

Frank Hoes

# Het witte konijn

Naar eigenzinnig  
en inspirerend  
leiderschap

**Colofon**

Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie

Ontwerp: Miranda van Agthoven, Twin Media bv

Vormgeving: Marije van der Linde, Twin Media bv

Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers

[www.bbpublishers.nl/konijn](http://www.bbpublishers.nl/konijn)

ISBN 9789491757556

© Frank Hoes 2018.

Geschreven te Amsterdam, Apeldoorn, Oxford, Bir, Fakse Ladeplads, Bussum, Kyoto en Deauville.

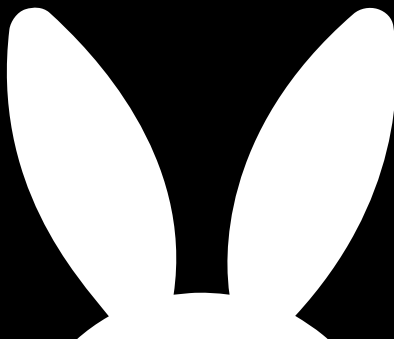
Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoud

Inleiding	7
<b>Zie je groei onder ogen</b>	<b>13</b>
<b>Je gedachten de baas</b>	<b>23</b>
<b>Denken levert meer op als je denkt</b>	<b>29</b>
<b>Jezelf de baas</b>	<b>39</b>
<b>Effectief omgaan met emoties</b>	<b>51</b>
<b>Werken aan zekerheid</b>	<b>59</b>
<b>Moed in plaats van ego en macht</b>	<b>69</b>
<b>Richting met en zonder doelen</b>	<b>77</b>
<b>Leider, volger en groep</b>	<b>85</b>
<b>Wat leiderschap niet is</b>	<b>95</b>
<b>Handelen op het juiste moment</b>	<b>103</b>
<b>Leiden met kennis en waarheid</b>	<b>117</b>
<b>Volhouden, doorzetten en ontspannen</b>	<b>125</b>
Dankwoord	137
Literatuur	140

# Inleiding

Je wordt wakker geschud en aan het denken gezet; voor je eigen ontwikkeling en om anderen te helpen in hun ontwikkeling. Om op een hoger niveau van functioneren te komen en een completere en wijzere leider te worden. Je zult anders leren kijken om dat vervolgens aan anderen te leren. Verrassend, nieuwsgierig en eigenzinnig.





**Een trein missen is alleen erg als je er achteraan rent.  
Heeft het spoorboekje en de reisgids grip op jou  
of ben je de baas over je eigen doen en laten?**

— naar Nicholas Taleb in *De Zwarte Zwaan*

**Laten we kennis, belangen, recht en macht niet vermengen.**

— Bruno Latour

**I'm never sure what I'm going to be,  
from one minute to another.**

— Lewis Carroll in *Alice in Wonderland*

Je bent leidinggevende, bestuurder, adviseur of vervult een soortgelijke rol. In je werk heb je alles onder controle en toch zijn er bepaalde zaken waar je ambitie verder in reikt. Je wilt meer zelfstandigheid, enthousiasme en ondernemend gedrag stimuleren bij de mensen met wie je werkt: in je team, in je projecten en in samenwerkingsverbanden. Want daarmee gaan zij zelf verandering initiëren, komen zij zelf met innovatieve ideeën en oplossingen, tonen hun verantwoordelijkheid, lossen hun dilemma's op en brengen complexe projecten en processen tot een goed einde. Daartoe wil je hen inspireren en stimuleren.

Deze verandering ga je niet realiseren door nog effectiever te sturen, te coördineren of je te verdiepen in *scrum* en *agile*. Nee, die stap maak je door zelf de volgende stap te zetten in je eigen leiderschap.

Aanvullend op je houding van effectieve en efficiënte leider, ontwikkel je een stijl die lossier, opener, directer, autonomer, vrijer en mogelijk een tikje eigenzinniger is. Krachtiger, met meer impact en een grotere reikwijdte.

In je ontwikkeling ben je al gegroeid van veelbelovend individu via goed presterend teamlid tot een effectieve leider. Maar je bent er nog niet, er is nog een stap die je kunt zetten namelijk de stap naar inspirerend en eigenzinnig leider. Als eigenzinnig leider stimuleer je mensen in je omgeving om te ontwikkelen en om in beweging te komen. De basis hiervoor ligt in je levenshouding die gebouwd is op gerijpte en geharde zekerheid. Oftewel: weten dat je het juiste doet op het juiste moment.

## **WERKEN AAN JE LEVENSHOUDING ALS LEIDER**

Zonder kennis van jezelf en de wereld om je heen kun je niet het juiste doen. Daar gaat leiderschap over. Leiderschap is een sociaal proces, een samenspel van jou met anderen; je groep, team en organisatie. Een spel van invloed, vrijheid en ruimte. Daarin handel je verstandig, je doet waar de situatie om vraagt, weet het verschil tussen waarheid en werkelijkheid, ziet waar het individu en de groep behoefte aan heeft. Je doet het juiste, het goede. Niet vanuit je eigen belangen en beperkt door angst en onzekerheid. Je verbindt mogelijk tegengestelde belangen, behoeften en verlan-

gens. In overzichtelijke of vaker in complexe situaties zorg je voor hoop en breng je oplossingen, resultaten, rust, energie en verlichting. Dat doe je door te handelen, in het samenspel met anderen. Het komt dan aan op houding, gedrag en vaardigheden. Deze zijn ingegeven door een gerijpte levenshouding, verkregen door zelfkennis en door kennis van de wereld om je heen.

### **‘LEIDER IN WONDERLAND’**

Dit boek neemt je mee in de wondere wereld van leiderschap, langs alle stappen om jezelf verder te ontwikkelen. Je wordt wakker geschud en aan het denken gezet; voor je eigen ontwikkeling en om anderen te helpen in hun ontwikkeling. Om op een hoger niveau van functioneren te komen en een completere en wijzere leider te worden. Minder serieus en tegelijkertijd krachtiger. Je zult moediger worden en je autonomer opstellen. Je zult anders leren kijken om dat vervolgens aan anderen te leren. Verrassend, nieuwsgierig en eigenzinnig.

De teksten in dit boek zijn compact geschreven. Weinig voorbeelden en beperkte uitleg. Het zijn gedachten, suggesties en overwegingen. Minimaal tweeduizend jaar al bestaat de kunst veel te zeggen in een beperkte hoeveelheid tekst. Beknopt, pittig, helder, prikkelend, de waarheid in het midden latend, proberend en onderzoekend en vragend. Aforistisch en essayistisch. Als iemand veel woorden nodig heeft om iets uit te leggen, dan is de vraag of hij het zelf snapt. Kort en bondig spreken betekent respect voor je luisteraar, direct naar de kern, niet te veel omhaal van woorden. Een veelprater ontnemt zijn luisteraar het luisteren en de mogelijkheid tot het stellen van vragen.

Mijn advies voor dit boek is: lees langzaam, een bouwsteen of een hoofdstuk per keer. Neem de teksten tot je en laat deze vervolgens bezinken. Schrijf over de inzichten die je opdoet, de antwoorden die je vindt en je nieuwe vragen. Voer een goed gesprek hierover om verdere nuances te vinden. Wat helpt is onderzoeken, nieuwsgierig zijn en ontdekken, want ontwikkeling gaat niet vanzelf. Sommige onderwerpen vergen misschien wat

inspanning om ze te doorgronden. Schrik daar niet direct van maar probeer, alsof je een nieuwe taal leert, stapje voor stapje de materie in de vingers te krijgen.

Leren en ontwikkelen gaat in drie stappen. Ten eerste begrijpen wat er staat, dan het letterlijk kunnen navertellen en tot slot het vertellen in je eigen woorden vanuit je eigen ervaring. Dan krijg je iets onder de knie. Fietsen heb je moeten leren door oefening. Om op een hoger niveau van functioneren te komen is dat niet anders. Met inzet, oefenen en volharden krijg je zicht op hoe zaken werken en ben je op weg naar het volgende niveau.

In de tekst staan op diverse plaatsen vragen. Deze zijn er om je verder te prikkelen en verdere verdieping te vinden. Als je er niet direct een antwoord op weet, dan is dat prima. De vraag stellen acht ik belangrijker dan direct een antwoord vinden. Antwoorden komen wel, in rust, in ontspanning.

De waarheid bestaat niet, maar als je nadenkt, ervaart, reflecteert en je geest scherpt dan vorm je jezelf: rijper en wijzer. Je vergaart zelfkennis en kennis van de wereld om je heen. De 130 bouwstenen in dit boek zijn hiervoor een hulpmiddel. Een uitnodiging tot dialoog met jezelf en anderen.

## **REISGIDS DOOR WONDERLAND**

Ieder hoofdstuk bestaat uit een aantal bouwstenen. Die zijn voorzien van een getal. Wanneer je een getal tussen vierkante haken aantreft - bijvoorbeeld [70] - dan is dat een verwijzing naar een aansluitende bouwsteen elders in het boek.

In diverse hoofdstukken staan daarnaast persoonlijke ervaringen en adviezen om zelf aan de gang te gaan met het onderwerp.

Je kunt dus van bouwsteen naar bouwsteen, van vraag naar vraag of besluiten af te wijken van mijn chronologie en een andere route nemen. Met die laatste keuze creëer je als lezer je eigen boek.

Citaten zonder vermelding van auteur of bron zijn overigens afkomstig van mij.



Als leider ontwikkel je je niet volgens een vastgesteld patroon of een standaard leergang. Daarvoor ben je vaak net iets te eigenwijs, ervaren, eigenzinnig en autonoom. Dit boek is daarom geen handleiding in de strikte zin van het woord, eerder een reisgids. Met een reisgids beleef je de wereld niet-lineair, je reist thematisch.

Zoals je nieuwsgierig en verrast zelf je route kiest in een vreemde stad met zijn smalle straten, steegjes, passages, verlaten pleinen en drukbevolkte avenues, zo zwerf je ook door dit boek. Het vormt één geheel van vele losse bouwstenen die verschillend van aard zijn, net zoals een stad een geheel is van wijken, huizen, gebouwen, buurten en straten.

Je maakt je eigen reis in Wonderland. De keuze is aan jou; waar je naar toe wilt, wat de weg ernaartoe is en hoe je lang je er wilt zijn. Je krijgt geen oordelen over het beste, het mooiste of het meest bruikbare. Wel zijn er suggesties, overwegingen en vragen.

“

**Het argument is het bewijs voor het gebrek aan vanzelfsprekendheid.**

— M. van der Jagt

# Zie je groei onder ogen

*Het witte konijn* haalt je uit je dromen, het is de start van een avontuur. Ga je het volgen, je eigen vrijheid en autonomie tegemoet of blijf je verblind achter door het bericht *game over*?

Wat is het witte konijn en hoe herken je het?

En misschien nog wel veel belangrijker: welke boodschap brengt het witte konijn je?





**Hij voorziet altijd het einde, om niets te hoeven beginnen.**

— Elias Canetti

**Ik voel heel goed dat mijn aanvankelijke gezonde honger naar documentatie ietwat dodelijk kan worden, want uiteindelijk is het een voorwendsel om het moment van schrijven uit te stellen.**

— Laurant Binet in *HhhH*

**Durf jij je aanstaande groei onder ogen te zien? Welke signalen ontvang je daarover? Of ontken je deze en blijf je hangen bij de melding *game over*? Meegaan of blijven staan, dat is de meest cruciale keuze van dit boek. Je antwoord bepaalt of je blijft functioneren op het niveau waar je bent of dat je een stap maakt naar een hoger niveau.**

**Natuurlijk wil je meer, beter en hoger. Meer vanuit jezelf, eigenzinniger. En vooral met meer plezier. Waar wacht je op? Wie geeft het sein te starten? Volg je het witte konijn? Ga je het avontuur aan? Kies je voor vrijheid?**

**1. HET WITTE KONIJN ALS KATALYSATOR.** 'Wat een saai boek, er staan helemaal geen plaatjes in.' Alice en zus zitten onder een boom aan de rand van een vijver. Zus leest Alice voor. Het is een boek zonder plaatjes en dialogen. Het is zo suf dat Alice er half van in slaap valt. Dan loopt er plotse-ling een wit konijn langs. Het kijkt op zijn horloge en zegt: 'Ik moet op tijd komen, ik moet op tijd komen'. Alice schrikt op, is verbaasd. Het konijn ver- volgt zijn weg en loopt een hol in. Alice besluit het te volgen en kruipt ook het hol in. Ze valt in een diep gat en landt zacht in 'Wonderland'. Haar avon- tuurlijke reis vangt aan. Zo start het kinderboek voor volwassenen en het volwassen boek voor kinderen *Alice in Wonderland* dat Lewis Carroll schreef in 1865.

Het 'witte konijn' is de metafoor van de verstoring van je relatieve rust, een teken dat iets niet lekker verloopt, het *game-over* signaal, een aankondiging van verandering. Het witte konijn geeft je een opdracht om zelfonderzoek op te starten, een welkome of mogelijk niet-welkome uitnodiging om aan je karakter te werken. Een reis van persoonlijke ontwikkeling, vol ontdekkin- gen, ontmoetingen en verrassingen. Het witte konijn is een katalysator, het brengt iets teweeg. Het komt vaak buiten je eigen invloedssfeer op je pad. Soms overduidelijk door reorganisatie, fusie, bedrijfsovername, outsour- cing, ontslag en bedrijfssluiting. Of bijvoorbeeld bij scheiding en verlies in de privésfeer. Vaker zijn de tekens van het witte konijn minder evident aan- wezig, veel subtieler.



Het is een vergissing te denken dat in een leven de beslissende de momenten waarop de vertrouwde richting voor altijd verandert, vol luide en felle dramatiek moet zijn en gepaard gaat met hevige gemoedsaandoeningen. Dat is een kitscherig sprookje waarmee dronken journalisten, op aandacht beluste filmregisseurs en schrijvers in wier hoofd het eruit ziet als in een roddelblaadje, de wereld hebben opgescheept. De waarheid is, dat de dramatiek van een het hele leven bepalende ervaring er vaak een is van een ongelooflijk milde soort. Die heeft zo weinig gemeen met een knal, een steekvlam en een vulkaanuitbarsting, dat de ervaring meestal niet wordt geregistreerd op het moment waarop zij wordt ondergaan.

— Pascal Mercier in *Nachttrein naar Lissabon*

**2. ZWERVEN IN WONDERLAND.** Verbaasd rent Alice achter het witte konijn aan, het konijnenhol in, ze valt diep en landt zacht in een wonderere wereld. Nieuwsgierig en onbevangen gaat ze op ontdekking uit. Ze rolt van het ene avontuur in het andere. Ze ontmoet allerlei curieuze personages, stuit op vragen waar ze geen raad mee weet en ze belandt in paradoxale situaties. Moedig, avontuurlijk, een tikje eigenwijs en lekker autoonoom lost ze de zaken op. Vrijdenkend en virtuoos! Virtuositeit staat voor voortreffelijkheid, uitmuntendheid, technische beheersing en meesterschap. De stam is uit het Latijn afkomstig en betekent: *kracht*. In het Engels komt het terug in *virtue*: deugd. Met virtuositeit is leiderschap in de kern beschreven: krachtig het juiste doen. Want virtuoos zijn betekent toch ook vooral doen en natuurlijk niet zomaar wat. Je doet het juiste, daar waar de situatie om vraagt. Met een passende levenshouding en het bijbehorende gedrag in besluitvorming en communicatie. Gestoeld op scherpste en wijsheid.

**3. 'GAME OVER'.** Je komt soms niet verder op het niveau waarop je acteert. Tegenslagen, succes dat uitblijft of je blijft hangen op het punt waar je iedere keer al uitkomt. Het lijkt alsof je een videospel speelt en steeds op hetzelfde punt het bericht krijgt: *game over*. Je komt niet op een volgend level, hoe hard je ook probeert. Zou je dat laten zitten? Of ga je met je intelligentie en gevoel aan de slag? Kijken, bekijken, onderzoeken en iets anders proberen om toch een level verder te komen?

In het werkende leven zul je ook weleens de melding krijgen: *game over*. Vlucht je dan naar een andere baan, een andere omgeving en naar andere mensen om daar waarschijnlijk na verloop van tijd ook weer dat signaal te krijgen? Feitelijk blijf je dan functioneren op het niveau waarop je functioneert. Of ga je aan de slag met reflectie, zelfkennis, denken en gedachten en zo meer? Dan neem je het heft in eigen handen.

**4. STROOMVERSNELLING.** Wanneer start jij met vragen, luisteren, anders denken, nieuwsgierig zijn en onderzoek om je als leider verder te ontwikkelen? Mogelijk doe je dit al, is het vanzelfsprekend gedrag, ben je iemand die autonoom, slechts vanuit innerlijke noodzaak, op onderzoek uitgaat, wil je weten hoe jij en je omgeving werken. En nog steeds kan er van buitenaf ineens een kracht op je komen die je leerproces in een stroomversnelling brengt.

**5. SCHUILPLAATS.** Voor wat houd je je verscholen? Zie je dat je je verantwoordelijk ontloopt door je bestaan tot schuilplaats te maken? Blijf niet hangen in twijfels en tegenstrijdigheden in gedachten en handelen, mogelijk raak je gefrustreerd. Vlucht je in allerlei activiteiten die voorkomen dat je het gesprek met jezelf hoeft aan te gaan? Zodat je kunt blijven ontkennen en anderen de schuld kunt blijven geven van je eigen ongeluk, falen en *game over*-meldingen? Zie je niet dat de conflicten met anderen het gevolg zijn van conflicten met jezelf?

De irritaties die je hebt over anderen zeggen alles over jou en veel minder over de ander. Je kunt er melancholisch van worden. Vervuld door zelfmedelijden en dieper en dieper in jezelf gekeerd raken. Hoe lang kun je je eigen ontwikkeling ontwijken? Hoe lang kun je deze ontkennen? Zou het witte konijn ooit weer een keer tevoorschijn kunnen komen? Hoe vaak kun je doen alsof het er niet is? Hoe sterk moeten de signalen zijn? Hoe groot moet het witte konijn voor je zijn?

Mensen in je omgeving zullen dat niet tegen je zeggen, een enkeling mogelijk. Maar ja, als je blijft ontkennen... Mogelijk wordt er voor je gekozen als je zelf niet kiest: ontslag, overplaatsing, afslanking, etcetera.

**Kwetsbaarheid is misschien niet iets waar je direct aan denkt bij leiderschap en waar je niet onmiddellijk warm voor loopt. Bovendien klinkt het wat tegenstrijdig: ‘Een leider is toch niet kwetsbaar en al zeker niet onzeker?’ En toch nodig ik je uit door te lezen. Want ik weet zeker dat, hoewel je basis overwegend zeker en lekker voelt, je toch zo af en toe je twijfels hebt. Is er sprake van onzekerheid of van gezonde twijfel? Zekerheid van karakter geeft een basis aan je weten en voelen. Dat voelt lekker en zonder zorgen. Hoe je dat bereikt? Een antwoord komt van Dietrich Bonhoeffer: ‘Door reflectie gerijpte en geharde zekerheid (...) een zekerheid die wordt opgenomen in een levenshouding en de levensimpulsen niet verzwakt maar juist versterkt.’**

**45. KWETSBAARHEID.** Kwetsbaarheid is de kunde om je kwetsbaar op te stellen. Kwetsbaarheid zie je terug in houding en gedrag: kwetsbaar zijn, open, uitnodigend en niet verdedigend.

Als kwetsbaarheid te veel is, neigt deze naar labiel, overgeven en instabiel.

Als kwetsbaarheid beweegt naar hulpeloosheid, verdwalen of in de put zitten, dan is het wel duidelijk dat dat niet veel toevoegt aan je rol als leider.

Te weinig kwetsbaarheid manifesteert zich in verdedigend en onveranderlijk gedrag. Ook daarmee kom je als leider minder krachtig over in de meeste gevallen.

Kwetsbaarheid lijkt daarmee een schaalverdeling in zich te hebben: van niets, via precies voldoende, naar te veel. Welke mate van kwetsbaarheid past je als leider?

Tegenwoordig is de leider niet meer iemand die alles hoeft te weten, op alle gebieden de baas is en zich onaantastbaar hoeft op te stellen. Zeker in organisaties waar veel hoogopgeleide professionals werken, heeft de leider een andere rol en functie dan in een omgeving waar een directieve stijl wordt gevraagd.

Directief is strak, top-down en niet-luisterend, het tegenovergestelde van kwetsbaarheid.

Kwetsbaarheid is de mate waarin je als leider je lerend, zoekend wellicht en onzeker kunt en durft te zijn. Kwetsbaarheid, mits oprecht en recht uit het hart, is een houding die je sterk, sterker maakt, waarmee je mensen bereikt en omarmt en vertrouwen wint.

**46. EEN LERENDE CULTUUR.** Gun elkaar om fouten te maken, een vrije en open cultuur te creëren waarin creativiteit hoogtij viert en een werkvloer waar een ontspannen werksfeer heerst. Door jouw kwetsbaarheid ben je het voorbeeld voor de groep en de professionals. Men zal zich eerder gehoord, begrepen en geholpen voelen. Door jouw voorbeeld inzake kwetsbaarheid bouw je aan een cultuur van gelijkwaardigheid, nieuwsgierigheid en aanpassingsvermogen. Een cultuur waar onbevangenheid de medewerkers verder brengt. Want kwetsbaarheid nodigt de ander uit tot een gesprek, zijn twijfel te laten zien en toegeeflijk te zijn. Daardoor ben je als leider veel beter in staat behoeften, verlangens en oplossingen te zien.

**47. VUIST OP TAFEL.** Kwetsbaarheid is de kunst van het midden. Het juiste doen. Want altijd alleen kwetsbaar zijn kan niet. Soms hebben je medewerkers behoefte aan duidelijkheid, een vuist op tafel of een harde ingreep. Alles wat niet direct met kwetsbaarheid heeft te maken. Met deze tegenstrijdigheid werk je als leider.

Na afloop van het sollicitatiegesprek - er is een kandidaatmanager op gesprek geweest - neemt de directeur direct het woord: 'Dit gesprek ging niet helemaal lekker!' Hij vervolgt en vraagt aan de vier commissieleden: 'Wat ging er nu mis?' Hij ziet in de gezichten van zijn collega's bevestigende blikken. 'Ik denk dat ik iets niet handig deed. Ik heb gespeeld met de kandidaat', erkent de directeur. 'Ik vond hem ook wel een beetje dom, eerlijk gezegd.' Dan is het stil. De collega's schrikken van de snelle analyse van de directeur. Niemand zegt wat, ze tasten naar hun thee en koffie. Dan neemt een collega hakkeland het woord. De directeur moedigt hem aan zich eerlijk uit te spreken. De collega herneemt zichzelf en start: 'We hebben hem geen eerlijke kans gegeven. In de twijfel die jij hebt, heb je ons niet in meegenomen. Jij had je oordeel al klaar, toen ik en misschien iedereen nog bezig was een beeld te vormen. Daarmee



Die laatste zijn voorbeelden van oefenen, proberen en kleine stappen zetten, kortom: van spelen om verder te komen. Kun je genieten van dit spel zonder zicht op de resultaten? Met een grap, een beetje humor en her en der een schoonheidsfoutje creëer je ontspanning en maak je de ruimte groter om te experimenteren. Spelen geeft rust en daardoor verlopen zaken veel eenvoudiger en kosten je minder energie. Heb je het geduld om te spelen?

**116. GEDULD HEBBEN.** Geduld is een van de lastige kwesties in het leven, het is misschien nog wel complexer dan resultaatgerichtheid. Want helaas, vaker dan je lief is, gaan zaken langzamer dan je zou wensen en wil je sneller, beter en meer. Als resultaten langer uitblijven dan voorzien dan gaat je ongeduld kloppen op de deur van zekerheid. Gaat het lukken? Kan ik het? Heb ik de goede keuze gemaakt?

Je wordt door je eigen verlangens op de proef gesteld, getest door wat je voor ogen hebt. Er komt rusteloosheid om de hoek. Je gaat afleiding zoeken in taken die je wel bezig houden, maar die niet direct bijdragen aan je opdracht, je grotere plan. Je gaat prikkelgedreven werken in plaats van doelgericht. Je maakt keuzen die niet bij je passen en je springt van hot naar her. Dit gaat allemaal ten kosten van je concentratie. De concentratie die je nodig hebt om meters te kunnen maken in de beheersing van je echte onderwerp, om tot meesterschap te komen. Want talent en kwaliteit hebben aandacht nodig en dus tijd. Schrijven, denken, praten over het onderwerp waarin je zo goed in bent en steeds beter in wordt. Daardoor krijg je het in de vingers en groei je. Door die laatste constatering, die je met concentratie teweeg brengt, daar wordt je weer geduldig van en stijgt je vertrouwen. Concentreer je op wat te doen hebt. Niet omdat het moet maar omdat je het niet niet kunt doen. Kortom: eigenzinnig, omdat dat natuurlijk beter bij je past.

**117. EIGENZINNIGHEID.** Om eigenzinnigheid [70] te verklaren wordt het begrip in twee stukken geknipt. Eerst het *eigene*. Dat is je idee en overtuiging over wat er dient te gebeuren, welke handeling nodig is en wat het juiste besluit is. Dat idee heb je niet zomaar, dat is gebaseerd op een heldere kijk op zaken doordat je mens- en organisatieziener bent. Dit funda-

ment is tot stand gekomen door leren, onderzoek, reflectie, aandacht en concentratie. Steeds weer je kennis en inzichten bijslijpen, wegstrepen en toevoegen om tot die heldere blik te komen. Een die niet vertroebeld is door een zelf aangelegd rookgordijn van angsten [56], verlangens, eerzucht [58] of belangen.

Het tweede stuk is *zinnig* in de betekenis van juist [91], kloppend en recht doend aan de situatie. Het gaat je erom te begrijpen en te weten, alvorens je het eigene zo helder, krachtig en inspirerend naar buiten brengt. Daardoor word je in de omgeving waar je werkt, herkend als puur, eerlijk en oprecht. Daar heeft je omgeving iets aan.

Soms is je waarheid wel een andere dan de algemene opinie, een zinnige maar geen koppige of eigenwijze. Daar ben je nu eenmaal leider voor.

**118. ANDERE PLAAGGEESTEN.** Het 'nieuwe', het eigene, is afstand doen van het 'oude'. Je verder ontwikkelde karakter, je gerijpte zekerheid en eigenzinnigheid laten oud en bekend gedrag achter zich. Daarvoor in de plaats komt het nieuwe. Maar niet overal komt dat tot zijn recht, niet iedereen is even onverdeeld positief over je ontwikkeling. Men zal mogelijk best wel eens kritisch naar je kijken als je je hoofd boven het maaiveld uitsteekt. Ook kunnen de valkuilen en illusies van voor je persoonlijke groeispurt de kop op steken. Het oude laat zich gelden, de interne saboteur die vindt dat je je aanstelt, het was toch prima allemaal vroeger? Nu vraagt hij: 'Kan ik het wel en mag ik het? Hoort het wel dat ik mijn eigen weg ga?' Luister je er naar? Vroeger was het rustig en overzichtelijk, nu is het spannend en ongewis. Kun je leven met die sensatie? Wordt het de angst voor een onzekere toekomst of het plezier van het onbekende onbekende [26]? Als je blijft hangen in je angst en frustratie, dan is er een kans dat je afhaakt van je eigen plannen en dat je terugkeert naar de status quo van voor je ommezwaai.

**119. ENTHOUSIASME GEEFT JE ENERGIE.** Maar gelukkig... als je leeft naar de plannen van je interne gids [66] dan zullen er ook allerlei positieve gevoelens, mooie ervaringen en passende resultaten optreden. Je zult blij zijn en energie voelen omdat je nu leeft waarvoor je bent. Dat geeft