA, Duitsland, UK, Frankrijk, Bulgarije)
- Tussen 1989 en 1993 ATKearney; veel projecten op strategie en logistiek gebied, ook op Europese schaal; grote werkgevers/werknemers/vakbonden reorganisaties mede geleid (NL, USA, Duitsland, Italië, Frankrijk, UK, Saoedi Arabië)
- Tussen 1994 en 1998 Ingenieursbureau Groenewout van bijna faillissement naar winstgevendheid gebracht; internationale turnkeycontracting business mede opgezet/doorgezet en projecten gerealiseerd in bouw/ logistiek/ automatisering (NL, USA, België). Gelijkzijdig lid Raad van Bestuur Sprangers Groep.
- Tussen 1998 en 2001 CAP Gemini Ernst & Young: Veranderingsmanagement en coaching in grote reorganisatie-slagen; branches o.a. kantoorinrichting en bouw, bij beursgenoteerde ondernemingen
- Vanaf 1996- heden Begeleiding, bemiddeling-binnen en coaching-van directieteam in forse veranderingssituaties, coaching individuele managers; onder andere tezamen met Top Executive Care
- Vanaf 1998-2002: president-commissaris Atria
- Vanaf 1985- heden: Nevenfunctie als trainer/coach in diverse managementvaardigheden, op basis van seminars, workshops, faciliteren onderhandelingsprocessen, groepstrainingen, individuele trainingen; vanaf 1998 fulltime in eigen onderneming **Executive Consult**