

Leiderschap in leven en werk
Oefeningen in zelfsturing

Adam Boesten

Leiderschap in leven en werk; Oefeningen in zelfsturing; Boesten, A.; 2014

NUR 734

Trefwoorden: tevredenheid, welbevinden, welzijn, doelen stellen in leven en loopbaan, plannen maken, acties uitvoeren, evalueren van resultaten en leren van ervaring

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan: Stichting Reprerecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan de auteur.

Inbreuk door de auteur op intellectuele eigendomsrechten

Bij constatering van een vermoeden van inbreuk op auteursrecht, verzoeken wij om ons hiervan op de hoogte te stellen. Geef hierbij een beschrijving van het auteursrechtelijk beschermde werk en de wijze van inbreuk en neem contact op met de auteur.

Register: M. Valcarce

Foto omslag en kunstwerk: A.Boesten

© A. Boesten, 2014

Inhoud

Leeswijzer	7
Deel I. Maken van een keuze uit de inhoud. Planning en voorbereiding van de manier van omgaan met de stof.....	9
I.1 Je eigen prioriteit bepalen om ergens actief aan te werken aan de hand van een zelftest	10
I.2 Stel een programma samen en voer het uit	14
Deel II. De snelle programma's	15
II.1 Levenskunst als persoonlijke stijl	16
II.2 Weten wat je wil; doelen en een zin in het leven vinden.....	17
II.3 De last van keuzevrijheid en van steeds-meer-willen verlichten. Van gestreste maximaliseerder naar tevredenheidsstrevener	18
II.4 Ik ben onafhankelijk en assertief, maar wie of wat maakt me gelukkig?	19
II.5 Stop meer leven in je tijd: tijd van leven gebruiken om aan je karakter en je doelen te werken.....	20
II.6 Probleemgestuurd werken.....	21
Deel III. Oefeningen in zelfsturing voor geluk en goed leven	31
III.1 Welke waarden kenmerken een goed leven? Ken jezelf en weet wat waardevol is.....	33
III.2 Welke vaardigheden zijn nodig? Ontwikkel je kerncompetenties	37
III.3 Welke maatstaven leg je aan en hoe bepaal je of je het goed doet? Zet de juiste deugd in in de mate en situatie waarin die aan de orde is.....	41
III.4 Leren van anderen. Hoe zou jij het doen? Met kleine ingrepen een eigen stempel drukken	45
III.5 Het kwaad dat goede mensen kunnen doen. Hoe moet je niet willen zijn? Maak het verschil	49
III.6 Besluiten en acties die je genomen hebt: hoe heb je het tot dusver gedaan en hoe verder? Dénk niet alleen, maar wéét ook wat je een gelukkig en goed mens maakt	51
III.7 Volg je redelijke behoeften en verlangens	53
III.8 Bestrijd wat niet gewenst of te riskant is.....	55
III.9 Hoe goed te leven	59
III.10 Doelen kiezen, een zin in het leven vinden en samenhang bewerkstelligen. Wees realistisch in je opvattingen en wensen	63

III.11 Plannen en acties bedenken voor een beter leven en mens-zijn. Willen wat je kunt. Wees praktisch en nuchter in je verwachtingen	71
III.12 Uitvoering van plannen. Willen is nog geen doen: plannen zonder actie blijven dromen. Wees op een verstandige manier avontuurlijk	78
III.13 Leren van ervaring. Geef gestalte aan wat in je vermogen ligt en sta voor gemaakte keuzes.....	82

Deel IV. Leren van anderen en van eigen ervaring95

IV.1 Inleiding	95
IV.2 Het gebruik van concrete situaties voor het evalueren van gedrag en acties.....	102
IV.3 Concrete gevallen. Ankerpunten voor beoordeling en een model voor scoring	107
Geval 1. Afweging van persoonlijke waarden voor het leven. Wijsheid is waardevoller dan schoonheid	108
Geval 2. Voldoening moet niet gezocht worden in comfort maar in de actieve confrontatie met tekortkomingen en tegenwerking.....	110
Geval 3. Voortreffelijkheid in moreel opzicht kan samengaan met een ongelukkig leven	112
Geval 4. Iets niet willen en toch doen: schadelijke gewoonten	114
Geval 5. Eerlijkheid en trouw tegenover prettige ervaringen beleven	118
Geval 6. Ontplooiing van persoonlijke kwaliteiten in een immoreel kader	119
Geval 7. Een deugdzaam karakter en rechtvaardigen van vergrijpen	121
Geval 8. Meeleven met anderen. Moreel oordelen is een strijd tussen slechte en goede inzichten en een zaak van verstand en emotie	122
Geval 9. Waardig en productief (over)leven na ondervonden onrecht en geleden schade, pijn en ontreddeering.....	124
Geval 10. Levenskunst en voortreffelijkheid als burger, bij een onvervulbare hoop op een betere wereld.....	125
Geval 11. Onafwendbare tragedies meemaken of onomkeerbaar verlies lijden. Je verplaatsen in een ander, meevoelen met andermans ellende en / of analyse en oordeelsvorming.....	127
Geval 12. Een excentriek mens in zijn waarde laten tegenover sociaalgewenst gedrag van haar of hem verwachten.....	129
Geval 13. Verruilen van persoonlijke integriteit voor macht, geld of aanzien ..	131
Geval 14. De grenzen van groots en meeslepend leven.....	133
Geval 15. Genot en plezier: risico's en gevolgen voor het leven.....	134

Geval 16. Gepaste levensstijl in de moderne samenleving bij respectloosheid en onfatsoenlijkheid van anderen.....	136
Geval 17. Leren leven met een trauma: niet minder maar meer realiteitsbesef .	140
Geval 18. Doorgaan met een relatie wanneer je partner opeens ‘een heel ander mens’ wordt.....	142
Geval 19. Je hart volgen of de relatie in stand houden. Het geval Ex-pat.....	144
Nawoord	149
Meer lezen	151
Noten	153
Zaak- en naamregister	157

Leeswijzer

Gebleken is dat zelfsturing de grootste bijdrage aan maakbaar levensgeluk levert. Dit boek staat een manier van leven voor die gebruik maakt van wat de wetenschap en praktijk biedt aan nuttige kennis en vaardigheden. Je moet een verstandige aanpak van leven en werken echter niet overdrijven en er geen slaaf van worden. Zo ook de manier om dit boek te lezen en toe te passen wat in de eigen situatie van belang is. Sommige stukken kunnen heel nuttig zijn en andere weer niet direct van belang. Sommige delen zijn mogelijk een verbreding en verdieping, terwijl andere een uitdaging vormen voor de instinctieve afkeer van denken, analyseren en afstand nemen.

Het boek bevat kennis in drie invalshoeken:

- de praktische toepassing;
- de achterliggende beschrijving van begrippen verklaringen en modellen;
- de theoretische inzichten uit wetenschap, filosofie en management en organisatiekunde.

Geen van de invalshoeken vereist speciale of diepgaande kennis van de invalshoeken.

De bedoeling is dat je aan het eind kunt beschikken over praktische levensvaardigheid. Onderweg zullen we een aantal vragen tegenkomen en trachten te beantwoorden:

- Hoe herken je een belangrijke keuze eigenlijk? (Vaak blijkt pas achteraf wat een ‘kleine’ of een ‘grote’ keuze is geweest.)
- Wat mogen we verwachten van een ‘goede’ keuze?
- Hebben we eigenlijk wel wat te kiezen – hoe vrij zijn we?
- Het aantal keuzes die we kunnen en moeten maken, lijkt alsmaar toe te nemen in onze samenleving; neemt daarmee onze vrijheid toe of is er juist sprake van ‘keuzetirannie?’ Hoe daarmee om te gaan?
- Welke is de meest redelijke of verstandige keuze? Hoe bepalen we die?
- Wat is een dilemma en hoe gaan we daarmee om?

Deel I bevat een handleiding voor het maken van een keuze uit een aantal keuzeprogramma's aan de hand van een zelftest. Deel II biedt keuzeprogramma's en een snelle aanpak van verbeteringen. Deel III is een uitwerking van belangrijke thema's voor geluk en goed leven in de vorm van oefeningen en bevat daarnaast oefeningen die volgens de besturingscyclus zijn gerangschikt. Deel IV bevat concrete praktijkgevallen als oefenstof voor beoordeling en het nemen van beslissingen of maken van keuzen.

De beginnende ‘levenskunstenaar’ kan bijvoorbeeld de test doen (zie I.1) en tot de conclusie komen dat zij of hij het nodige weet en kan en dat het alles bij elkaar genomen wel goed gaat.

De enigszins gevorderde beginner zal na het doorwerken van enkele oefeningen en praktijkgevallen tot de conclusie komen dat het leven veel moeilijker is dan gedacht en dat slagen alleen lukt door ver te komen in een soort denksport. Alleen voor liefhebbers dus, dan maar geen groei of minder hoge doelen voor wie het te belastend lijkt.

De gevorderde kan profiteren van het plezier van de herkenning van een vermogen dat hij of zij zich al eigen heeft gemaakt. Zij of hij wordt gemotiveerd om verder te werken aan bijvoorbeeld gematigdheid, realisme en gezond verstand en het nastreven van hogere doelen of ruimere waarden.

Tip voor zelfbeoordeling: doe de evaluatie en beoordeling bij hoofdstuk III.9 en hoofdstuk III.10.

Tip voor planning en uitvoering van doelen: maak een plan dat concreet en haalbaar is en sluit een contract met jezelf. Haal je het gestelde doel niet dan verplicht je jezelf bijvoorbeeld tot een gift aan een voor jou onsympathiek maar goed doel.

Hoe gebruik je de oefenstof voor een gewenste leerprestatie?

De beginnende leider-in-eigen-leven heeft een basisbegrip van zaken van levensbelang (eindigheid van het leven en grenzen aan de gezondheid, veiligheid, verbondenheid en eigen identiteit). Hij of zij kan doeltreffend en planmatig denken en handelen met een besef van wat moet, mag of behoort (zie deel III).

De gevorderde ‘levensmanager’ kan bovendien zichzelf beoordelen, leren van ervaring en anderen in het werkelijke leven en zich bijsturen met het oog op verbetering (zie deel III, score: redelijk tot goed op de meeste onderdelen van hoofdstuk III.13).

De ‘master of his or her universe’ beheerst de delen II t/m III, heeft een ‘overall’ hoge score op de evaluatie in hoofdstuk III.13 en kan een houdbare argumentatie leveren bij de problemen in de case studies van deel IV. Hij of zij kan adequaat improviseren in onverwachte situaties in het werkelijke leven op basis van wensen, verwachtingen, mogelijkheden, vaardigheden en morele wenselijkheden.

Deel I. Maken van een keuze uit de inhoud. Planning en voorbereiding van de manier van omgaan met de stof

Inleiding. Kennis nemen van de inhoud op een manier die direct bruikbaar of interessant is

Algemene tactiek van kiezen en beslissen

Kies een zo eenvoudig mogelijke techniek – zonder teveel concessies te doen aan de betrouwbaarheid. Waarschijnlijk is het leuker en effectiever om dit boek niet van a tot z te lezen. Probeer een eigen programma te ontwikkelen om de vaardigheid om goed te leven op een hoger peil te brengen.

Dit is meteen al een demonstratie van wat dit boek beoogt en het kan tevens een oefening zijn hoe om te gaan met keuzevrijheid en besluiteloosheid, zaken die in het moderne leven veel voorkomen. Zeker wanneer het belangrijke beslissingen of ingewikkelde kwesties betreft, komt het aan op een verantwoord proces bij het voorbereiden van een besluit. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor ontwikkeld¹ die we hier kort weergeven in van boven naar beneden opklimmende volgorde van beslistkundig verantwoord en betrouwbaar, maar ook afnemend snel en makkelijk.

1. Ga naar het deel dat je aandacht trekt of begin direct ergens met lezen.
2. Denk even wat je zou willen en kies het programma dat daarbij het beste past uit de vier programma's die zijn opgesteld rond een belangrijk thema. Zie hieronder bij Deel II.
3. Bekijk de titels van III.1 t/m III.13. Bedenk snel wat je vooraf verwacht. Kies een hoofdstuk dat de grootste belofte inhoudt om die verwachting waar te maken. Zie Deel III.
4. Neem een groot thema of dringend probleem, en 'loop' langs Deel III, IV. Kies dan die hoofdstukken en/of concrete gevallen die voldoen aan je maatstaf. Ga met dat thema of probleem aan de slag aan de hand van hoofdstuk II.6.
5. Breng je wensen in kaart, leg ze vast en stel op grond van je eigen wensen een programma samen. Zie hieronder bij I.1 en I.2.

1.1 Je eigen prioriteit bepalen om ergens actief aan te werken aan de hand van een zelftest

Je wensen en verwachtingen over kennis, vaardigheden en houdingen, nodig voor een goed leven. Je eigen prioriteit bepalen om hoofdstukken te lezen.

Vul de vragenlijst in

Bekijk alle beweringen die beginnen met 'Mijn wens is dat' en kies de mogelijkheid die het beste bij je past. Tip: het gaat er niet om wat anderen vinden of welke indruk je wilt maken maar om wat je zou willen doen met je leven en hoe je zou willen zijn.

Beweringen voor scoring van wensen en waarden

Er zijn vijf mogelijkheden om een cijfer aan elke bewering te geven, van 1 tot 5 oplopend van 'niet nodig' tot 'heel gewenst'.

Score

- 1: Dit is al voor een groot deel waar of het is niet zo belangrijk voor me. ('maakt niet uit, hoeft niet').
- 2: Leuk, maar er zijn andere dingen die ik liever wil. ('wel leuk, niet nodig').
- 3: Ja, graag. ('nodig en voldoende').
- 4: Dat zou fantastisch zijn. Dat staat hoog genoteerd. ('een sterke wens').
- 5: Hier zou ik alles voor over hebben. ('een ideaal').

Nr	Beweringen	
	Mijn wens is dat:	
1	ik later tevreden op mijn leven terugkijk en een goed mens ben geweest	
2	ik gelukkig ben of word met het leven dat ik leid	
3	ik het leven leid waarvoor ik in diepste wezen bestemd ben	
4	ik mijn leven leid als iets dat van mezelf is en dat ik niet met een ander leven wil ruilen	
5	ik weet wat een moreel-goed leven inhoudt	
6	ik weet wat een gelukkig leven is	
7	ik weet welke mogelijkheden voor een beter leven ik heb	
8	ik weet met welke beperkingen ik rekening moet houden	
9	ik weet wat ik wil met mijn leven	
10	ik weet welke kansen ik heb, ze kan herkennen en ze kan benutten	
11	ik weet welke grenzen er aan mijn leven gesteld zijn	
12	ik als regel een beredeneerde keuze maak uit wat op mijn weg komt	
13	ik iets teweeg breng op een verantwoorde manier	

14	ik consequent mijn levensvervulling uitvoer	
15	ik een positieve instelling heb in mijn situatie, met mijn middelen en onder de gegeven omstandigheden	
16	ik erop vertrouw een zo goed mogelijk mens te zijn	
17	ik erop vertrouw een zo gelukkig mogelijk mens te zijn in mijn situatie en met mijn middelen en mogelijkheden	
18	ik geduldig ben	
19	ik zelfverzekerd ben	
20	ik behoedzaam ben	
21	ik schijnzekerheid vermijd	
22	ik overtrokken verwachtingen vermijd	
23	ik tegenslag incasseer	
24	ik leer van fouten	
25	ik goed omga met onrecht	
26	ik onveranderlijke zaken accepteer	
27	ik opensta voor anderen	
28	ik opensta voor andere waarden dan welke ik op dit moment bezit	
29	ik geniet van bevrediging van basisbehoeften	
30	ik zonodig steun zoek bij anderen	
31	ik me betrokken voel bij anderen die een (moreel) appèl voor mij betekenen	
32	ik me betrokken voel bij wat ik doe	
33	ik dingen doe die ik zelf belangrijk en urgent vind.	

<i>Hoofdstuk</i>	<i>Thema</i>	<i>Nummer van de vragen in verband met het genoemde thema</i>	<i>Tel de scores op</i>	<i>Optimale score</i>
III.1	Welke waarden kenmerken een goed leven? Ken jezelf en weet wat waardevol is.	5+27+28+30+31		15
III.2	Welke vaardigheden zijn nodig? Ontwikkel je kerncompetenties.	1+5+12+14+15+18+19+20+21+22+23+24+25+26+27+28+29+30		54
III.3	Welke maatstaven leg je aan en hoe bepaal je of je het goed doet? Zet de juiste deugd in in de mate en situatie waarin die aan	5+6+12		9

	de orde is.		
III.4	Leren van anderen. Hoe zou jij het doen? Met kleine ingrepen een eigen stempel drukken.	5+7+8+16+25	15
III.5	Het kwaad dat ook goede mensen kunnen doen. Hoe moet je niet willen zijn? Maak het verschil.	5+16	6
III.6	Besluiten en acties die je genomen hebt: hoe heb je het tot dusver gedaan en hoe verder? Dénk niet alleen, maar wéét ook wat je een gelukkig en goed mens maakt.	3+5+13+16+21+22	18
III.7	Volg je redelijke behoeften en verlangens	1+2+6+17+29+30+31+32+33	22
III.8	Bestrijd wat niet gewenst of te riskant is.	1+2+6+17	12
III.9	Hoe goed te leven? Wat maakt het eigen leven tot een goed leven?	1+3+4+7+9+10+21+22+33	22
III.10	Doelen kiezen, een zin in het leven vinden en samenhang bewerkstelligen. Wees realistisch in je opvattingen en wensen.	1+3+4+7+8+9+11+33	20
III.11	Plannen en acties bedenken voor een beter leven en mens-zijn. Willen wat je kunt. Wees praktisch en nuchter in je verwachtingen.	8+11	6
III.12	Uitvoering van plannen. Willen is geen doen: plannen zonder actie blijven dromen. Wees op een verstandige manier avontuurlijk.	8+11+12+14+15	15
III.13	Leren van ervaring. Geef gestalte aan wat in je	1+2+7+8+10+11+13+14+15+20+21+22+	54

vermogen ligt en sta voor 23+24+25+26+27+2
gemaakte keuzes. 8

Hoe dichterbij je score bij het minimum ('niet nodig') ligt, des te groter is de kans dat je tevreden bent met wat je weet, doet en met hoe je bent in eigen ogen. Je vindt andere zaken niet zo belangrijk of hebt geen behoefte aan verandering. Hoe dichterbij je score bij het maximum ('zeer gewenst') komt, des te groter is de kans dat je je kennis, houding en/of gedrag als niet optimaal beoordeelt ('een ideaal' of 'Hier zou ik alles voor over hebben').

Een optimum ligt ergens tussen het maximum en het minimum: niet helemaal tevreden en evenmin totaal onverschillig, ontevreden zijn of verbetering afwijzen. Anders gezegd: aanvaarden van het onveranderlijke zoals het nu eenmaal is en het beste maken van wat mogelijk is, telt als optimaal.

I.2 Stel een programma samen en voer het uit

Stap 1

Beslis welk programma je gaat uitvoeren: een keuze voor een deel of het geheel van de dertien programma-onderdelen III.1 t/m III.13.

Voer het programma uit en beoordeel na afloop van je programma je beslissingen, keuzes en het resultaat van je acties volgens jouw maatstaven. (zie hoofdstuk III.6, oefening 1).

Stap 2

Met een scoring van je prestaties of eigenschappen bepaal je dan of nog verdere verbetering kan gebeuren (de ‘sterke punten’) of welke het meest aan verbetering toe is (de ‘zwakke punten’) (zie hoofdstuk III.13).

Stap 3

Ga door met een of meer themaprogramma's III.1 t/m III.9 of met het programma gebaseerd op de besturingscyclus (III.10 t/m III.13) of met het deel IV met beschrijvingen en oefeningen uit de realiteit.

Waarschuwing en advies

Doorgaans lukt een actie niet goed zonder deskundige motivatie of druk van buitenaf. Stel jezelf een termijn voor een concreet haalbaar doel en verbindt er een beloning aan. Het is gebleken dat zo'n contract met jezelf doeltreffender is dan een goed voornemen. Word geen slaaf van een methode maar blijf wel werken aan verbetering.

Tenslotte is het verstandig om het volgende te bedenken. Dat wat je zelf het diepst verlangt is niet altijd en automatisch het enig belangrijkste of het beste voor je. Als je bijvoorbeeld laag scoort bij het onderkennen van zaken die je ongelukkig maken (score van 12 of minder bij III.8) kan het zijn dat je blinde vlekken in je zelfkennis hebt of erg zelfbeschermend of zelfverdedigend bent. In dat geval heb je meer nut van counseling en begeleiding dan van het volgen van de uitkomst van deze zelfbeoordeling. Dus dat betekent dat je er goed aan doet om je van die beperking bewust te zijn. De lage scores kunnen een risico vormen om je positieve doelen te realiseren.

Deel II. De snelle programma's

Inleiding tot het oefenrepertoire

Algemene tactiek: met jezelf in discussie gaan

Door met jezelf in discussie te gaan vermijd je dat je het jezelf makkelijk maakt in de discussie die misschien de moeilijkste en belangrijkste van je leven is met als onderwerp wie je zijn wilt en hoe je wilt leven. Als je niet hierover een goed gesprek met jezelf wilt voeren, waarover dan wel? Doe het dan ook goed en speel de rol van een vasthoudende en kritische gesprekspartner. Wees kritisch maar ook niet te veel.

Oefening. In discussie met jezelf

1. Welke wensen en verlangens heb ik?
2. Welke overtuiging heb ik dat vervulling ervan iets voor mij, nu en hier is?
Welke overtuiging heb ik dat ik niet te hoog of te laag inzet qua haalbaarheid en moeite?
3. Met welke inzichten en argumenten kan ik het bovenstaande onderbouwen?
4. Kloppen de argumenten? Zijn er meer inzichten te bedenken?
5. Wat is de kans op het beoogde resultaat en wat is het gevolg waard?
6. Wat kan ik geloven? Wat mag ik hopen?
7. Wat moet ik doen?

II.1 Levenskunst als persoonlijke stijl

De cijfers III.1 t/m III.13 verwijzen naar de overeenkomstige hoofdstukken van de inhoud van deel III. Het programma *Levenskunst als persoonlijke stijl* omvat de volgende onderdelen.

- (III.2) Welke vaardigheden zijn nodig? Ontwikkel je kerncompetenties
- (III.3) Welke maatstaven leg je aan en hoe bepaal je of je het goed doet? Zet de juiste deugd in in de mate en situatie waarin die aan de orde is.
- (III.5) Het kwaad dat goede mensen kunnen doen. Hoe moet je niet willen zijn? Maak verschil.
- (III.7) Volg je redelijke behoeften en verlangens.
- (III.9) Hoe goed te leven.
- (III.10) Doelen kiezen, een zin in het leven vinden en samenhang bewerkstelligen. Wees realistisch in je opvattingen en wensen
- (III.11) Plannen en acties bedenken voor een beter leven en mens-zijn. Willen wat je kunt. Wees praktisch en nuchter in je verwachtingen.
- (III.12) Uitvoering van plannen. Willen is nog geen doen: plannen zonder actie blijven dromen. Wees op een verstandige manier avontuurlijk.
- (III.13) Leren van ervaring. Geef gestalte aan wat in je vermogen ligt en sta voor gemaakte keuzes.

II.2 Weten wat je wil; doelen en een zin in het leven vinden

De cijfers III.1 t/m III.13 verwijzen naar de overeenkomstige hoofdstukken III.1 t/m III. 13 van de inhoud van deel III.

- (III.3) Welke maatstaven leg je aan en hoe bepaal je of je het goed doet? Zet de juiste deugd in in de mate en situatie waarin die aan de orde is.
- (III.4) Leren van anderen. Hoe zou jij het doen? Met kleine ingrepen een eigen stempel drukken.
- (III.6) Besluiten en acties die je genomen hebt: hoe heb je het tot dusver gedaan en hoe verder? Dénk niet alleen, maar wéét ook wat je een gelukkig en goed mens maakt.
- (III.9) Hoe goed te leven.
- (III.10) Doelen kiezen, een zin in het leven vinden en samenhang bewerkstelligen. Wees realistisch in je opvattingen en wensen
- (III.13) Leer van ervaring. Geef gestalte aan wat in je vermogen ligt en sta voor gemaakte keuzes.