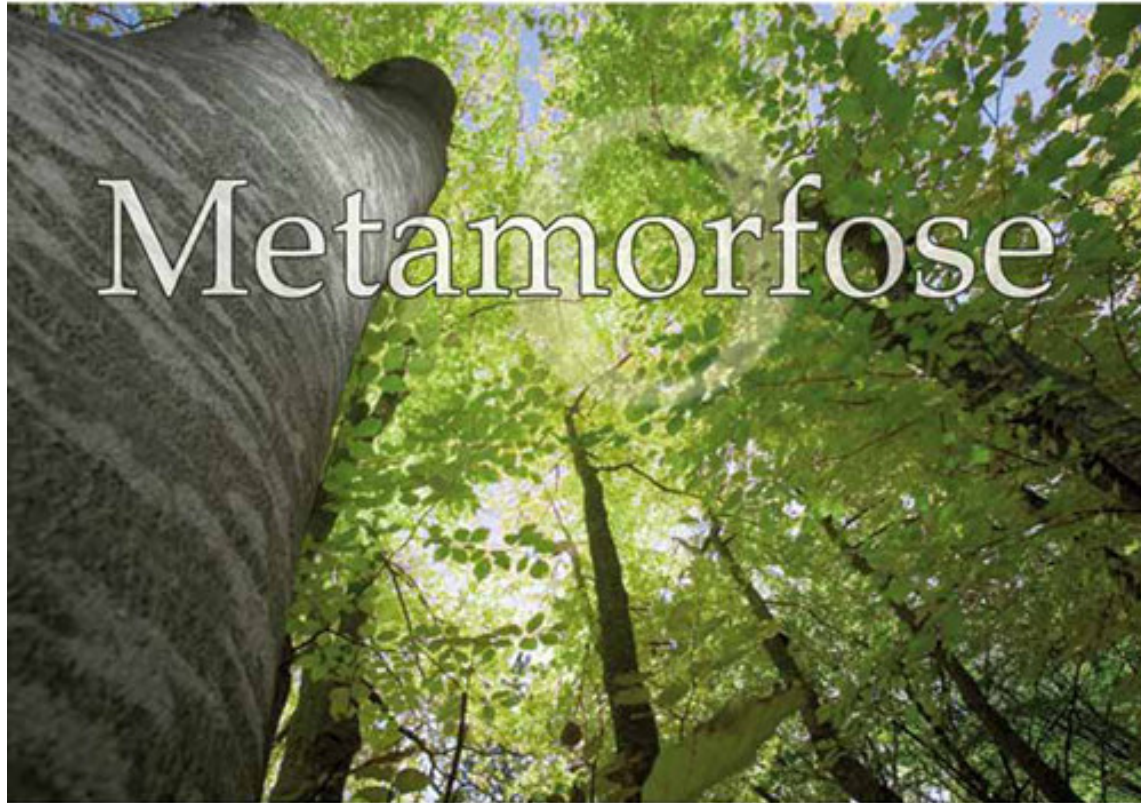


Ronald van der Molen  
Jan van der Linden



**ark** media



## DNA-profiel

Onderstaande samenvatting, van een door [www.krauthammer.nl](http://www.krauthammer.nl) gepubliceerd artikel, kan jou helpen verder invulling te geven aan jouw "DNA"profiel.

*Lees eerst het hele artikel door en geef kort en spontaan antwoord op de vragen. Doe dit minstens twee dagen later nog een keer op een apart vel papier, zonder uw antwoorden van de eerste keer erbij. Integreer vervolgens de antwoorden van deze twee exercities tot een totaalbeeld.*

### **VISIE/DROOM**

De betekenis van het woord visie is 'iets wat in iemands gedachten, in zijn/haar verbeelding bestaat'. Dit vereist het vermogen te zien, te verbeelden wat er nog niet is. Een visionair mens bezit het talent vooruit te kijken, in de toekomst te leven en 'de waarheid' te doorzien die aan een wirwar van feiten ten grondslag ligt.

Een visie stelt je in staat antwoord te geven op vragen als 'wat is ons bestaansrecht, wat dragen wij bij, wat is onze - maatschappelijke - functie en welke condities - zowel in- als extern - zijn daarbij van fundamenteel belang?'. Zowel de historie, de biografie van de organisatie als de toekomstverwachtingen moeten daartoe grondig in kaart worden gebracht.

Wil de visie inderdaad een inspirerende functie vervullen, dan moet de kern permanent van aard zijn en minimaal de volgende vier aspecten in zich verenigen:

- Zingevend.
- Onderscheidend
- Verankerend
- Emotie toevoegen

Samenvattend:

Visie = een richtinggevend idee dat antwoord geeft op de vraag 'wat is mijn bestaansrecht?' en dat als een permanent baken fungeert.

Vragen :

- Wat is jouw bijdrage aan de samenleving?
- Wat is jouw bijdrage aan de mensheid?
- Wat draag jij bij aan de samenleving?
- Wat is jouw rol in de samenleving?
- Welk voordeel heeft de samenleving van jouw inspanningen?
- Wat motiveert u weer wanneer u in een dip zit?



## MISSIE

Een missie betekent voor een leger 'een speciale taak' en voor een individu van oorsprong (mijn missie in het leven): 'dat werk waar God mij toe geroepen heeft'.

De missie onderscheidt zich in onze opvatting van de visie door zijn tijdelijke aard. De vraag 'hoe kunnen we weten of we onze missie hebben gerealiseerd?' moet daarom met behulp van een concreet beeld te illustreren zijn. De situatie waarin de organisatie zich dan zal bevinden, moet meetbaar anders zijn dan de huidige.

Kenmerkende aspecten van een missie:

- uitdagend: we moeten op onze tenen lopen om het te halen en als het is gelukt zijn we dan ook met recht trots op de geleverde topprestatie.
- haalbaar: iedereen moet ervan overtuigd zijn dat we het kunnen. We moeten het gevoel hebben (het hoeft niet objectief zo te zijn!) de benodigde competenties in huis te hebben.
- beeldend: de finish moet ons helder voor de geest staan, we kunnen ons de gewenste situatie voorstellen.

Samenvattend:

Missie = dé hoofddoelstelling voor de lange (5-10 jaar) termijn.

Vragen:

- Wat is jouw belangrijkste ambitie voor de komende vijf jaar?
- Wat wil jij de komende vijf jaar bereiken om in lijn te zijn met jouw visie?
- Wat zal u over vijf jaar het meest een gevoel van trots geven?
- Wie bewondert u het meest? Waarom?
- Welke trends/ontwikkelingen neger jij onterecht?
- Welk ultiem succes zou je willen vieren over vijf jaar?
- Het gemis van welk langetermijndoel, zal u doen besluiten om een andere baan te zoeken?
- Wat is de belangrijkste verandering in jouw persoonlijk leven die jij moet doormaken in de komende vijf jaar?
- Stel dat jij je baan slechts vijf jaar zou kunnen behouden en dat alle doelen in die periode zijn bereikt; hoe zou jij jezelf beschreven willen zien in een gerespecteerd weekblad en welke krantenkop hoort daarbij?



## DOELSTELLINGEN

Een doelstelling is een concrete tussenstap, een gewenst belangrijk resultaat dat op alle mogelijke terreinen gelegen kan zijn. Een doel is een essentieel operationeel (management)hulpmiddel om menselijke energie en in te zetten middelen te richten en de (eigen) effectiviteit te meten. Door doelstellingen concreet te formuleren krijg je de vereiste zekerheid voor de middellange en de korte termijn. Juist doordat een doelstelling zo concreet is, helpt het om duidelijk te maken via welke stappen uiteindelijk de missie en de visie gerealiseerd kunnen worden. Kenmerkende aspecten:

- meetbaar
- controleerbaar
- win/win

Samenvattend:

Doelstellingen = concrete stappen die gewenste resultaten op korte en middellange termijn specificeren.

Vragen:

- Wat zijn de belangrijkste concrete stappen die jij moet nemen?
- Welke doelen moet jij dit jaar bereiken om in lijn te blijven met de missie die jij jezelf hebt meegegeven?
- Welke mijlpalen wil jij dit jaar bereiken om over een succesvol jaar te kunnen spreken?
- Welke resultaten zullen jou aan het eind van dit jaar het beste gevoel geven?
- Wat zijn de belangrijkste stappen voor dit jaar voor jouw langetermijnplan?



## **WAARDEN**

Een waarde geeft uitdrukking aan de manier van DENKEN: wat vinden wij belangrijk? Een waarde is een 'hogere doelstelling', een ijkpunt voor de wijze waarop jij je visie wil verwezenlijken. Een waarde kan helpen het waarom achter een geformuleerde doelstelling te verklaren.

Het doel heiligt uiteindelijk niet ALLE middelen: wat zijn de morele kaders waarbinnen een organisatie haar doelen wil bereiken?

Het zijn basisovertuigingen, waarden definiëren de intrinsieke motivatie

Kenmerken van waarden:

- authentiek.
- expliciet.
- Aanwezig

Samenvattend:

Waarden = de morele kaders waarbinnen een mens zijn/ haar visie wil realiseren.

Vragen:

- Waarom werken mensen graag met jou samen?
- Welk morele crisis zou jou doen besluiten een organisatie te verlaten?
- Wat was voor jou tot dusverre het meest emotionele moment in uw leven? Waarom?
- Welke gebeurtenis in jouw leven heeft jou het meest teleurgesteld? Waarom?
- Hoe kunt u uzelf het best karakteriseren?
- Waarover sluit u geen compromissen?
- Stel u spreekt met een vriend; over welke karakteristieken van jezelf zou jij kunnen opscheppen?
- Welke kritiek over jezelf kunt jij nauwelijks verdragen?
- Van welke opmerkingen over jouw gedrag krijgt jij het schaamrood op de kaken?
- Welke gedragingen van anderen irriteren u?



## **PRINCIPES**

Een principe is een grondbeginsel, een stelregel voor gedrag en geeft aan op welke wijze wij de overtuigingen in onze daden tot uitdrukking willen brengen en hoe wij denken. Principes vormen de ethische code en daarmee de gedragsmatige vertaling van de waarden.

Duidelijk is dat met het vaststellen en naleven van de leidende principes bepaalde 'strategieën' naar boven komen: wat zijn de uiterlijke kenmerken van de wijze waarop wij ons willen manifesteren naar onze 'stake-holders' (iedereen die belang heeft c.q. betrokken is bij het welbevinden van een organisatie)?

Kenmerken van principes:

- algemeen geldend
- observeerbaar
- pertinent geformuleerd

Samenvattend:

Principes = richtlijnen voor gewenst gedrag.

Vragen:

- Wat zijn voor jou de belangrijkste richtlijnen voor gewenst gedrag?
- Hoe kunnen anderen aan jou zien dat je leeft volgens jou eigen waarden?
- Welk gedrag maakt jou boos, bezorgt je buik- of hoofdpijn? Waarom?
- Welke overtredingen van de geschreven en ongeschreven regels worden door jou niet geaccepteerd?
- Wat word door jou als "not done" beschouwd?
- Van welk gedrag zeg jij: "typerend voor mij" of "dat kan ik niet zijn geweest"?
- Welk gedrag verwacht jij van anderen?



## **VERANTWOORDELIJKHEDEN**

Verantwoordelijkheid dragen betekent aansprakelijk zijn voor welslagen en falen!

Verantwoordelijkheden kunnen betrekking hebben op mensen en middelen (waaronder geld), maar ook op meer abstracte zaken zoals imago of kwaliteit. Een verantwoordelijkheid kan moreel, wettelijk of professioneel van aard zijn.

Een verantwoordelijkheid is onbestaanbaar zonder daarbij behorende bevoegdheden: het is uiterst demotiverend om iemand ergens op aan te spreken zonder hem of haar de daadwerkelijke macht te geven om het resultaat te beïnvloeden. 'Verantwoordelijkheid' en 'taak' worden regelmatig en vooral in functie-omschrijvingen verward. Het verschil is in onze optiek van essentieel belang om 'empowerment' mogelijk te maken.

Een taak is 'werk dat gedaan moet worden'. Het gaat daarbij dus om 'de klus' zelf en niet om het resultaat wat daarmee wordt beoogd

Kenmerken van verantwoordelijkheden:

- resultaatgericht
- performance-indicatoren
- bevoegdheden

Samenvattend:

Verantwoordelijkheden = resultaten waarop iemand kan worden aangesproken.

Vragen:

- Op welke resultaten word jij afgerekend?
- Welke taken kun je niet aan derden uitbesteden?
- Welke taken kun je niet delegeren?
- Waar mag jouw omgeving je op aanspreken?
- Waar wilt jij komend jaar de meeste energie in steken? Waarom?



## COMPETENTIES

Waar ligt mijn/onze kracht? Wat kan ik (of: kunnen wij) goed? Wat is de basis van mijn/onze toegevoegde waarde?

Het gaat om voorhanden kennis, kenmerkende eigenschappen en opgebouwde vaardigheden.

Voorbeelden zijn: rationele en emotionele intelligentie, extraversie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, stabiliteit, openstaan voor ervaringen. En: beïnvloedingsvermogen, kunnen luisteren, een aantrekkelijk uiterlijk, fysieke kracht, verbaal talent, onderhandelingsvaardigheid, enzovoort.

Iets is pas een sterk punt wanneer het zowel door de 'eigenaar' als door anderen als zodanig wordt (h)erkend. Het is daarom zeer wel denkbaar dat aanwezige talenten verschillend worden getaxeerd en in het ergste geval miskend.

Kenmerken van competenties:

- professioneel niveau
- aantoonbaar aanwezig
- state of the art

Samenvattend:

Competenties: combinatie van aanwezige kwaliteiten en talenten.

Vragen:

- Waar blinkt jij onweerlegbaar in uit?
- Welke soort talenten en skills bezit je?
- Welke menselijke tekortkomingen vind jij onacceptabel?
- Waarom willen anderen graag met jou samenwerken?
- Wat antwoord jij anderen als ze jou vragen waarom ze met jou in zee moeten gaan?



Tot slot de drie controlemomenten die aan de actie vooraf gaan:

**ZIN: betekenis.**

'Zin geven' is antwoord geven op vragen als 'waar moet dit toe leiden?' en 'wat heeft het voor nut?'.

**BEREIDHEID: aanwezigheid van de motivatie.**

'Bereidheid bewerkstelligen' betekent met succes de toets van de attitude, de instelling doorstaan

**BEKWAAMHEID: het vermogen om iets goed te DOEN.**

'Bekwaamheid vestigen' wil zeggen: ertoe in staat zijn iets tot een goed einde te brengen, alleen of in teamverband.

Meer informatie over In-company oplossingen en Open trainingsprogramma's van Krauthammer vind je via: [www.krauthammer.nl](http://www.krauthammer.nl)

