

KERKLEIDERSCHAP & KERKMANAGEMENT



PEOPLE ARE THE LINCHPIN

**Samengesteld door
Levi H. Iengibe**

VOORWOORD

Als je in een soort van leiderschapspositie bent, van zakenman of kerkleider tot ouder of leraar, heb je je vaak afgevraagd wat het neemt om een leider te maken. Volgens Dr. John C.

Maxwell is het mogelijk om het leiderschap in je te ontwikkelen.

Het is mogelijk om de visie, de waarden, de invloed en motivatie die nodig zijn om een succesvolle leider te zijn te ontwikkelen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Leiderschap Ontwikkelen is belangrijk	6
1.	Categorie of Niveau van leiderschap	6
2.	Definitie van Leiderschap: Invloed	7
1.	Inzichten over invloed	7
2.	Vijf niveaus van leiderschap	8
3.	Het ontwikkelen van sleutelleiders	9
3.	De sleutel tot leiderschap: Prioriteit	10
4.	De meest belangrijke ingrediënt van leiderschap: integriteit	10
5.	De laatste test van leiderschap:	
	Het creëren van positieve verandering	11
1.	Het profiel van een leider in probleem	11
2.	Creër een klimaat van verandering	12
6.	De snelste manier om leiderschap te verkrijgen:	
	Oplossen van problemen	13
1.	Waar mensen meestal naar toe gaan met hun problemen	13
2.	Iedereen heeft problemen	14
3.	Het proces van Acceptatie	15
Hoofdstuk 2	Kerkleiderschap/Management	16
1.	Doel van de Kerk ontdekken	16
2.	De vijf doelen van de Kerk	17
Hoofdstuk 3	Kerkorganisatie	18
1.	Organisatie	18
1.	De natuur van de Kerk	18
2.	Belangrijke werkgebieden van de Kerk	18
3.	Kerkwerkers	20
2.	Historie van Leiderschap in de Kerk	21
3.	De Heilige Geest en Kerkleiderschap	22
1.	Genadegaven	22
2.	De gaven van Christus voor zijn Gemeente	23
3.	Openbaringen (manifestatie) van de Heilige Geest	24
4.	Ambten in de Gemeente	24
4.	Twee Methoden van Analyseren	25
	1. De Griekse uitdrukking gebruiken	25
	1. Charisma	25
	2. Dorea	25
	3. Pneumatiekos	25
	2. Het Sleutelvers gebruiken	26
5.	Profetie	27

4. Onbelichte sterktes en kansen	59
1. Toepassingsgebieden	59
2. Persoonlijke sterkte-zwakteanalyse	60
3. Actieplannen	62
4. Organisatie	62
5. Personeelsplanning	62
6. Coachen	62
7. Communicatie	63
5. Porter's Five Forces	63
6. SWOT anlyse Template	64
Hoofdstuk 7 Een Theologie van Conflict Oplossen	66
1. De 10 dingen die een voorganger moet doen om door te groeien in leiderschap	66
2. Problem-solving Flow Chart	68
Hoofdstuk 8 Personeelsonwikkeling	69
1. Insider of outsider	69
2. Outsiders maken tot insiders	70
3. Effectief Teamwork	70
4. Zeven Sleutels voor effectief Team Work	71
5. Doelen vaststellen	71

Hoofdstuk 1

LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN IS BELANGRIJK

Inleiding

De sleutel tot succes in alles wat we ondernemen, is de capaciteit om anderen succesvol te leiden.

Er is een ongesproken vermoeden in de kerkgroei-beweging dat ‘groeïende samenkomsten’ automatisch ‘goede kerken’ zijn. Maar is dit altijd waar? We kunnen veel verklaringen vinden in kerkgroei-literatuur. De waarom kerken groeien is zeer belangrijk in het zoeken naar modellen om onze kerken te laten groeien.

Alles staat en valt met leiderschap.

De directeur van de Hyatt Hotels zegt: *“Als er iets is dat ik geleerd hebt in mijn 27 jarige loopbaan in de service industrie, dan is het dit: 99 procent van alle employees wil een goede job doen. Hoe ze werken is eenvoudig een reflectie van de gene voor wie ze werken.”*

Leiderschap kan geleerd worden

Leiderschap is niet een exclusieve club voor zij die “ermee geboren” zijn. De grondstoffen voor leiderschap kunnen verkregen worden. Verbind ze met een verlangen, en niets kan je weerhouden om een leider te worden.

Leiderschap wordt ontwikkeld, niet ontdekt. De geboren leider zal altijd te voorschijn komen; maar, om in de top te blijven, moeten natuurlijke leiderschapkarakteristieken ontwikkeld worden.

1. Categorie of Niveau van Leiderschap

1. De Leidende Leider:

1. Is geboren met leiderschapskwaliteit.
2. Heeft leiderschapsvoorbeelden gezien en overgenomen gedurende zijn leven.
3. Heeft geleerd om leiderschap toe te voegen door training.
4. Hij heeft zelfdiscipline om een grote leider te worden.

Opmerking: Drie van de vier kwaliteiten zijn nodig.

2. De Geleerde Leider:

1. Heeft leiderschapsvoorbeelden gezien in het leven.
2. Heeft leiderschap geleerd door training.
3. Hij heeft zelfdiscipline om een grote leider te worden.

Opmerking: Alle drie kwaliteiten zijn nodig.

2. De Latente Leader:

1. Heeft pas leiderschapsvoorbeelden gezien.
2. Heeft geleerd om leider te zijn door training.
3. Heeft zelfdiscipline om een goede leider te worden.

Opmerking: Alle drie kwaliteiten zijn nodig.

3. De Gelimiteerde Leider:

1. Heeft weinig of geen toegang tot leiders.
2. Heeft weinig of geen toegang tot leiderschapstraining
3. Heeft het verlangen om leider te worden.

Opmerking: Alle drie kwaliteiten zijn nodig.

OBSERVATIES:

- We onderwijzen wat we weten; we reproduceren wat we zijn. Leiderschap wordt ontvangen van een leider; daarom is er een mentor van effectief leiderschap nodig.
- Een model plus training balanceert groeiend leiderschap. Het beste klimaat om leiderschap potentieel te ontwikkelen is wanneer je een model hebt van effectief leiderschap om ernaar te kijken en principes om in de praktijk te brengen. Daarnaast kunnen we leiderschapsprincipes leren uit boeken, tapes, seminars en andere manieren.
- Negentig procent van je leiderschap zal zijn door ontwikkeling. De 10%, als gave, zal alleen maar succes hebben als men zich ontwikkelt en groeit als leidende leider.

1. DE DEFINITIE VAN LEIDERSCHAP: INVLOED

Iedereen praat erover; weinigen verstaan het. De meeste mensen willen het; weinigen krijgen het. Er zijn tientallen definities over dit: "leiderschap".

Misschien omdat velen van ons het willen hebben worden we emotioneel wanneer we proberen om leiderschap te definiëren. Of, misschien omdat we iemand kennen, proberen we een kopie van die persoon te zijn, en zijn gedrag te omschrijven als leiderschap.

Leiderschap is **invloed**. Dat is het. Niets meer; niets minder.

"Hij die denkt te leiden en niemand heeft om hem te volgen, neemt alleen een wandeling."

1. Inzichten over invloed

Iedereen beïnvloedt eens iemand anders.

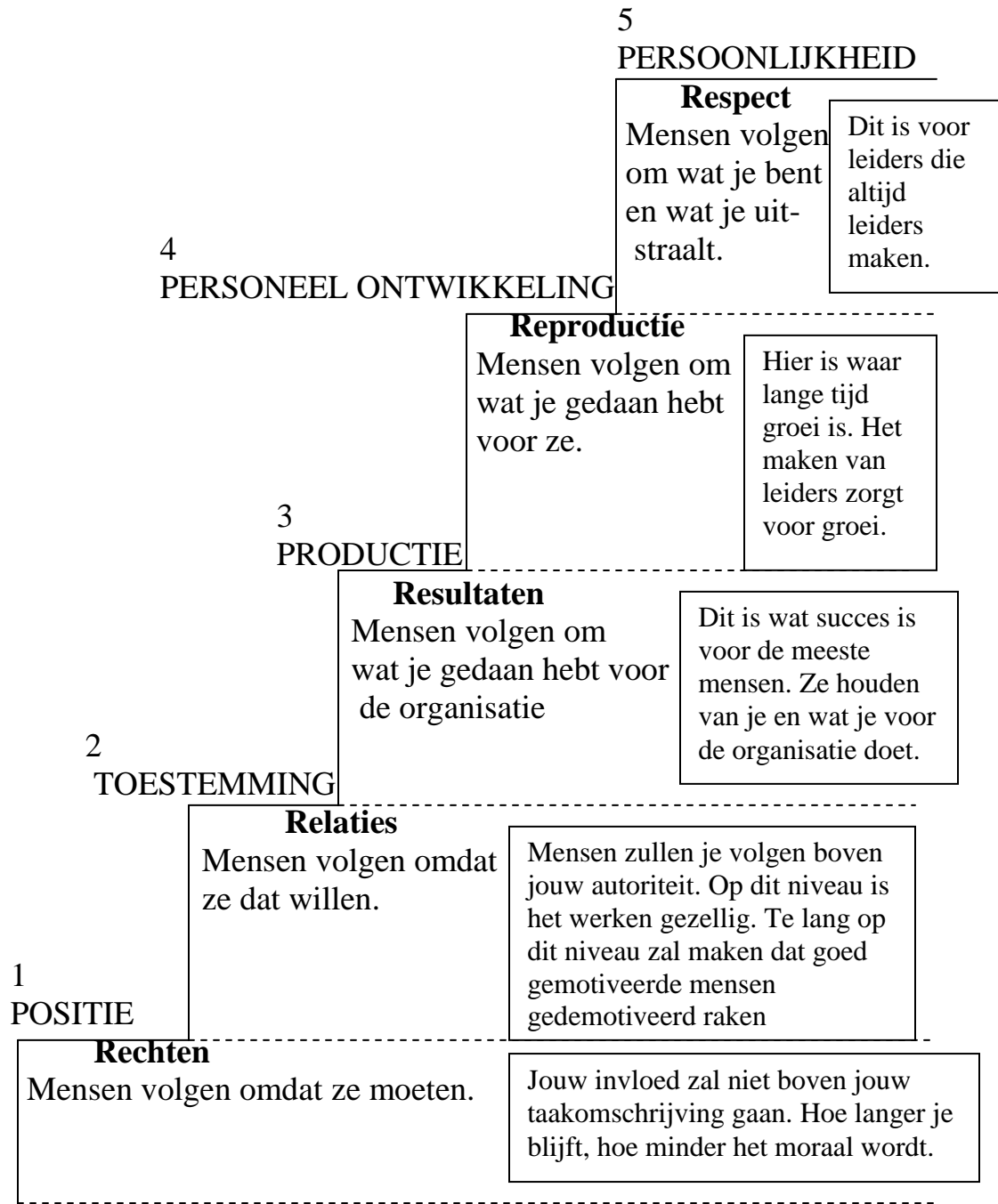
Sociologen zeggen dat zelfs de meest introverte individu tienduizend andere mensen beïnvloedt gedurende zijn leven.

In elke situatie met een bepaalde groep is er een prominent beïnvloeder.

De prominente leider van elke groep is makkelijk te ontdekken. Kijk gewoon naar de mensen wanneer ze samen zijn. Als een onderwerp aangesneden wordt, wiens idee heeft meer waarde? Wie is de persoon naar wie iedereen uitkijkt voor een antwoord? Wie is de

persoon met wie iedereen het meest eens is? Het belangrijkste is, wie is de persoon die de meeste mensen volgen?

2. Vijf niveaus van Leiderschap



3. Het ontwikkelen van sleutelleiders

Zorg ervoor dat je met de beïnvloeders op systematische wijze vergadert en hen onderwijst. Laat men doorgeven aan anderen wat je ze geleerd hebt.

Ken het niveau van de verschillende leiders in je kerk.

Om te gaan naar een hoger niveau, zijn er karakteristieken die we eerst in uitvoer moeten brengen.

Niveau 1: Positie/ Rechten

- Ken je taak omschrijving door en door.
- Ken de geschiedenis van de organisatie.
- Maak een relatie tussen de geschiedenis van de organisatie en de mensen (wees een team player).
- Accepteer verantwoordelijkheid.
- Doe je werk constant goed.
- Doe meer dan van je verwacht wordt.
- Geef creatieve ideeën voor verandering en verbetering.

Niveau 2: Toestemming/ Relaties

- Toon een uiterste liefde voor mensen.
- Maak zij die met je werken meer succesvol.
- Kijk door de bril van anderen.
- Heb meer liefde voor mensen dan procedures.
- Doe win-win of do het niet.
- Betrek anderen in je reis naar een hoger niveau.
- Handel wijs met moeilijke mensen.

Niveau 3: Producties/ Resultaten

- Initieer en accepteer verantwoordelijkheid voor groei.
- Ontwikkel en volg uw doel(en).
- Maak jouw taakomschrijving en energie een integraal deel van het bepalen van het doel.
- Ontwikkel verantwoordelijkheid voor resultaten, beginnende met uzelf.
- Ken en doe de dingen die een hoge rendement geven.
- Communiceer de strategie en visie van de organisatie.
- Word een instrument van verandering en verstaat de tijd.
- Neem moeilijke beslissingen die wel veranderingen zullen brengen.

Niveau 4: Personeel ontwikkeling/ Productie

- Realiseer dat mensen jouw belangrijkste winsten zijn.
- Zet je prioriteit op het ontwikkelen van mensen.
- Wees een model voor anderen om te volgen.
- Zet je leiderschapsinzet in de top 20 procent van jouw mensen.

- Geef sleutelleiders de mogelijkheid om te groeien.
- Wees bereid om andere winnaars/ producenten te trekken als het gewone doel.
- Omring jezelf met een innercirkel die jouw leiderschap aanvaardt.

Niveau 5: Persoonlijkheid/ Respect

- Jouw volgelingen zijn loyaal en offervaardig.
- Je hebt jaren besteed aan het leiden en het maken van leiders.
- Je bent een consultant geworden.
- Jouw grootste blijdschap is om anderen te zien groeien en zich ontwikkelen.
- Je brengt de organisatie naar grotere hoogte.

3. De sleutel tot leiderschap: *PRIORITEITEN*

- **Praktische mensen** weten te krijgen wat ze willen.
- **Filosofen** weten wat ze moeten willen.
- **Leiders** weten hoe te krijgen wat ze denken te willen.

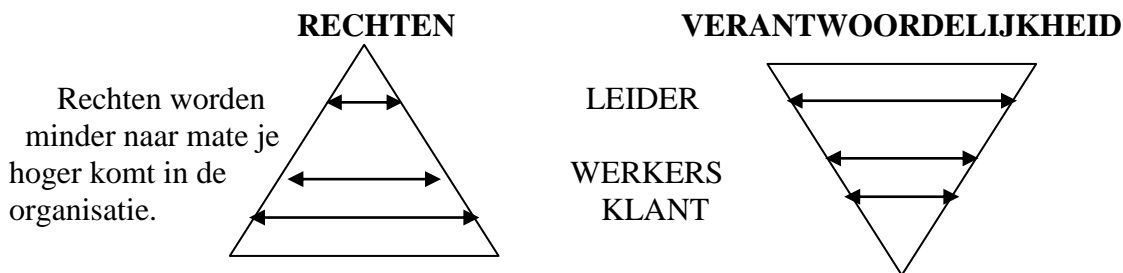
HET PARETO PRINCIPE

***20 PROCENT VAN JOUW PRIORITEIT ZAL JE 80 PROCENT GEVEN VAN JE PRODUCTIE,
ALS
JE JOUW TIJD, ENERGIE, GELD EN PERSONEEL
ZET BOVEN DE 20 PROCENT VAN JE PRIORITEITEN.***

LEIDERS	VOLGELINGEN
Initiëren (beginnen)	Reageren (volgen)
Leiden; pakken de telefoon en maakt contact.	Luisteren; wacht op de telefoon om te rinkelen.
Spennen tijd om te plannen; verwachten problemen	Spennen tijd om van dag tot dag te leven
Investeren tijd in mensen	Spennen tijd met mensen
Vullen de tijd met prioriteiten	Vullen de kalender door voorstellen

**4. De meest belangrijke ingrediënt van leiderschap:
*INTEGRITEIT***

- Leiderschap functioneert op basis van vertrouwen.
- Integriteit heeft hoge invloedswaarde.
- Leiders moeten een hogere levensstandaard hebben dan de volgelingen.



5. De laatste test van leiderschap: *HET CREEREN VAN POSITIEVE VERANDERING*

Alles staat en valt met leiderschap. Het is niet makkelijk om van leiderschapsstijl te veranderen.

Het veranderen van de leiderschapsstijl betekent het veranderen van de organisatie. Als de leider verandert, verandert ook de organisatie

Leiders kunnen veranderen doormiddel van training. Veranderingen moeten niet komen ter wille van veranderingen. Het goede en positieve moet altijd behouden worden en van daaruit uitbouwen.

Voor de kerk is het echt moeilijk om de kern (basisprincipes) te veranderen. De werkwijze eromheen moet aan verandering onderhevig zijn. Breng verandering als er geen succes geboekt wordt, niet omdat enkelen dat graag zien. Als er succes is, probeer dat uit te breiden en te verduurzamen.

Laat verandering niet simpel weg een nabootsing zijn van andere organisaties, maar een verbetering van de dienstverlening.

1. Het Profiel van een Leider in Probleem

Vijf van de twaalf probleempunten voor leiders hebben te maken met de onwil om te veranderen. Die creëren problemen voor de organisatie.

1. Heeft weinig mensenkennis.
2. Heeft weinig verbeeldingskracht.
3. Heeft persoonlijke problemen.
4. Passeren van de bok.
5. Voelt zich zeker en tevreden.
6. Is niet georganiseerd.
7. Barst uit in woede als dingen niet gaan zoals hij dat wil.
8. Neemt geen risico.
9. Is onzeker en defensief.
10. Blijf star.
11. Heeft geen team geest.
12. Vecht verandering aan.

Supervisory (Toeziend) Management

Als de leider eenmaal persoonlijk verandert is en het verschil tussen gewone verandering en noodzakelijke verandering door heeft, zal die leider 'change agent' worden. Hij zal in de voorhoede zijn om verandering en groei door te voeren. Hij zal toezien dat er altijd positieve veranderingen komen

Verander de leiderschapsstijl —> verander de organisatie

2. Creëer een klimaat voor verandering

Studies van het menselijk gedrag heeft uitgewezen dat mensen niet tegen verandering zijn; ze werken tegen om "veranderd te worden".

a. De leider moet vertrouwen in mensen ontwikkelen.

Het is wonderbaar wanneer mensen op een leider vertrouwen. Wonderbaarder is het wanneer de leider op mensen vertrouwt. Hoe meer de mensen de leider vertrouwen, hoe meer zij de veranderingen die de leider brengt accepteren. Daarom is het belangrijk om goede verstandhouding met de leden te hebben.

b. De leider moet eerst persoonlijk veranderen voordat hij anderen vraagt om te veranderen.

c. Goede leiders begrijpen de geschiedenis van de organisatie.

Hoe langer een organisatie wacht om verandering te brengen, hoe moeilijker het wordt om verandering te bewerkstelligen.

d. Zet positieve beïnvloeders op leiderschapspositie.

Leiders hebben twee soorten van karakters. Op de eerste plaats gaan ze ergens; ten tweede nemen ze anderen graag met zich mee.

e. Check de 'verandering in je zak.'

Elke leider heeft een hoeveelheid "verandering" aan het begin van een relatie. Als de relatie verzwakkend is, geeft de leider op totdat het mogelijk is om bankrupt te gaan met de organisatie. Als de relatie versterkend is, zal de leider ontvangen totdat hij rijk is geworden met de organisatie.

Onthoud: Het neemt altijd verandering om verandering te brengen.

f. Goede leiders zoeken eerst ondersteuning van de beïnvloeders voordat hij de verandering openbaar maakt.

g. Bemoedig de beïnvloeders om anderen informatief te beïnvloeden.

Grote veranderingen moeten de mensen niet verrassen.

h. Wijst de mensen erop dat verandering voordeel voor hen heeft.

6. De snelste manier om leiderschap te verkrijgen: *OPLOSSEN VAN PROBLEMEN*

De enige grote vrees en pijn die 'Kerkverandering' produceert is conflict. We weten dat we moeilijk kunnen overleven als enkeling in Gods Koninkrijk; teamwerk vergroot onze inzet.

Voor elke actie is er oppositie en kritiek.

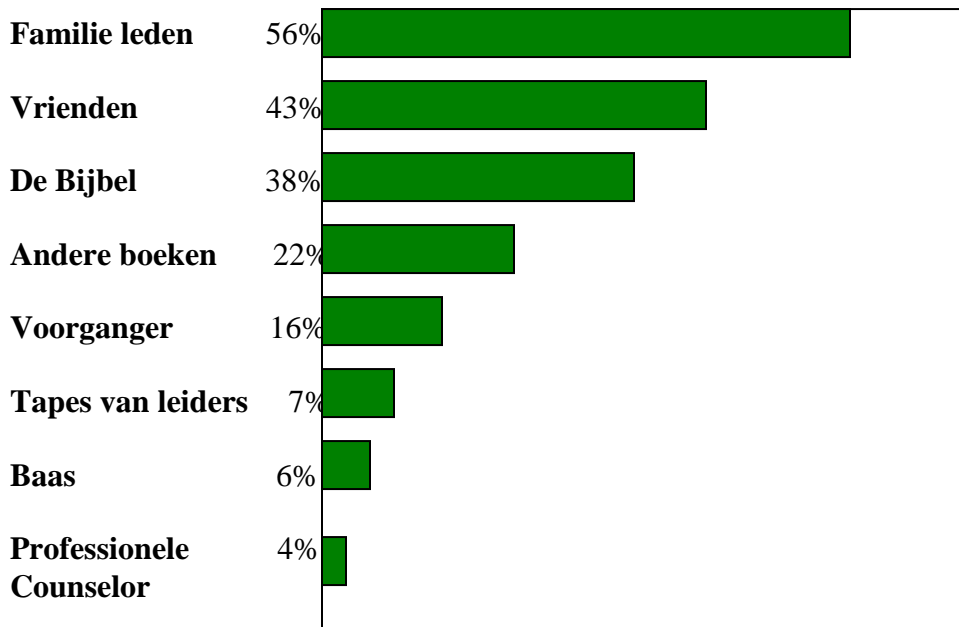
Conflict tussen kinderen Gods is niet nieuw. Num. 14:1-10.

In het kerkverbeteringsproces is conflict op een bepaald nivo een gegeven. Terwijl de staf van de Central Christian Church verheugd was om geleid te worden, kwamen verschillende mensen van tijd tot tijd op met tegenwerkingen. Denk aan Nehemia. Ze zijn vaak niet eens met de type kerk die God wil hebben dat we moeten worden. De mens is gewend om frustraties en boosheid af te reageren op bewegende objecten. Dus als de kerk in beweging is, zullen mensen tegenwerken.

Vier redenen waarom mensen niet werken zoals het moet:

1. Ze weten niet *wat* ze moeten doen.
2. Ze weten niet *hoe* ze het moeten doen.
3. Ze weten niet *waarom* zij het moeten doen.
4. Er zijn obstakels die ze niet **kunnen** controleren.

1. Waar mensen meestal naar toe gaan met hun problemen



2. Iedereen heeft problemen

Soms overweldigen onze problemen ons zodanig dat we niet eruit kunnen, zoals het volgende verhaal.

Joe heeft vier telefoontjes uit verschillende steden gehad. Het schijnt dat iedereen een probleem heeft. Iedereen wil dat Joe een vliegtuig moet pakken en naar hen toegaan om hen eruit te helpen.

Hij zei aan zijn vrouw om geen eten voor hem klaar te maken. Hij rende het huis uit zo snel als hij kon. Toen hij in de garage was ontdekte hij dat zijn auto niet kon starten. Hij belde een taxi. Terwijl hij op de taxi wacht, heeft hij nog een telefoontje gehad over een ander probleem. Uiteindelijk kwam de taxi en Joe sprong erin en riep de chauffeur toe, "Goed, laat ons gaan."

"Waar moet ik naar toe gaan?" vroeg de chauffeur.

"Het doet er niet toe waar je gaat," schreeuwde Joe. "Ik heb overal problemen."

De huidige generatie heeft evenveel problemen als de vorige.

We moeten de woorden van een zekere Paul Harvey herinneren toen hij zei:

- De grootte van die persoon is belangrijker dan de grootte van het probleem.
- Mensen moeten hun perspectieven veranderen, niet hun problemen.
- Policies zijn veel; principes zijn weinig.
Policies zullen veranderen, principe nooit.

Problemen geven inhoud aan het leven.

Een filosoof heeft eens gezegd:

"De grootste obstakel die een speed boat ondervindt, is het water tegen de fan, maar zonder deze obstakel zou de boot niet vooruit gaan."

Hetzelfde geldt ook voor het leven. Obstakels zijn condities voor succes. Een leven zonder obstakels en problemen zou alle mogelijkheden en kracht to nul reduceren.

Mijn probleem is niet mijn probleem

Er is een wereld van verschillen tussen een persoon die een groot probleem heeft en een persoon die een probleem groot maakt.

Een probleem is iets waaraan ik iets kan doen

In feite, als ik niets aan een probleem kan, doen is het niet mijn probleem. Het is een onderdeel van het leven.

Een test van een leider is de capaciteit om een probleem te herkennen voordat het een noodsituatie is geworden.

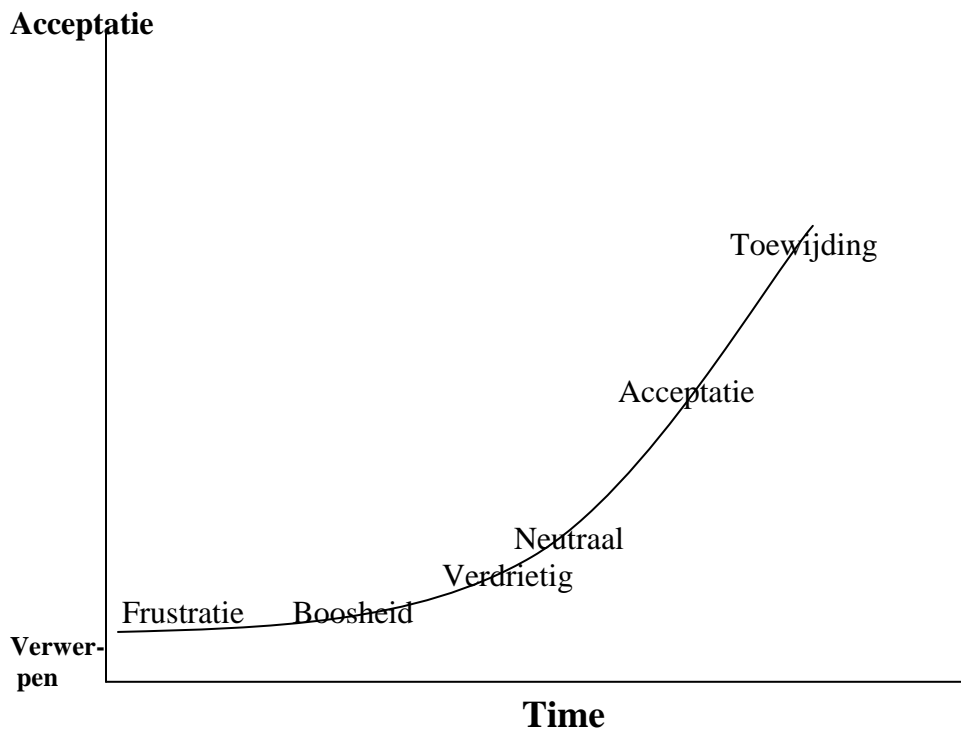
Grote leiders herkennen problemen op de volgende manier:

1. Ze voelen het voordat ze het zien (intuïtie).
2. Ze verwachten het en stellen vragen (Nieuwsgierigheid).
3. Ze verzamelen gegevens (verwerken).

4. Ze delen hun bevindingen en gevoelens met andere collega's (communicatie).
5. Ze definiëren het probleem (schrijven).
6. Ze checken de bronnen van het probleem (evaluatie).
7. Ze nemen een beslissing (leiden).

Grote leiders zijn nooit zinderblinden.

3. Proces van Acceptatie



Hoofdstuk 2

KERKLEIDERSCHAP/KERKMANAGEMENT

Kerkadministratie of Kerkleiderschap is een bediening en geen methode. Het is werken met mensen en geen papierwerk.

Het zijn menselijke processen en geen inhumane policies. Het is management en geen manipulatie. Leiding en management hebben betrekking op het organiseren van menselijke processen en helpt instituten om hun bronnen goed te gebruiken. In de kerk en andere Christelijke organisatie helpt administratie om mensen te laten groeien en niet gewoon dingen doen. Administratie is belangrijk als de kerk zijn doel wil bereiken.

Kerkadministratie of leiding (managing) is een wetenschap, en een gave. Net als wetenschap houdt kerkadministratie procedures en technieken in die geleerd en in praktijk gebracht kunnen worden. In 1 Kor. 12:28 heeft de Apostel Paulus leidinggeven genoemd als een gave van de Geest. Het Griekse woord voor administratie of leiding is "helmsman". Het zou vertaald kunnen worden met stuurman.

1. Doel van de Kerk ontdekken

Als leider zal je de kerk moeten leiden door het ontdekken van de Nieuw Testamentische doelen van de Kerk. Wijze leiders weten dat de mensen uiting willen geven aan wat ze geleerd wordt, maar ze zullen het geleerde beter onthouden door het zelf te ontdekken. Begin door uw Gemeente te betrekken bij het bestuderen van de Bijbel. Als je de Gemeente leidt in het bestuderen van de Bijbel zijn er verschillende onderwerpen die behandeld kunnen worden.

- **KIJK NAAR CHRISTUS BEDIENING OP AARDE.**
Wat heeft Jezus gedaan toen Hij op aarde was? Wat zou Hij doen als Hij nog op aarde zou zijn? De verschillende elementen van Christus' bediening zou terug gevonden moeten worden in de kerk van vandaag.
- **KIJK NAAR HET BEELD EN NAMEN VAN DE KERK.**
Het Nieuw Testament geeft verschillende namen aan de Kerk zoals het lichaam (de eenheid die de gemeente moet demonstreren: eenheid in denken, bediening), de bruid (de reinheid (heiligheid) die de gemeente moet hebben om Christus tegemoet te treden), de familie de zorgvolle relatie binnen de gemeente, de kudde (de gehoorzaamheid en de volgzaamheid die binnen de gemeente moeten zijn), de gemeenschap (de liefdevolle relatie onder de leden van de gemeente) en het leger (de strijdvaardigheid. Elke van deze namen heeft een trotse vergelijking voor wat de kerk zou moeten zijn.
- **KIJK NAAR DE VOORBEELDEN VAN NIEUW TESTAMENT KERK.**
Wat deden de eerste Gemeenten? Er zijn verschillende modellen gegeven in de Bijbel.

- **KIJK NAAR DE GEBODEN VAN CHRISTUS.**

Wat heeft Christus ons gezegd om te doen? Lees Matt 16:18. Het is niet onze taak om de doelen van de kerk te ontwikkelen, maar om ze te ontdekken.

Om de doelen van de kerk te ontdekken moeten we proberen om de volgende vragen te beantwoorden:

1. Waarom is de kerk gesticht?
2. Wat moeten we zijn als kerk? (Wie en wat zijn wij?)
3. Wat moeten wij als kerk doen? (Wat wil God gedaan zien in de kerk?)
4. Hoe moeten we dat doen?

2. De vijf doelen van de Kerk

Een doelgedreven kerk zal proberen om alle vijf doelen te vervullen, die Christus heeft gegeven aan de kerk.

1. HEB DE HERE LIEF MET GEHEEL UW HART

Het woord dat dit doel omschrijft is **AANBIDDING**.

2. HEB UW NAASTEN LIEF ALS JEZELF

Het woord dat dit omschrijft is **BEDIENEN**.

3. GA EN MAAK DISCIPELEN

Dit is het doel dat we **EVANGELISATIE** noemen.

4. DOOP HEN

In de Grieks tekst zijn er drie werkwoorden: GAAN; DOPEN en ONDERWIJZEN. Elk van deze woorden is een element van **DISCIPEL MAKEN**.

5. LEER HEN TE ONDERHOUDEN

Dit is wat **DISCIPELEN** inhoudt. Discipelschap is het helpen van mensen om Christus gelijkvormig te zijn in hun gedachten, gevoelens en handelingen.

Hoofdstuk 3

KERKORGANISATIE

J. Ralph Hardee

1. Organisatie

Het organiseren van een kerk is gebaseerd op de interpretatie van de Bijbel aangaande de leer over de kerk.

PRINCIPE	TOEPASSING
<ul style="list-style-type: none">▪ De kerk is een autonome geestelijk lichaam onder leiding van Christus.▪ Alle leden hebben gelijke rechten en privileges in de kerk▪ Elk lid moet betrokken zijn in het werk van zijn organisatie▪ De nood van de kerk is zowel constant als veranderlijk.▪ De bediening van de kerk dekt zowel de individuele als de gezamenlijke zorg.	<ul style="list-style-type: none">▪ Organisatie moet overeenkomen met de onderwijzing van Christus aangaande de kerk.▪ Organisatie moet de eenheid van het lichaam niet teniet doen. Er kan geen superieur/subornate relatie zijn in het lichaam van Christus.▪ De organisatie moet persoon tot persoon en persoon tot taak gerelateerd zijn, zodat het kan voorzien in de nood en personen kan helpen om te groeien om de missie van de kerk te volbrengen.▪ De organisatie moet voorzien in zowel longterm als in shortterm activiteiten.▪ De organisatie moet beoordeeld worden naar de normen en operatie.

1. De natuur van het kerkwerk

De taken binnen de kerk moeten een weerspiegeling zijn van de natuur en de missie van de kerk. De goddelijke missie van de kerk is permanent en onveranderlijk en wordt geïllustreerd door een innercirkel. De kerk heeft de vrijheid om zijn werk te organiseren rondom deze missie, maar niet onafhankelijk daarvan.

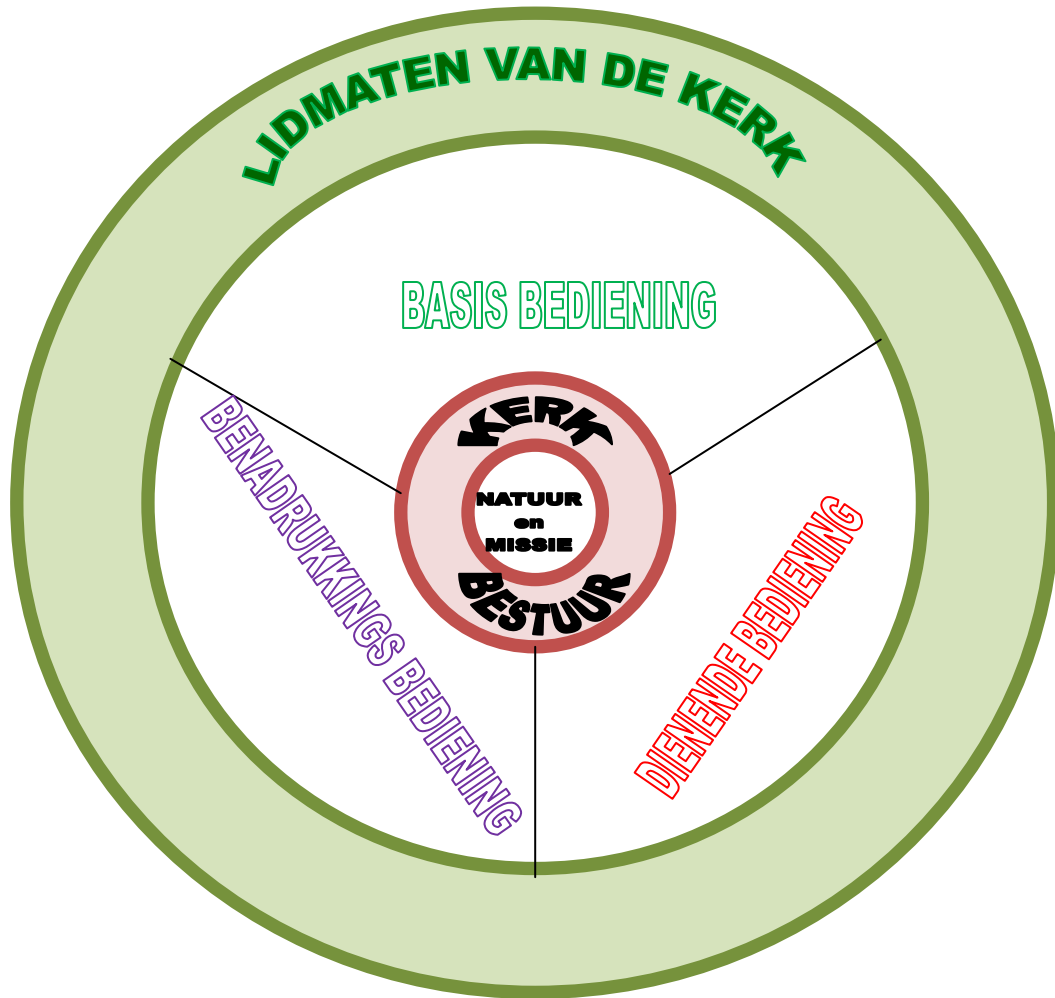
Andere belangrijk componenten van het model zijn:

- Het werk wordt gedaan in een speciaal milieu
- Het werk van de kerk wordt door leden van de kerk gedaan.
- Het werk van de kerk is zowel inwaarts naar zichzelf, als uitwaarts naar andere toe.

2. Belangrijke werkgebieden van het kerkwerk

Het werk van de kerk houdt in continu bedieningsactiviteiten die we groeperen in:

- Basis bedieningsprogramma
- Dienen bedieningsprogramma
- Benadrukking bedieningsprogramma



PASTORALE BEDIENING	EDUCATIEVE BEDIENING	
	Bijbelonderwijs	Kerktraining
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maak je leden bekwaam voor discipelschap en persoonlijke bediening. ▪ Onderwijs Christen theologie en Doopdoctrine, Christen ethiek, Kerkgeschiedenis, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereik mensen voor Bijbelstudie. ▪ Onderwijs de Bijbel. ▪ Getuig voor mensen over Christus en leid mensen in kerklidmaatschap. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rust de leden van de kerk toe tot discipelschap en persoonlijke evangelisatie. ▪ Onderwijs Christen theologie en

<p>kerkbeleid en organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maak kerkleiders bekwaam voor de bediening. ▪ Interpreteer en ondersteun het werk van de kerk en de denominatie. <p style="text-align: center;">Broederschap</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wees betrokken in zendingsactiviteiten. ▪ Onderwijs zending. ▪ Ondersteun zending. ▪ Ontwikkel persoonlijke bediening. ▪ Interpreteer en ondersteun het werk van de kerk en de denominatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werk aan zondagsschoolwerkers en niet werkers. ▪ Leid de leden in aanbidding. ▪ Interpreteer en ondersteun het werk van de kerk en de denominatie. <p style="text-align: center;">Vrouwenclub</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Onderwijs zending ▪ Onderneem zendingsactie en persoonlijk getuigenis. ▪ Ondersteun zending. ▪ Interpreteer en ondersteun het werk van de kerk en de denominatie. <p style="text-align: center;">Muziekbediening</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorziet de kerk van goede muziek. ▪ Ontwikkel muziekvaardigheid, houding en begrip. ▪ Getuig en bedien door muziek. ▪ Interpreteer en ondersteun het werk van de kerk en de denominatie. 	<p>doopdoctrine, Christen ethiek, kerkgeschiedenis, kerkbeleid en organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maak leiders bekwaam om te dienen. ▪ Interpreteer en ondersteun het werk van de kerk en de denominatie. <p style="text-align: center;">Broederschap</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neem deel aan zendingsactiviteiten. ▪ Onderwijs zending. ▪ Bid en geef voor zending. ▪ Ontwikkel persoonlijke bediening. ▪ Interpreteer en ondersteun het werk van de kerk en de denominatie.
--	--	--

3. Kerkwerkers

Kerkwerkers vormen is een deel van de bediening van leiderschap in de kerk. Werkers die meestal worden gekozen zijn secretaris, penningmeester, verschillende commissarissen. Deze mensen moeten voorgedragen worden door een nominatie commissie en worden gekozen door de kerk om te dienen voor een bepaalde periode.

2. HISTORIE VAN LEIDERSCHAP IN DE KERK

De leiding van de kerk in het Oude Testament bestond uit: De hogepriester die zijn eigen dienst had (werd gekozen), de priester had zijn eigen plaats toegewezen, terwijl aan de levieten een eigen dienstwerk was opgedragen.

De Nieuw Testamentische Gemeente is ontstaan met de komst van de Heilige Geest op de Pinksterdag. Toen de discipelen stuk voor stuk de aandrang van de Heilige Geest ervoer, werden ze tot een gemeenschap gesmeed, een gemeenschap van liefde en broederschap voor elkaar en God. Ze verschilden zeer in ontwikkeling, maatschappelijke achtergrond, economische status en politieke overtuiging. Het enige wat ze gemeenschappelijk hadden was Christus en dat hield ze bij elkaar. Ze beschouwden zichzelf niet als een organisatie maar als een organisme, Het lichaam van Christus. De organisatie heeft vorm gekregen met de komst van Paulus.

Het hoeft ons niet te verwonderen dat in de begintijd van het Christendom de christenen niet veel tijd besteedden aan het zoeken naar een juiste organisatievorm. De volgelingen van Jezus hadden er geen behoefte aan om leiders aan te wijzen of een soort 'leefregel' op te stellen of een soort commissie in te stellen. De enige organisatie die zij kenden bestond uit de leiding van de Heilige Geest. Echter heeft het niet lang geduurd of ze hebben gezien dat er degelijk behoefte bestaat aan organisatie. Het eerste bestuur onder de leiding van Stephanus werd gekozen door de kerk van Jeruzalem (Handelingen 6:1-15). De apostelen waren de vertegenwoordigers van Christus, die door God gezonden was, op aarde. Zij hebben opzieners en diaken aangesteld. Dit was niet nieuw. Rond het jaar 95 waren deze bisschoppen en diaken de opvolger van de apostelen in de Gemeente. Het besef was duidelijk dat ondanks het feit dat de Gemeente onder leiding van de Heilige Geest stond, er duidelijk een behoefte was aan institutionele kaders.

Ignatius, de bisschop van Antiochië in Syrië onderscheidde drie geestelijke gezagdragers:

1. de oudsten of presbyters (afgeleid van het woord 'priester')
2. de diaken
3. de bisschoppen

Voor bisschoppen en oudsten dient men grote eerbied te hebben, want dat geeft aan welke houding men tegenover God heeft.

Dit is een over de hele wereld aanvaarde leiderschapstype. De Gemeente wordt geleid door een groep van geordende priesters (voorgangers). Kende de eerste christenen geen lidmaatschap, vandaag aan de dag is het noodzakelijk om de herderstaak uit te voeren.

Het Christendom heeft één universele geloofbelijdenis, de **Apostolische Geloofbelijdenis**:

"Ik geloof in God, de Vader, de Almachtige, Schepper van hemel en aarde; En in Jezus Christus, Zijn enige geboren Zoon, Onze Heer, die door tussenkomst van de Heilige Geest geboren is uit de maagd Maria, geleden heeft onder Pontius Pilatus, werd gekruisigd, gedood en begraven, Hij is nedergedaald ten helle en op de derde dag opgestaan uit de doden; Hij is opgevaren naar de hemel en zette zich aan de

rechterhand van God, de Vader, de Almachtige, vanwaar Hij terug zal komen om te oordelen levenden en doden.

Ik geloof in de Heilige Geest, de Universele kerk, de gemeenschap der Heiligen; de vergeving van zonde; de opstanding van het lichaam en het eeuwig leven. Amen."

Dit werd aangenomen tijdens een concilie gehouden in Nicea, ongeveer 150 n. Christus. Dit is gedaan om 'ketterijen', valse leerstellingen, te voorkomen.

3. DE HEILIGE GEEST EN KERKLEIDERSCHAP

Maar gij zult kracht ontvangen, wanneer de Heilige Geest over u komt, en gij zult mijn getuigen zijn te Jeruzalem, en in geheel Judea en Samaria en tot het uiterste de aarde.

Handelingen 1:8

De bekering is niet genoeg om een stabiel evenwichtig Christen leven te lijden.

De oude mens zal proberen om weer de overhand te nemen in het leven van een Christen, als hij niet vervuld is met de Heilige Geest. Continu groeien in kennis en genade van de Here is wat er genoemd wordt, de heiligmaking.

John Wesley, de geestes vader van meer dan 35 denominaties, de Verenigde Methodisten Kerk, hij is de grootvader van het Leger des Heil, De Wesleyaanse Gemeente, de van de Nazarener, Volle Evangelie, de Pinkster gemeente, Heiligheidsbewegingen en de Charismatische vernieuwing. Deze zijn ontstaan uit de grote opwekking in de 18 de eeuw.

De vervulling brengt echter met zich mee dat we gaven van de Heilige Geest krijgen tot dienstbaarheid in de gemeente en de gemeenschap.

Ezechiël 37:1 -14:

- a. Eerst worden de beenderen bij elkaar gebracht. – de nodige **eenheid** om te kunnen werken.
- b. De spieren vertegenwoordigen het **Woord** van God.
- c. De huid is de **liefde** de Christenen moeten hebben.
- d. De geest is de **Heilige Geest** die nodig is om te herleven.

Wanneer wij de vijf gedeelten in de Bijbel lezen waar 'gaven' worden opgesomd, dan onderscheiden we duidelijk vier categorieën:

1. **Genadegaven** (Rom. 12:6-8 en 1 Petr. 4:10-11)
2. **De gaven van Christus voor Zijn Gemeente** (Ef. 4:7, 11)
3. **Openbaringen (manifestaties) Gemeente van de Geest** (1 Cor. 12:1,7-10)
4. **Ambten die God in de Gemeente heeft ingesteld** (1 Cor. 12:28)

Dit zijn de vier groepen van de zg. 'gaven', die duidelijk in iets van elkaar verschillen.

1. Genadegaven

Als eerste noemen we de genadegaven (Rom. 12:6-8 en 1 Petr. 4:10-11):

"Wij hebben nu gaven (charisma = gaven of gunsten) onderscheiden naar de genade die ons gegeven is: profetie, naar gelang van ons geloof; wie dient, in het

werk der bediening; wie onderwijst, in het onderwijzen; wie vermaant, in het vermanen; wie uitdeelt, in eenvoud; wie leiding geeft, met ijver; wie barmhartigheid bewijst, met blijmoedigheid.”

Van deze gaven wordt gezegd, dat zij in het bijzonder worden toebedeeld overeenkomstig de genade die ons gegeven is, en daarom kunnen wij ze ‘genadegaven’ noemen. We plaatsen ze hieronder nog eens:

- 1. Profetie**
- 2. Dienen**
- 3. Onderwijzen**
- 4. Vermanen**
- 5. Geven of uitdelen**
- 6. Leiding geven**
- 7. Barmhartigheid bewijzen of helpen.**

De verzen 1 Petr. 4:10-11 geven een overzicht in een notendop van deze ‘genadegaven’. Zij worden daar gerangschikt in gaven, die tot uitdrukking komen door onze spraak (profetie, onderwijzen, vermanen) en gaven die zich uiten door het verrichten van dienstwerk (dienen, uitdelen, leiding geven en helpen):

“Dient elkander, een ieder naar de genadegave (charisma) die hij ontvangen heeft, als goede rentmeester over de velerlei genade Gods.

Spreekt iemand, laten het woorden zijn als van God; dient iemand, laat het zijn als uit kracht door God verleent.”

2. De gaven van Christus voor zijn Gemeente

De tweede categorie is die van de gaven, die Christus aan Zijn Gemeente op aarde gegeven heeft. Wij vinden ze beschreven in Ef. 4:7, 11:

“Aan ieder onzer is de genade gegeven naar de mate van de gave (dorea = vrije gift of geschenk) van Christus En Hij is het die sommigen gegeven heeft als apostelen, sommige als profeten, sommige als evangelist en sommigen als herders en leraars (juister vertaald: herder-leraar. Dus één ambt) tot opbouw van het Lichaam van Christus

We hebben gezien dat Christus vier gaven aan Zijn Gemeente gegeven heeft. We zouden ze kunnen noemen ‘de gaven van Christus voor Zijn Gemeente’:

- 1. Apostelen**
- 2. Profeten**
- 3. Evangelisten**
- 4. Herder-leraars**

3. Openbaringen (manifestaties) van de Heilige Geest

De derde categorie wordt gevormd door de manifestaties van de Heilige Geest, 'de geestelijke gaven', de 'bovennatuurlijke gaven' of 'wondergaven', zoals men ze in allerlei benamingen heeft genoemd. Men vindt ze beschreven in 1 Cor. 12:1, 7-10:

*“Ten aanzien van de uitingen des geestes (**pneumatikos** = wat de geest betreft, geestelijke manifestaties), broeders, wil ik u niet onkundig laten. Maar aan een ieder wordt de openbaring (**phanerosis** = het laten zien of horen) van de Geest gegeven tot welzijn van allen. Want de een wordt gegeven door de Geest een woord van wijsheid en aan de ander een woord van kennis, krachtens dezelfde Geest; de een geloof door dezelfde Geest en de andere gaven (**charismata**) van genezing door die ene Geest; de een het verrichten van wonderwerkingen, de ander profetie, de een het onderscheiden van geesten, en aan een ander allerlei tongen (talen), aan een ander vertolking van tongen.”*

Opmerking:

Het woord tong (glosa) in het Grieks:is taal. Het heeft te maken met bestaande verstaanbare talen die de Heilige Geest aan iemand geeft om het verspreiden van het evangelie te bewerkstelligen. Op de Pinksterdag heeft de Heilige Geest dit gedemonstreerd, want iedereen, zonder vertaling, kon ze in hun eigen taal horen praten over de grote daden Gods. Let wel, hier is er sprake geweest van de elfen. En er waren ongeveer evenveel talen daar vertegenwoordigd.

Hier noemt de Schrift negen verschillende manifestatie van de Geest:

1. **Woord van wijsheid**
2. **Woord van kennis**
3. **Geloof**
4. **Gaven (charismata) van genezing**
5. **Wonderwerken**
6. **Profetie**
7. **Onderscheiding van geesten**
8. **Tongen of Talen**
9. **Vertolking van tongen (talen)**

4. Ambten in de Gemeente

De vierde categorie is die van de ambten, die God (de Vader) in de Gemeente heeft ingevoerd 1 Cor. 12:28):

“En God heeft sommigen aangesteld in de Gemeente, ten eerste apostelen, ten tweede profeten, ten derde leraars, verder krachtwerkingen, daarbij gaven (charismata) van genezingen, om te helpen, om te besturen, en verscheidenheid van tongen.”

Dit is de representatieve lijst van ambten die acht specifieke soorten bevat, alle genomen uit drie categorieën.

4. Twee methoden van analyseren

Nu we vier verschillende lijsten van ‘gaven’ bekeken hebben, gaan we ze ontleden volgens twee methoden:

- I. door de Griekse uitdrukkingen te gebruiken.
- II. Door de sleutel tekst 1 Cor. 12:4 te gebruiken.

I. De Griekse uitdrukkingen

Eerst gaan we dus deze Schriftgedeelten in hun onderling verband volgens de originele Griekse taal bekijken.

1. Charisma

De ‘genadegaven’ worden in het Grieks charisma genoemd, d.w.z. genadegift of gunst. Uit hetgeen Petrus hierover zegt, maken wij op dat deze gaven iets gemeen hebben met talenten of bekwaamheden die ons door de Heilige Geest geschonken worden. Voorts lezen we dat ze worden uitgeoefend overeenkomstig de genade (onverdiende gunst) van God, die wij ontvangen hebben. Deze talenten zijn geestelijk, niet voortspruitend uit onze natuur, maar heel vaak zijn ze uitbreidingen van onze natuurlijke bekwaamheden op een bepaald terrein.

De zeven genadegaven van Rom. 12 worden door Petrus onderverdeeld in in twee groepen:

1. spreekgaven
2. bedieningsgaven

Wanneer we spreken, gebruikt God ons als zijn ‘orakels’, d.w.z. als mensen die rechtstreeks door Hem geïnspireerd worden. Als wij de dienst uitoefenen, is dit het gebruiken van door God gegeven bekwaamheid, naar zijn wil, om zijn werk te kunnen doen. Deze gaven zijn persoonsgebonden.

2. Dorea

De tweede Griekse uitdrukking voor ‘gave’, *dorea*, d.w.z. vrije gift of geschenk, wordt gebruikt waar sprake is van de viervoudige gave van Christus voor Zijn Gemeente. Er moet erop gewezen worden dat deze niet beschouwd moet worden als gift in de betekenis van persoonlijk talent. Christus schenkt niet de gave om apostel of profeet te zijn, of de gave om te kunnen evangeliseren of het herder-leraarschap uit te oefenen, maar Hij roept personen, die genade gaven ontvangen hebben. Deze gaven zijn dus personen (apostelen (kerkplanters of zendelingen), profeten (predikanten), evangelisten, herder-leraars), die Christus aan Zijn Gemeente schenkt tot opbouw. Het zijn vier bedieningen en niet vier gaven in de betekenis van de genadegaven. Het is goed op te merken dat de Griekse woorden verschillend zijn, als het gaat om charisma-gave en dorea-gave.

3. Pneumatikos

De derde Griekse uitdrukking die met ‘gave’ vertaald werd is *pneumatikos*. Het woord wil eenvoudig zeggen “geestelijk ding” of “wat met de geest te maken heeft”. Dit zijn de

bekende ‘geestelijke gaven’ van 1 Cor. 12:8-10. De apostel gebruikte dezelfde uitdrukking in 1 Cor. 14:1: “Jaagt de liefde na en streef naar de gaven des Geestes (pneumatika)”. Hier wijst hij naar de negen zg. ‘gaven des Geestes’.

Let eens op hoe de lijst van geestelijke uitingen wordt ingeleid door het vers: “Aan een ieder wordt de openbaring van de Geest gegeven tot welzijn van allen”. Ze worden geen gaven genoemd maar ‘openbaringen’. De Griekse uitdrukking voor openbaring (phanerosis) wordt nergens met ‘gave’ vertaald. Daarom betreft de lijst van geestelijke dingen in dit Schriftgedeelte wel openbaringen of manifestaties van de Geest, maar geen gaven van de Geest. Juist gezien is het woord van wijsheid dus een openbaring van de Geest, bij een bepaalde gelegenheid gegeven aan iemand tot opbouw van allen.

In zekere zin is deze openbaring een gave, geschonken aan allen, die deel hebben aan het getuigenis voor Christus. Maar dit is iets anders dan dat men zegt, dat iemand de “gave van wijsheid” ontvangen heeft. Het verschil wordt duidelijk door de Griekse woordkeuze. De Geest openbaart zich door het woord van wijsheid en de overige manifestaties d.m.v. personen en ten dienste van de gehele Gemeente.

Dit zijn geen bekwaamheden, zoals de genadegaven van Rom. 12 dat zijn. Niemand kan de openbaringen van de Geest als een persoonlijk bezit ontvangen; zij kunnen alleen door personen tot uiting komen, volgens de wil van de Heilige Geest, op een bestemde tijd en tot stichting van allen. Dit principe is nodig om het verschil te kunnen begrijpen tussen gaven, openbaringen en bedieningen.

II. Het sleutelvers

De tweede methode om het verschil tussen gaven, bedieningen en openbaringen te tonen is het bestuderen van 1 Co. 12:4. Deze tekst geeft ons de sleutel tot het onderscheid.

“Er is verscheidenheid in genadegaven (charisma), maar het is dezelfde Geest; en er is verscheidenheid van bedieningen (diakonia), maar het is dezelfde Here; en er is verscheidenheid van werkingen (energema), maar het is dezelfde God, die alles in allen werkt.”

Hier heeft, als we het zo mogen uitdrukken, een Drie-enige werkverdeling plaats gevonden.

De Geest schenkt gaven, genadegaven, aan personen en openbaart Zich door een persoon tot stichting van allen.

De Here Jezus schenkt bedieningen, mensen met genadegaven, opdat de Gemeente apostelen, profeten (predikanten), evangelisten en herder-leraars zou hebben.

Maar God, de Vader, voorziet in de energema, de kracht en energie voor alles.

In deze betekenis heeft God in de Gemeente (de universele Kerk van Christus) aangewezen, ten eerste apostelen, ten tweede profeten, ten derde leraars, verder werkers van krachten, daarna (genade)gave van genezingen, helpers, bestuurders en sprekers in allerlei talen. Dit zijn geen gaven maar mensen, die ambten vervullen volgens de aanstelling van God, de Vader.

Een apostel is iemand, die bepaalde genadegaven heeft ontvangen en die ook de Heilige Geest zou kunnen manifesteren d.m.v. enige of alle negen openbaringen van de Geest.

Hij is door zijn Heer en Heiland als apostel aan de Gemeente gegeven, en aangewezen en afgezonderd (d.w.z. bevestigd en bekrachtigd voor zijn taak) door de Vader.

Iemand die 'krachten werkt' is niet iemand die de gave van wonderenverrichten bezit (zo'n gave bestaat niet), maar iemand, die wonderen openbaart door de Heilige Geest. Hij of zij zou ook genadegaven kunnen bezitten, maar in alles verleent de Vader Zijn gunst om de werking te doen geschieden. Kracht en wonderdoeners bezitten derhalve geen gaven, die hen in staat stelt om wonderen te doen, maar zij vervullen een ambt, waardoor zij door de Geest wonderen kunnen bewerken.

Een bestuurder is iemand die de genadegave van het leiden of besturen heeft ontvangen. Hij kan ook op bepaalde tijden, de Geest d.m.v. van de negen phaneroses (openbaringen) manifesteren, maar alweer is alles wat hij doet afhankelijk van de kracht van de Vader. 1 Cor. 12:28 laat ons de ambten zien van personen, die één of meer gaven ontvangen hebben:

Apostelen, die een gave van Christus voor Zijn Gemeente is.

Profeten, die eveneens door Christus aan de Gemeente gegeven zijn en de genadegave van profetie (prediken) bezitten.

Leraars, die een gave van Christus aan de Gemeente zijn en de specifieke gave van onderwijzen bezitten.

Wonderwerkers, die in hun ambt de Geest door wonderen openbaren.

Helpers, die de genadegave van het helpen in hun ambt bezitten.

Bestuurders, die eveneens hun speciale genadegave voor de dienst bezitten.

Spreekers in talen, die in hun speciale ambt de Heilige Geest d.m.v. allerlei talen openbaren.

Omdat sommige van deze gaven verwarring kunnen stichten heb ik gemeend om bepaalde zaken te belichten.

3. Profetie

Profetie betekent letterlijk '*spreken*'.

De profeten waren heilige, van God geroepen mensen, die met bepaalde Geestesgaven waren toegerust. Er waren zelfs scholen voor profeten. Denk aan het verhaal van Elia.

Hun zending was van Godswege. Sommigen zoals Jesaja en Daniel waren van koninklijk bloed, terwijl de meesten uit een priesterlijk geslacht kwamen.

Er is een groot verschil tussen de profeten in de oude bedeling en de profeten van de nieuwe bedeling.

Bij de eerste gebeurde profetie bij bijzondere gelegenheden, terwijl bij de tweede het een voortvloeiende is van de inwonende Heilige Geest. De eerste werd gegeven ter voorlichting van het plan Gods met de mensheid vanaf de schepping tot het einde van alle dingen, de laatste tot opbouw van de Gemeente van Christus. De profeten van de nieuwe bedeling treden dan niet op als die van de oude bedeling.

Valse profeten waren er in die dagen evenzo als nu, o.a. Bileam (Num. 22), Zedekia (1 Kon. 22:11 en 24), Hananja (Jer. 28) en vele anderen.

Valse profeten daagden ook op in de eerste Christengemeente (2 Cor. 11:13-15), terwijl de apostel Petrus voorspelt dat in de Gemeente des Heren valse leraars zullen zijn, die bedekt, verderfelijke ketterijen zullen uitvoeren (2 Petr. 2:1-3).

In Ezechiël 13 over profetie die niet uit God is, maar voorspruit uit eigen hart.

Er zijn drie soorten van profetieën:

1. *Goddelijke profetie:*

Deze komt door de Goddelijke inspiratie van de Heilige Geest en komt uit. De profeet, in dit geval, is zeer nederig, Christuscentrisch en Godvererend.

2. *Profetie uit eigen hart*

Deze komt uit eerezucht en bestaat meestal uit eigen voordeel. De profeet duldt geen tegenspraak en probeert zelf de vervulling af te dwingen.

3. *Satanische profetie*

Satan kan een onbekeerde of een afvallige gebruiken als werktuig. Het gaat gepaard met bedreiging in alle vormen.

Hoofdstuk 4

DE 21 WETTEN VAN LEIDERSCHAP John C. Maxwell

1. DE WET VAN DE DEKSELS (BELEMMERINGEN)

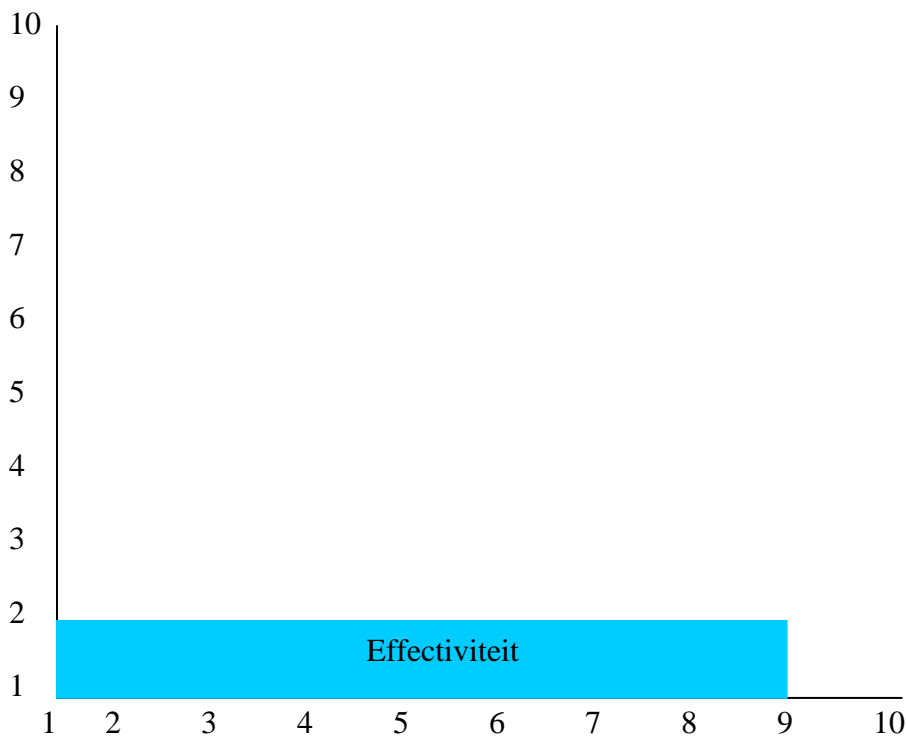
Leiderschapbekwaamheid bepaalt het niveau van iemands Niveau van Effectiviteit.

Hoe hoger je wil komen hoe meer je leiderschap nodig hebt.

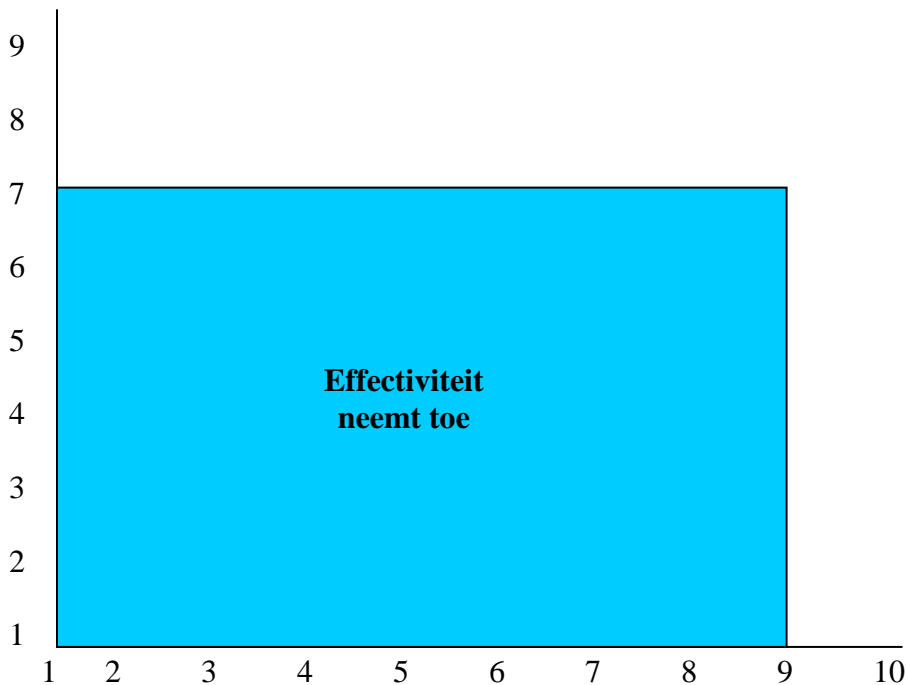
Iedereen kan een zeker succes boeken zonder een leiderschaps capaciteit. Zijn succes zal dan gelimiteerd zijn.

Hoe hoger je wil komen, hoe meer je leiderschap nodig hebt. Hoe groter de indruk die je wil maken, hoe groter jouw invloed moet zijn.

SUCCES ZONDER LEIDERSCHAPSONTWIKKELING



SUCCES MET LEIDERSCHAPSONTWIKKELING



OM DE RICHTING VAN EEN ORGANISATIE TE VERANDEREN MOETEN DE LEIDERS VERANDEREN

De effectiviteit van een organisatie is afhankelijk van de sterkte van de leider. Dit heeft niet zo zeer te maken met de persoon. Het heeft meer te maken met de sterkte van het leiderschap. Een oude leider kan een nieuwe leider worden door verandering van paradigma. Om de richting van de organisatie te veranderen moet de leider veranderen.

2. DE WET VAN INVLOED

De echte maatstaf voor leiderschap is invloed – niets minder en niets meer.

Als je geen invloed hebt, zal je nooit anderen kunnen leiden. Je leidt alleen wanneer mensen je volgen.

Mensen hebben een verkeerd beeld van leiderschap.

DE VIJF MYTHES OVER LEIDERSCHAP

1. THE MANAGEMENT MYTHE

Een van de wijdverspreide misvatting is dat leiden en managen hetzelfde zijn.

Management en leiderschap zijn niet hetzelfde.

“Soms is management net als de kleine jongen met een grote hond, die op de hond wacht om te zien waar de hond hem naar toe zal brengen”.

2. DE ONDERNEMER MYTHE

Vaak genoeg denken mensen dat alle handelaren en ondernemer leider zijn. Maar dat is niet waar.

3. DE KENNIS MYTHE

Francis Bacon zegt: “Kennis is macht”. Vele mensen denken dat kennis noodzakelijk is voor leiderschap, maar niet alle intellectuelen kunnen leiding geven.

IQ is niet noodzakelijkerwijs verbonden aan leiderschap.

4. DE PIONIER MYTHE

Een andere misvatting is dat iedereen die een groep leidt een leider is. De eerste zijn wil nog niet zeggen dat je een leider bent.

5. DE POSITIE MYTHE

De grootste misvatting is dat leiding geven afhankelijk is van de positie.

“Het is niet de positie die de leider maakt, maar de leider die de positie maakt.”

WAT IS LEIDERSCHAP?

Leiderschap is *invloed* – niets minder en niets meer.

Harry A. Overstreet: *“Het noodzakelijke voor alle macht naar invloed ligt in de andere persoon zo ver krijgen om te participeren.”*

3. THE WET VAN PROCES

Leiderschap Ontwikkeld zich dagelijks, Niet in één Dag.

Theodore Roosevelt heeft een wereld macht helpen creëren, won een nobel prijs voor de vrede en werd president van de USA. Vandaag zou niemand over hem praten als hij de “Wet van Proces” niet had gekend.

Leider worden is net als het succesvol investeren in een ‘stock market’ (effecten beurs). Als het je hoop is om binnen een dag groot fortuin te hebben, zal je nooit succesvol zijn.

- ❖ Leiders zijn mensen die willen leren.

DE VIER FASEN VAN LEIDERSCHAPSGROEI



OM MORGEN TE LEIDEN, MOET JE VANDAAG LEREN!

Leiderschap ontwikkelt zich dagelijks, niet in één dag.

“Kampioenen worden geen kampioen in de ring, ze worden alleen maar daar herkend.”

4. DE WET VAN DE NAVIGATIE

Iedereen kan een schip besturen, Maar het neemt een leider om de koers te bepalen
Scheepvaarders kijken vooruit.

Jack Welch: *“Een goede leider blijft gericht... Het controleren van de koers is beter dan door de koers gecontroleerd te worden.”*

“Een leider is iemand die meer ziet dan wat anderen zien, die verder ziet dan anderen zien, die eerder ziet voordat anderen zien.”

Waar gaat de leider

- ❖ Scheepvaarders varen op de ervaring van het verleden.
- ❖ Scheepvaarders luisteren naar wat anderen te zeggen hebben.
“Het doet er niet toe hoeveel je van het verleden hebt geleerd, het zal je nooit alles vertellen van wat je nodig hebt voor het heden.”
- ❖ Scheepvaarders onderzoeken eerst de condities voordat ze een besluit nemen.
- ❖ Scheepvaarders zorgen ervoor dat hun conclusie zowel geloof als feiten vertegenwoordigen.

“Het is moeilijk om optimisme en realisme, intuïtie en planning, geloof en feit in evenwicht te houden. Maar dat is wat het vergt om effectief te zijn als een navigatie leider.”

Het geheim van de wet van Navigatie is voorbereiding!

5. DE WET VAN E. F. HUTTON

“Wanneer de echte leider praat, luisteren mensen.”

Jonge, onervaren leiders lopen vaak een volle zaal binnen alleen maar om te ervaren dat zij de leiderschapsdynamiek van de situatie totaal verkeerd hebben begrepen.

“De echte leider bezit de macht, niet alleen de positie.”

Margareth Thacher: “Als je mensen moet vertellen dat jij de leider bent, dan ben jij het niet.”

“Als er discrepantie is tussen wie de vergadering leidt en wie de mensen leidt, dan is de persoon die de vergadering leidt niet de echte leider.”

Gepositioneerde Leiders

Spreken eerst

Hebben de invloed van de echte leider nodig om zaken gedaan te krijgen

Hebben alleen invloed op de andere gepositioneerde leiders

Mensen worden leiders vanwege:

1. **Karakter** – Wie ze zijn
2. **Relaties** – Wie ze kennen
3. **Kennis** – Wat ze weten
4. **Intuïtie** – Wat ze voelen
5. **Ervaring** – Waar ze zijn geweest
6. **Succes in het verleden** – Wat ze hebben gedaan
7. **Bekwaamheid** – Wat ze kunnen doen

De Echte Leiders

Spreken later

Hebben hun eigen invloed nodig om zaken gedaan te krijgen

Beïnvloed iedereen in de zaal

6. DE WET VAN VASTE GROND

“Vertrouwen is het fundament van Leiderschap”

Wanneer het aankomt op leiderschap, kan je geen shortcuts nemen, ongeacht hoe lang je de mensen leidt.

De karakter van de leider communiceert vele dingen aan de volgelingen:

1. Consistentie
2. Potentie
3. Respect

7. DE WET VAN RESPECT

‘Van nature volgen mensen de leider meer dan zichzelf’

- *Wanneer mensen iemand respecteren als een persoon, gehoorzamen ze hem.*
- *Wanneer ze hem respecteren als een vriend, hebben ze hem lief.*
- *Wanneer mensen hem respecteren als een leider, volgen ze hem.*

Hoe zaken zich vaak ontwikkelen:

1. *Leiders gaan hun eigen weg op wanneer de groep bijeenkomt.*
2. *Kort daarop veranderen mensen hun koers om de sterkste leider te volgen.*

8. DE WET VAN INTUÏTIE (INGEVING)

‘Leiders evalueren alles met een leidersinzicht.’

- **Wanneer leiders voor een probleem staan, meten ze het automatisch – beginnen het op te lossen – gebruikmakende van de Wet van Intuïtie.**

Er zijn drie niveaus van Leiderschapsintuïtie:

1. Zijn die het **van nature** zien
Sommige mensen zijn geboren met een uitzonderlijke leiderschapsgave. Instinctiefelijk verstaan ze mensen en weten ze hoe ze te brengen van punt A naar punt B. Zelfs toen ze kind waren, acteerden ze als leiders. Mensen met een natuurlijke leiderschapsintuïtie kunnen zich opbouwen en worden wereldklasse leider van de hoogste kaliber.
2. Zij die **opgevoed** worden om het te zien
Niet iedereen begint met een grote instinkt, maar ze hebben het vermogen om opgevoed en ontwikkeld te worden. Het vermogen om te denken als een leider is geïnformeerde intuïtie. Zij die hun intuïtie niet ontwikkelen zullen blinde leiders zijn voor de rest van hun leven.
3. Zij die het **nooit** zullen zien
Bijna iedereen is capabel om leiderschap en intuïtie te ontwikkelen. Er zijn echter mensen die dat nooit zullen ontdekken.

De beste leider leest en reageert.

Hoe leiders denken:

- Leiders lezen situaties

- Leiders lezen mensen
- Leiders lezen zichzelf

9. DE WET VAN MAGNETISME

‘Wie je bent, is te zien in wie je aantrekt.’

Effectieve leiders kijken altijd uit naar goede mensen uit de groep.

- **“Wie je krijgt, wordt niet bepaald door wie je wil. Het wordt bepaald door wie je bent.”**
- **Het is mogelijk voor leiders om uit te trekken en mensen te rekruteren die niet als zichzelf zijn, maar dat zijn niet de mensen die hij van nature aantrekt.**

Mensen die zijn als je, zullen je opzoeken. Waarin zit die vergelijking?

1. Attitude
2. Generatie
3. Achtergrond
4. Waarden
5. Levenservaring
6. Leiderschapsvermogen

10. DE WET VAN CONNECTIE

‘Leiders raken het hart voordat ze om een hand vragen.’

- **Je kan mensen niet in actie brengen totdat je ze eerst beweegt met emotie. Het hart komt voor het hoofd.**

Denk maar aan het lied van Boyke over de liefde: “Ede taki no, ma hati naki bum”

Publieke en Privé Connectie

Koppelen met mensen hoeft niet iets te zijn dat alleen moet gebeuren wanneer de leider communiceert met de groep. Het moet individueel gebeuren.

- **Hoe sterker de relatie en connectie zijn tussen individuen, hoe meer de volgelingen de leider willen helpen.**

Het is de taak van de leider om connectie te initiëren met mensen.

11. DE WET VAN DE INNERCIRCLE

‘De capaciteit van de leider wordt bepaald door de mensen die dicht bij hem zijn.’

Drie fasen tot nieuwe groei

BRENG DE ORGANISATIE NAAR EEN ANDER NIVEAU	
	NIEUWE GROEP
	Beste leiders
Breng nieuwe leiders in 3 fasen	Betere leiders
	Goede leiders
	Top derde
Haal originele leiders in 3 fasen eruit	Middel derde
	Laagste derde
	OUDE GROEP

Elke organisatie heeft een innercirkel

- **Er bestaat niet iets als Lone Ranger leader. Denk eraan: ‘Als je alleen bent, leid je niemand, denk je?’**

De waarde van het verheffen van de juiste mensen in de innercirkel:

- 1. Potentiële waarde – Zij die zichzelf verheffen**
 - 2. Positieve waarde – Zij die het moraal in de organisatie verhogen**
 - 3. Persoonlijke waarde – Zij die de leider verheffen**
 - 4. Productie waarde – Zij die anderen verheffen**
 - 5. Bewezen waarde – Zij die anderen die anderen mensen verheffen, verheffen**
- **Rekruteer de beste staf die je kan vinden, ontwikkel ze zoveel als je kan, geef ze zoveel materiaal als je kan.**

12. DE WET VAN TOERUSTING

Alleen zekere leiders geven macht aan anderen.

Theodore Roosevelt: *De beste leider is de gene die inzicht genoeg heeft om goede mensen uit te pikken om te doen wat hij wil, en zelfbeheerst genoeg is om de zich af te houden van ze wanneer zij het doen.*

Barrières tegen Bemoediging

1. Het verlangen naar jobbescherming
 2. Weerstand tegen verandering
 3. Weinig 'zelfwaarde'
- **De beste manier om te leiden is om anderen te verhogen. De grootste dingen gebeuren wanneer je anderen de kans geeft om dingen te doen.**

13. DE WET VAN REPRODUCTIE

'Het neemt een leider om een leider te kweken.'

Hoe mensen leiders worden:

Natuurlijke gave	10 procent
Resultaat van Crisis	5 procent
Invloed van een andere Leider	85 procent

- **Mensen kunnen niets geven aan anderen wat ze niet bezitten. Passieve volgelingen kunnen geen leiders maken.**

14. DE WET VAN DE INKOOP

'Mensen kopen meer in de leider dan in de Visie'

- De leider vindt eerst de droom en dan de mensen. De mensen vinden de leider dan de droom.

Het is een Zowel/als Propositie

Je kan de leider niet gescheiden houden van zaak die hij promoot

Leider	Visie	Resultaat
Koop niet in	Koop niet in	Zoek een andere Leider
Koop niet in	Koop in	Zoek een andere Leider
Koop in	Koop niet in	Zoek een andere visie
Koop in	Koop in	Sta achter de Leider

- Wanneer de volgelingen niet van de leider of de visie houden, kijken ze uit naar een andere leider.
- Wanneer de volgelingen niet van de leider houden maar wel van de visie, kijken ze toch uit naar een andere leider.
- Wanneer de volgelingen van de leider houden maar niet van de visie, veranderen ze de visie.

- Wanneer volgelingen zowel van de leider als de visie houden staan ze achter beide.

15. DE WET VAN OVERWINNING

‘Leiders vinden altijd een weg voor de groep om te overwinnen.’

- **Overwinnende leiders vinden dat verlies totaal onacceptabel is, dus zoeken ze naar wat gedaan moet worden om overwinning te consolideren, dan gaan ze achteraan met alles wat ze bezitten.**

Winston Churchill:

“Iemand vroeg me eens: Wat is ons doel: Ik antwoord in een woord: Overwinning – overwinning voor elke prijs, overwinning ondanks alle terreur, overwinning, het doet er niet toe hoe lang en hard de weg zal zijn; want zonder overwinning is er geen overleving”

De drie componenten van Overwinning:

1. *Eenheid in visie*

Een team kan alleen maar winnen wanneer de spelers een verenigde visie hebben, het doet er niet toe hoeveel talenten of potentie in het team is.

- ***Een team wint nooit het kampioenschap als elke speler zijn eigen agenda heeft.*** Dit waar in professionele sport. Het is waar voor zaken. Het is waar voor kerken.

2. *Verscheidenheid in vaardigheden*

Er is variëteit in een team nodig om een goed evenwicht te hebben.

Lou Holtz:

Je moet grote atleten hebben om te winnen, het kan me niet schelen wie de coach is. Je kan niet winnen zonder goede atleten, maar je kan zonder hen verliezen. Dit is waarin coaches het verschil uitmaken.

3. *Een leider is vastbesloten om te overwinnen en richt anderen op naar hun potentie*

Eenheid van visie komt niet spontaan. De juiste spelers met verscheidenheid aan talenten komen op eigen houtje bijeen. Er is een leider nodig om dingen te laten gebeuren. Het neemt een leider om de motivatie, de versterking en de nodige richting om te overwinnen te brengen.

Leiders die de wet van overwinning uitoefenen, hebben geen plan B. Dat maakt dat ze doordrijven.

16. DE WET VAN HET GROTE MO

‘Momentum of stuwkracht (drang) is de beste vriend van de Leider.’

Alle leiders hebben de uitdaging om verandering te brengen in een organisatie. De sleutel is momentum. Net als hoe zeilers weten dat je een schip niet kan besturen als het niet voortbeweegt, zo weten sterke leiders dat om de koers te veranderen, je vooruitgang moet boeken – dat vereist de Wet van de Grote MO.

Waarheden achter Momentum

Momentum is de beste vriend van de leider. Het maakt een groot verschil in organisaties.

1. Momentum laat leiders beter uitzien dan ze zijn.
2. Momentum helpt volgelingen beter te presteren dan ze zijn.
3. Momentum maakt het makkelijker te sturen dan te starten
4. Momentum is de machtigste change agent.

17. DE WET VAN PRIORITEIT

‘Leiders begrijpen dat activiteit niet noodzakelijk prestatie is.’

Leiders bereiken nooit dat punt waar ze niet langer prioriteit nodig hebben.

Stephen Covey:

“Een leider is de gene die de hoogste boom beklimt, de situatie onderzoekt, en schreeuwt, “Verkeerd bos!”

Tim Redmond:

“Er zijn veel dingen die mijn ogen zullen vangen, maar er zijn maar enkele dingen die mijn hart zullen veroveren.”

Drie belangrijke dingen om prioriteiten te stellen:

1. Wat is nodig?

We zijn allemaal verantwoordelijkheid schuldig aan iemand – een werker, een bestuur, banken of iemand anders. Daarom moet de lijst van prioriteit beginnen met wat verwacht men van mij?

2. Wat geeft de meeste voordelen?

Als leider moet je het grootste deel van je tijd besteden aan gebieden waar je het sterkst bent. Als iemand iets 80 procent zou kunnen doen, dirigeert het.

3. Wat brengt de grootste beloning?

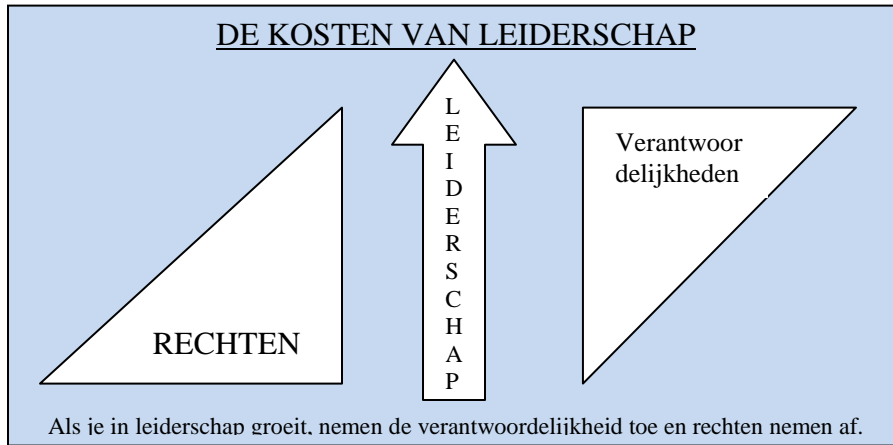
18. DE WET VAN OFFERSBRENGEN

‘Een leider moet opgeven om hoger op te komen’

- De Wet van Offers brengen leert dat één offer zelden succes brengt.

Gerald Brooks:

“Wanneer je een leider wordt, verlies je het recht om aan jezelf te denken.”



19. DE WET VAN TIMING

Wanneer te leiden is even belangrijk als wat te doen en waar te gaan

Grote leiders weten dat wanneer te leiden even belangrijk is als wat te doen en waar te gaan. Altijd wanneer een leider een beweging maakt, zijn alleen maar vier uitkomsten als resultaat:

1. De verkeerde actie op de verkeerde tijdstip leidt tot een ramp.
2. De juiste actie op het verkeerde moment veroorzaakt weerstand.
➤ ***Als een leider herhaaldelijk weinig inzicht vertoont, zelfs in kleine dingen, beginnen mensen te denken dat hem hebben als leider echt een fout is.***
3. De verkeerde actie op het juiste moment is een fout.
4. De juiste actie op het juiste moment resulteert in succes.

DE RESULTATEN VAN TIMING

ACTIE		
T I M I N G	Verkeerde Actie Verkeerde Tijd Ramp	Juiste Actie Verkeerde Tijd Weerstand
	Verkeerde Actie Juiste Tijd Fout	Juiste Actie Juiste Tijd Succes

20. DE WET VAN EXPLOSIEVE GROEI

‘Om groei toe te voegen, leid volgelingen op – om te vermenigvuldigen, leid leiders op’

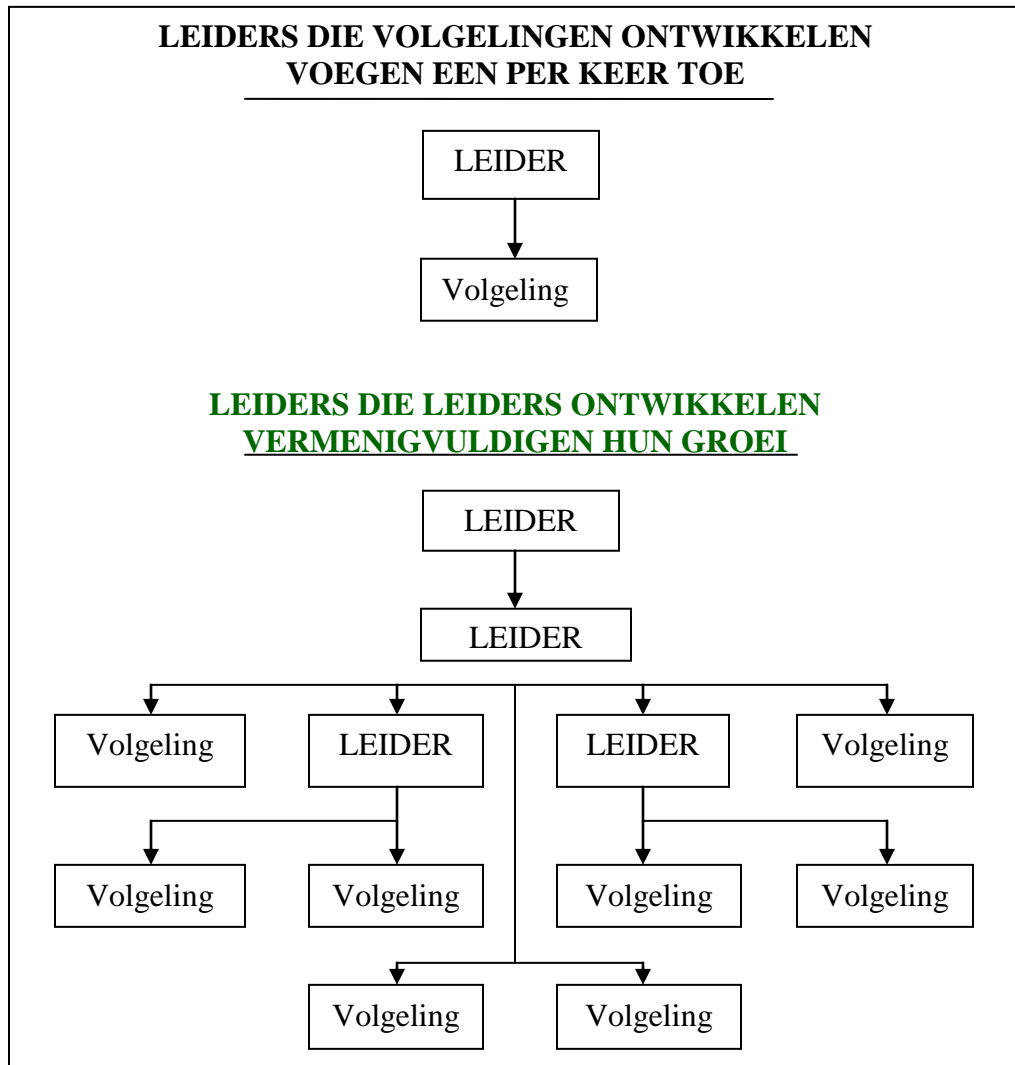
John Schmatter:

“Het is mijn taak om de mensen op te bouwen die de company moeten opbouwen.”

De sleutel tot groei is leiderschap

- **Elke leider die de Wet van Explosieve Groei toepast, maakt de shift van volgelingen wiskunde naar leiders wiskunde.**

Leiders van groeiende kerken concentreren zich op het in staat stellen van anderen om in de Christelijke bediening te gaan. Ze gebruiken geen leken als helpers in het bereiken van hun doel en om hun visie uit te dragen. In plaats daarvan kernen ze de piramide om en ondersteunen anderen om te groeien in hetgeen God klaar heeft voor ze.



VERSCHILLEND FOCUSSEN

LEIDERS DIE VOLGELINGEN ONTWIKKELEN	LEIDERS DIE LEIDERS ONTWIKKELEN
bewerkstelligen dat ze altijd nodig zijn	willen succesvol zijn
zijn gericht op zwakheden	zijn gericht op sterkte
ontwikkelen de laatste 20 procent	ontwikkelen de top 20 procent
behandelen de mensen op dezelfde uit vrees	behandelen hun leiders individueel voor impact
concentreren macht	geven macht uit handen
brenge tijd door met anderen	investeren tijd in anderen
groeien door additie	groeit door vermenigvuldiging
heeft indruk op mensen die ze persoonlijk aanraken	beïnvloeden mensen ver boven hun bereik

21. DE WET VAN LEGACY (ERFENIS)

‘De blijvende waarde van de leider wordt bepaald door de maat van zijn Succes’

LEIDERS DIE EEN NALATENSCHAP VAN SUCCES HEBBEN

‘Leiderschap is een van de dingen die je niet kan delegeren. Of je oefent het uit, of je doet afstand daarvan.’

Mensen die de Wet van Erfenis toepassen zijn raar. Maar zij die een erfenis van succes achterlaten voor de organisatie doen de volgende dingen:

1. Leidt de organisatie met een “LANG OVERZICHT”

Bijna iedereen kan een organisatie goed laten uitzien voor een moment door het lanceren van een opvallend nieuw programma of product, of veel mensen aantrekken naar groot evenement. Maar leiders die een erfenis achterlaten hebben een verschillende benadering. Zij leiden zowel met morgen als heden in gedachte. Hij kijkt altijd uit naar het beste voor de organisatie.

2. Creëer een LEIDERSCHAPSCULTUUR

De meest stabiele maatschappijen hebben sterke leiders op elk niveau van de organisatie. De enige manier om zo een wijdverspreid leiderschap te ontwikkelen, is om het ontwikkelen van leiders te maken tot de cultuur van de organisatie.

BETAAL DE PRIJS VANDAAG OM SUCCES VOOR MORGEN TE GARANDEREN.

Er is geen succes zonder offer brengen. Elke organisatie is uniek, en dat geeft aan wat de prijs zal zijn. Maar elke leider die zijn organisatie wil helpen moet bereid zijn om de prijs te betalen om duurzaam succes te garanderen.

WAARDEER TEAM LEIDERSCHAP BOVEN INDIVIDUEEL LEIDERSCHAP

Het doet er niet toe hoe goed hij is, geen enkele leider kan het alleen doen. Zoals in de sport een coach een team nodig heeft van goede spelers om te winnen, zo heeft een organisatie ook een team nodig om succes te hebben. Hoe groter de organisatie, hoe sterker, hoe groter en hoe dieper het team van leiders moet zijn.

CONCLUSSIE

‘Alles staat en valt met Leiderschap’

Onthoud:

- Het personeel bepaalt de potentie van de organisatie.
- Relaties bepalen het moraal van de organisatie.
- Structuren bepalen de omvang van de organisatie.
- Visie bepaalt de richting van de organisatie.
- Leiderschap bepaalt het succes van de organisatie.

Hoofdstuk 5

HET MACHTIGSTE WAPEN VAN EEN LEIDER

De kracht van een visie

(Bill Hybels)

U hoeft geen cynisch mens te zijn om een beetje sceptisch te reageren als iemand begint te praten over het veranderen van de wereld. Zelfs als u het ermee eens bent dat de wereld toe is aan een ingrijpende renovatie, acht u de kans dat zoiets zal gebeuren waarschijnlijk heel klein. Maar als God een droom aanwakkert en een leider inspiratie krijgt – nou, wie weet wat er dan kan gebeuren?

Zo was er in 1774 een leider die John Adams heette en moedig zijn visie verkondigde voor een nieuwe natie, een unie van dertien staten die onafhankelijk zouden zijn van het parlement en de koning van Engeland. Tegen alle verwachtingen in zijn z'n woorden werkelijkheid geworden. Nog geen twee jaar na zijn profetische proclamatie werden de Verenigde Staten van Amerika opgericht.

In 1789 kreeg William Wilberforce een visie over de afschaffing van de slavernij. Achttien jaar nadien is het werkelijkheid geworden.

Visie moet gecommuniceerd worden:

1. De visie overdragen door haar te verpersoonlijken
2. De visie één-op-één overdragen
3. De visie overdragen door in het openbaarheid te treden

De belangrijkheid van visie

1. Visie werkt inspirerend en zet mensen in beweging
2. Visie vergroot de betrokkenheid
3. Visie houdt mensen op koers
4. Door visie wordt leiding makkelijk overgedragen
5. De uitwerking staat op de gezichten te lezen
6. Visie moet omgezet worden in daden
 - a. De visie toespitsen met een strategisch plan
 - b. De beginselen van de kerk: één lijn trekken
 - c. De grens stellen
 - d. Samen verantwoordelijkheid dragen voor het geheel

1. Het werken met mensen

Sommige voorgangers schijnen van menselijkheid te houden, terwijl ze mensen haten. Deze mensen voelen zich niet thuis in een lokale samenkomst omdat de samenkomst uit mensen bestaat. De beste manier om een kudde op te bouwen is om met mensen samen te werken. Het werken met mensen houdt heel wat uitdagingen in:

- Het verstaan van samenkomsten als dienende organisaties.
- Het werken door commissies (celgroepen).
- Het werken met vrijwilligers.
- Het bouwen van een stabiel verenigd team voor de bediening.

- Problemen oplossen.
- Het leiden van zendingsvergaderingen.
- Het voorzitten van besluitvormende vergaderingen.
- Een relatie met de staf van de kerk.
- Het delegeren van bepaalde taken.
- Het begeleiden van lidmaten.
- Omgaan met moeilijke mensen.
- Vorm geven aan het klimaat van de organisatie.

Hoofdstuk 6

DE LEIDER ALS COACH

Paul Ch. Donders

1. LEIDINGGEVEN: Waarom en hoe?

Waarom zou je jouw medewerkers moeten leiden? Kunnen ze zichzelf niet leiden? Je geeft je medewerkers leiding om het team op koers te houden en gericht te laten werken.

Waarom zou je jouw vermoeien met leidinggeven? Je zou alles kunnen opschrijven – alles organiseren en doelen stellen die gehaald moeten worden. Maar zo functioneren mensen niet. Een team is een levend organisme en niet een statisch ding.

Teamwork is (niet) alles

In het begin van de jaren tachtig werd er gezegd: ‘Teamwork is alles’. De som van de afzonderlijke delen levert niets op. We moeten als team de hand in een slaan. Als je in een team werkt, ben je productiever. Alles gaat beter, het levert meer op en het is leuker.’

Er werden veel trainingen gegeven in teamwork, ondernemingen werden georganiseerd en gingen in team werken.

In 1998 werd – op grond van onderzoek – voor het eerst bekend gemaakt wat teamwork had opgeleverd. NIETS!

De leider moet het team bij elkaar houden en richting geven. Waar willen we heen? Het betekent dat je mensen voorgaat. Er zijn twee manieren van leidinggeven.

Waar sta je als leider?

Je kan de mensen voorgaan of achter ze staan. De z.g. Push en Pull systeem.

Je moet je mensen succesvol maken.

Leidinggeven betekent dat ik mensen help hun taak te vervullen en daarin succesvol te zijn.

2. PLANNEN EN BUDGETERING

Bob I. Johnson

In Handelingen 1;8 vinden we een planning voor het Evangelie.

“Maar gij zult kracht ontvangen wanneer de Heilige Geest over u komt, en gij zult mijn getuigen zijn”. Het is een vervolg van de grote opdracht.

In planning zal de kerk iets belangrijks zeggen over zichzelf, zijn omgeving, zijn wereld en God als hoofd en stichter van de kerk.

Niets kan de plaats innemen van een goed begin in plannen. Het begin zal het eind resultaat beïnvloeden. Plannen moet de kerk helpen om de doelstelling die God aan de kerk heeft gegeven te realiseren.

1. Het fundament van een gezonde gemeente

Jezus zegt: "(.....) Ik (zal) mijn gemeente bouwen." Matt. 16:18

Paulus: "In zijn goedheid liet God mij als een kundig architect (een) fundament leggen." 1 Kor. 3:10.

Als we een gezonde, sterke en groeiende gemeente willen opbouwen, dan moeten we er de tijd voor nemen een stevig fundament te leggen. Er moet een duidelijk plan met realistische doelen opgesteld worden.

- Een duidelijk doel versterkt het moreel
- Met een duidelijk doel neemt frustratie af.
- Met een duidelijk doel kan een gemeente zich ergens op concentreren.
- Een duidelijk doel trekt steun aan.
- Een duidelijk doel helpt bij het evalueren.

2. Principes voor leiderschapsplanning

1. Onderhoud de Bijbelse betekenis van de kerk.
Het doel van de kerk is om het volk van God te zijn, een gemeenschap van heiligen en uitverkoren mensen in de gemeenschap. Anders dan andere organisatie heeft de kerk de belofte van God dat Hij ze zal leiden en kracht zal geven.
2. Benadruk **zijn** meer dan **doen**.
Er schuilt een gevaar achter het opstellen van een plan dat primair is om doelen vast te stellen, het opstellen van een lijst met dingen die gedaan moeten worden.
3. Vermijd te veel data.
Data is belangrijk maar het kan je in de verkeerde richting sturen.
4. Laat de planning zijn op rationele gronden.
Het plan moet in relatie staan tot de nood van de gemeenschap.
5. Zorg ervoor dat plannen niet op zichzelf staat.
Waarom kerken falen is wanneer ze focussen op andere zaken in plaats van mensen en de bedieningen die God hen gegeven heeft.
6. De kerk moet zijn sterkte belangrijk maken.

3. Richtlijnen voor plannen

1. Bereid jouw planning voor.
De sleutel figuur in plannen is de voorganger. De voorganger werkt met sleutelleiders en de samenkomst. De voorganger kent de waarde van de kerk
2. Zet doelen in je planning.
Hierdoor wordt de visie van de kerk kenbaar gemaakt.
Algemeen doel wordt objectief genoemd, terwijl de concretere doelen gewoon met doel wordt aangeduid.
Geef enkele voorbeelden van objectieven.
3. Betrek mensen bij het langtermijn plannen.

- Het bestuur van de kerk moet de basis unit zijn in de planning.
4. Maak het proces eenvoudig.
 - Geef de huidige staat van de kerk
 - Geef eenvoudig de richting aan die de kerk moet opgaan.
 - Bestudeer de kracht van de kerk in relatie tot de bijbel.
 - Stel de belangrijkste objectieven en doelen van de kerk vast die de kerk zal moeten helpen om zijn missie te volbrengen.
 5. Maximaliseer de resultaten.

4. Manieren om visie en doelen over te brengen:

Er zijn verscheidene manieren waarop we de visie en het doel kunnen overbrengen:

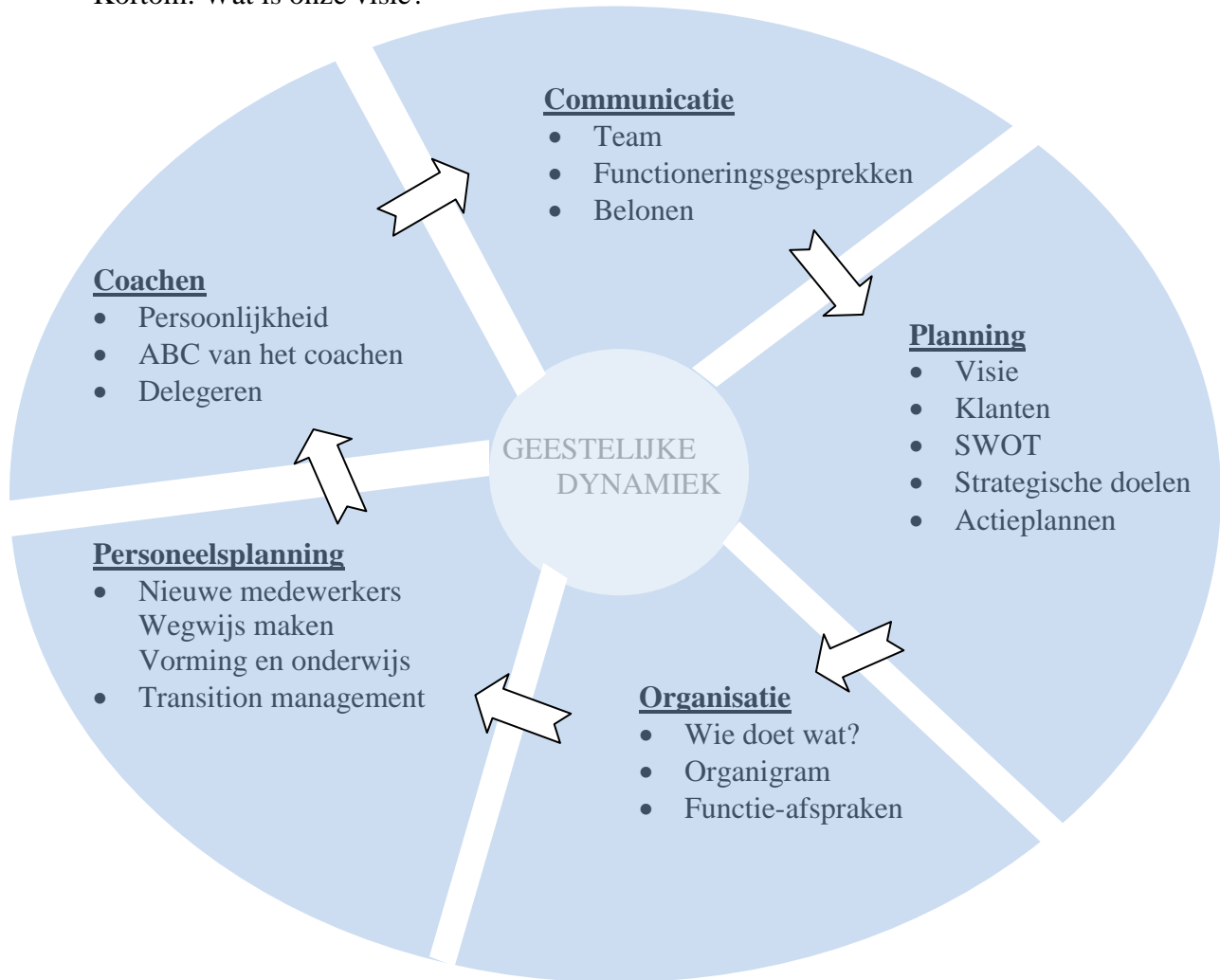
1. De Bijbel
2. Symbolen
3. Motto's
4. Verhalen

Bij het overbrengen van de doelen is het belangrijk dat wij de doelen van de gemeente persoonlijk maken.

3. PLANNEN

Plannen is de eerste taak van een leider. Als ik een team leid, moet ik doelen stellen en bereiken. Ik moet coördineren en vaststellen wat we eigenlijk willen.

Om te kunnen plannen, heb ik een visie nodig. Wat willen we de komende vijf jaar bereiken? Waar zouden we graag meer kwaliteit zien? Hoe moet het met de samenwerking? Hoe kunnen we onze klanten (zondaren of lidmaten) het best dienen? Kortom: Wat is onze visie?



1. SWOT analyse

Als we hebben nagedacht over de klanten, moeten we gaan nadenken over wat wel SWOT wordt genoemd. SWOT staat voor **S**trengths, **W**eakness, **O**pportunities en **T**hreats, oftewel **S**terkte, **Z**wakten, **K**ansen en **B**edreigingen. Een sterkte-zwakte-analyse dus.

Strengths & Weakness. Onze sterkten en zwakten. We moeten onszelf voortdurend afvragen: Wat zijn onze sterke punten? Wat doen wij goed? En: Wat zijn onze zwakke punten? Waar moeten we aan werken?

Opportunities. Onze kansen. Welke kansen doen zich voor in de wereld om ons heen. Welke trends zijn positief voor ons? Zijn er ontwikkelingen waarvan wij gebruik kunnen maken?

Threats. Bedreigingen. Met welke risico's hebben en krijgen wij te maken. Vooruitzien en realistische planning zijn alleen mogelijk met een wakkere geest – die een heldere kijk heeft op kansen en risico's, mogelijkheden en gevaren.

Sterkten en zwakten kunnen zowel intern als extern zijn.

De **sterkte-zwakteanalyse** is een model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald. De Engelse term **SWOT-analyse** wordt ook vaak in het Nederlands gebruikt en bevat de vier elementen: **Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats**. Ook de Engelse term dekt echter niet de gehele lading, aangezien het doel een strategie voor de toekomst is en niet alleen een analyse van de huidige stand van zaken. SWOT wordt ook wel uitgebreid tot SWOTI, waarbij de I staat voor Issues (*Kwesties*): de kwesties vormen een belangrijk onderdeel van het model, aangezien ze de verbinding zijn tussen de interne en externe analyse.

De sterkte-zwakteanalyse kan ook als middel dienen om beslissingen te nemen en om de positie, de koers en de strategie van een bedrijf tegen het licht te houden. Verder wordt de analyse gebruikt voor planning, marketing, beoordeling van de concurrentie, organisatieontwikkeling, productontwikkeling, onderzoek en teambuilding.

Door individuen wordt de sterkte-zwakteanalyse veel gebruikt als hulpmiddel om een beter beeld van zichzelf te krijgen, bijvoorbeeld ter voorbereiding op een sollicitatiegesprek of voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Ook kan de analyse deel uitmaken van een Ondernemingsplan.

De ontwikkeling van de sterkte-zwakteanalyse is terug te voeren tot een planningstrend die zich vanaf halverwege de vorige eeuw in het bedrijfsleven voordeed. De aanzet werd waarschijnlijk gegeven door het chemieconcern begon met het maken van strategische plannen voor de lange termijn. Het idee sloeg aan en binnen tien jaar had elk bedrijf uit de een manager op het gebied van corporate planning, ook wel *long range planning* genoemd. Anders dan verwacht bleken de plannen echter zelden iets goeds op te leveren en kostten de bijbehorende activiteiten handenvol geld. Om er achter te komen waarom corporate planning niet werkte, ging in 1960 aan het Stanford Research Institute onder leiding van Robert F. Stewart een onderzoek van start. Bij dit project, dat tot heden zou duren, was ook Albert Humphrey betrokken, die een belangrijke bijdrage aan de sterkte-zwakteanalyse zou leveren. Het onderzoeksteam bestond verder uit Marion Doshier, Otis Benepe en Birger Lie. Aan het onderzoek deden 1100 ondernemingen en organisaties mee. Ruim 5000 leidinggevenden vulden een enquêteformulier met 250 vragen in.

Een van de conclusies van het onderzoek was dat de hoogste bestuurder van de onderneming eveneens de hoogste leidinggevende diende te zijn van het planningsproces en dat hij daarbij ondersteuning diende te krijgen van zijn directe ondergeschikten. Het onderzoek gaf namelijk aan dat het niet was gelukt veranderingen in de teams zelf door te voeren. Op basis van dit onderzoek werd een conceptmodel ontwikkeld met de naam SOFT:

- **Satisfactory** (voldoende): *goed in het heden is Voldoende.*
- **Opportunity** (kans): *goed in de toekomst is een Kans.*
- **Fault** (fout): *slecht in het heden is een Fout.*
- **Threat** (bedreiging): *slecht in de toekomst is een Bedreiging.*

Bij de voltooiing van het model in 1973 kwamen er drie belangrijke adviezen uit het onderzoek naar voren:

1. Geef alle werknemers de kans om vanuit hun eigen positie hun eigen kijk te geven op wat goed en slecht is en wat zij zien als heden en toekomst;
2. Stimuleer werknemers om aandacht te besteden aan alledaagse kwesties in het bedrijfsproces omdat verbeteringen die daar gevonden worden de grootste impact hebben. Geadviseerd werd tevens om juist minder nadruk te leggen op de zogenaamde geweldige ideeën of grote doorbraken;
3. Vraag de werknemers om begrijpbaar te schrijven en om deze ideeën in te delen onder de zes categorieën.

2. Opbouw

Bij het opstellen van een sterkte-zwakteanalyse wordt een aantal stappen doorlopen, waarbij aan de hand van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen wordt gekeken naar de toekomst van de organisatie. De stappen zijn als volgt:

1. **Sterke en zwakke punten** (Strengths & Weaknesses)
De sterke en zwakke punten zijn de kenmerken van de organisatie of het product. Het gaat dus expliciet om de interne elementen.
2. **Kansen en bedreigingen** (Opportunities & Threats)
De kansen en bedreigingen zijn de ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie of het product onderhevig is. Hier gaat het dus expliciet om de externe elementen.
3. **Confrontatiematrix**
In de confrontatiematrix staan de interne en externe elementen tegenover elkaar. Hierbij is het gebruikelijk dat in de horizontale rijen de sterktes en zwaktes staan en in de verticale kolommen de kansen en bedreigingen.
4. **Kwesties** (Issues)
De kwesties zijn de combinaties tussen de interne en externe factoren. Alleen de belangrijkste kwesties worden in ogenschouw genomen.
5. **Strategieën**
De volgende stap in het proces is de omzetting van de belangrijkste kwesties naar

strategische vragen. De antwoorden op deze vragen vormen de basis waarop de te volgen strategie bepaald wordt.

De sterke en zwakke punten maken deel uit van de Interne analyse van de organisatie zelf. Of een element sterk of zwak is, ligt eraan hoe het punt zich verhoudt ten opzichte van de concurrentie.

Het deel waarin de kansen en bedreigingen worden geanalyseerd, wordt de “Externe analyse” genoemd. Of een element hier een kans of bedreiging is, hangt ervan af hoe het zich verhoudt ten opzichte van de klant of het marktsegment. Hierbij gaat het dus om de plaats van de organisatie in de markt, waarbij gedacht kan worden aan een analyse van de afnemers, concurrentie, distributiestructuur en overige omgevingsfactoren, zoals de arbeidsmarkt, opbouw van de bevolking (immigratie, vergrijzing, e.d.), overheid (belastingen, subsidies) en economische- en technologische factoren.

3. Porter's vijfkrachtenmodel

Deze vijf krachten zijn:

1. De macht van de Leverancier,
2. De macht van de Consument
3. De mate waarin Substituut product en Complementair goed verkrijgbaar zijn,
4. De dreiging van nieuwe Toetreding tot de markt,
5. De interne Mededinging op de markt.

Een ander model dat voor de externe analyse wordt gebruikt, is de Pest-analyse, ook wel uitgebreid tot DEPEST-analyse wat een acroniem is voor: **D**emografische, **E**cologische, **P**olitieke, **E**conomische, **S**ociale en **T**echnologische factoren. Dit model wordt daarom ook wel eens voorafgaand aan de uitwerking van de SWOT-analyse gebruikt. Wat voor de ene organisatie of manager als sterkte wordt beschouwd, kan door de andere als een zwakte worden gezien; wat door de ene als een bedreiging wordt gezien, is voor de andere weer een kans

De DEPEST-analyse wordt uitgevoerd op Macro-economie terwijl het vijfkrachtenmodel van Porter op Meso-economie wordt uitgevoerd. De sterkte-zwakteanalyse wordt op Micro-economie binnen de organisatie toegepast.

De verantwoording voor het uitvoeren van de sterkte-zwakteanalyse van een bedrijf of bedrijfsonderdeel wordt vaak bij één individu of een tijdelijk team gelegd. Gezien dit niet altijd tot de dagelijkse werkzaamheden behoort, bestaat het risico dat het individu of team pas voldoende ervaring opgedaan heeft wanneer het project is afgerond. Deze kennis- en ervaringsachterstand kan deels worden opgevangen met een lijst van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die al eerder in andere organisaties zijn geïnventariseerd. Een voorbeeld is de volgende inventarisatielijst:

Analyse-inventarisatie

Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • dienstverlening vanuit bestaande filialen • stafleden ervaren in eindgebruikersector • in staat direct te leveren • controle en aansturing over de verkopen • betrokken en overtuigend management • productiecapaciteit van onderdelen • productduurzaamheid en levenscyclus • adequate ICT-processen en -middelen • aanwezigheid van keuringsbewijzen • aanwezigheid van afnemerslijsten • producten, kwaliteit, betrouwbaarheid • productperformance t.o.v. de concurrentie • voortgaande productinnovaties 	<ul style="list-style-type: none"> • niet getest of geen proefproject • ongedetailleerde plannen • te weinig sales- of accountmanagers • afnemerslijsten niet gecontroleerd • onvoldoende managementspanwijdte • verlangen om een kleine speler te zijn • geen directe marketingervaring • uitval en trage systemen en processen • beperkt budget • gaten in een reeks sectoren • geen mogelijkheid voor export • ongetrainde medewerkers • opdroging productinnovaties 	<ul style="list-style-type: none"> • concurrentie weinig slagvaardig • markt staat open voor innovaties • export is een mogelijkheid • meer leveranciers op de markt • eindgebruikers bereid tot feedback • problemen bij directe concurrenten • specialistische vraag groeit • goede winstmarges 	<ul style="list-style-type: none"> • zeer lastig te interpreteren marktsignalen • seizoensgebonden verkoop • reputatie steeds afhankelijker van duurzaamheid • distributiekanaal in gevaar • andere wetgeving op komst • hoge druk op overspannen arbeidsmarkt • mogelijke toetreding 'cash rich' concurrenten • concurrentie op grondstoffenaanschaf

Confrontatiematrix

Nadat Brainstormen, vragenrondes en andere inventarisaties zijn afgerond zijn er vaak grote lijsten met elementen gevormd. Uit een onderzoek naar sterkte-zwakteanalyses die bij twintig productiebedrijven in het Verenigd Koninkrijk is uitgevoerd blijkt dat de gemiddelde SWOT-analyse veertig elementen oplevert. Een dergelijk aantal elementen wordt door een aantal organisatieadviseurs als teveel beschouwd. Volgens het Marketing Planning Centre Nederland zijn er bij de ideale SWOT-analyse van alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uiteindelijk drie tot vijf elementen overgebleven voor de confrontatiematrix. Zonder een schifting is er namelijk de kans dat het overzicht verloren gaat en er geen verbanden worden herkend. De criteria om dit selectieproces te doorlopen gaan uit van het onderscheid met de concurrentie en de relevantie voor de klant of het klantsegment. Bijvoorbeeld worden er vragen gesteld als: "waarin blinkt de organisatie

echt uit?" of "welke bedreigingen zijn echt relevant voor ons product / onze dienst?" De volgende grafiek geeft weer hoe de verschillende elementen worden geselecteerd:

Nadat de schifting is gemaakt zijn er in het voorbeeld verderop in dit artikel de volgende twaalf elementen overgebleven:

- Sterktes: productkennis van medewerkers, financiële positie en arbeidsmoraal medewerkers;
- Zwaktes: locatie van de vestiging, klantvriendelijkheid en oud machinepark;
- Kansen: stijgende markt van gadgets, patent op de Taurus-lijn en publiciteit over de branche;
- Bedreigingen: toenemende concurrentie, kwaliteitspeil grondstoffen en stugge kredietmarkt.

		kansen			bedreigingen		
		stijgende markt van gadgets	patent op Taurus-lijn	publiciteit over de branche	toenemende concurrentie	kwaliteitspeil grondstoffen	stugge kredietmarkt
kwesties wegen							
sterktes	productkennis van medewerkers	5		3		5	
	financiële positie			5	3		5
	arbeidsmoraal medewerkers		1			3	1
zwaktes	locatie van de vestiging	3	3	1	5		
	klantvriendelijkheid		5				

	oud machinepark	1			1	1	3

- In de verdere totstandkoming van de confrontatiematrix staan deze twaalf elementen tegenover elkaar in de volgende wisselwerking:
 - Sterktes - Kansen,
 - Sterktes - Bedreigingen,
 - Zwaktes - Kansen,
 - Zwaktes - Bedreigingen.

Bij een confrontatiematrix waarbij per dimensie van de SWOT drie elementen overblijven, zijn uiteindelijk 36 combinaties te maken: vier maal drie maal drie. Daarna volgt er een keuze uit de belangrijkste combinaties, *kwesties* (of *issues*) genoemd in het model.

4. Vaststelling van de kwesties (issues)

In een veel gebruikte methode om tot de belangrijkste kwesties te komen, wordt door de betrokken SWOT-teamleden de waardes 1, 3 of 5 aan naar hun overtuiging belanghebbende kwesties toegekend. Hierdoor is de kans groter dat er kwesties worden vastgesteld die organisatiebreed gedragen worden. De kwesties worden gerangschikt op basis van de totaalstelling van alle toegekende punten. Het onderstaande schema geeft een fictief voorbeeld van de waardetoekenning van één betrokkene.

In een optimale situatie worden de verschillende elementen aangeleverd door een team dat een goede afspiegeling van de organisatie is. Met het betrekken van deze medewerkers uit de verschillende hiërarchische lagen, maar ook uit de verschillende disciplines van de organisatie, ontstaat een zo groot mogelijke lijst met elementen. Daarna valt de strategiebepaling in principe toe aan de directie of het managementteam. Organisationschema kennen voornamelijk functies waarbij zowel operationele, tactische als strategische taken verenigd zijn, waardoor vaak niet het managementteam alleen, maar ook andere werknemers aan de strategiebepaling meewerken.

Bij de keuze van de kwesties spreekt men telkens slechts één sterkte of zwakte aan ten opzichte van een kans of bedreiging. Dit heeft als voordeel dat het model eenvoudig blijft. Meestal worden combinaties van meer dan één sterkte of zwakte met een enkele kans of bedreiging in dit stadium gesplitst in twee afzonderlijke kwesties. Pas nadat de strategievragen gesteld zijn, komen de verschillende gebundelde sterktes en/of zwaktes in een allesomvattende organisatiestrategie terecht.

De volgende stap in het proces is de omzetting van de belangrijkste kwesties naar strategische vragen. De antwoorden op deze vragen vormen de basis waarop de te volgen

strategie bepaald wordt. Bij de formulering van de haalbare strategiedoelstellingen wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met het SMART-principe. In de praktijk komt het erop neer, dat de matrix vier mogelijke strategieën geeft: offensief, defensief, schoon schip en overleven:

- **Kans + Sterkte:** wanneer er sprake is van zowel een kans als een sterkte, dan hoort daar het **offensief** als strategische keuze bij. De kansen en sterktes worden in dit geval uitgebuit.
- **Bedreiging + Sterkte:** de bijbehorende strategie is hier het **defensief**. De sterktes worden benadrukt en de concurrentie wordt nauwlettend in de gaten gehouden.
- **Kans + Zwakte:** hier is de te volgen strategie **schoon schip** te maken. Zwaktes moeten worden omgebogen en verbeterd.
- **Bedreiging + Zwakte:** **overleven** is hier het scenario. Er is mogelijk een situatie van crisis waarin een ommekeer bewerkstelligd moet worden om eruit te komen. Hier worden confrontaties aangegaan.

		kansen			bedreigingen		
		stijgende markt van gadgets	patent op Taurus-lijn	publiciteit over de branche	toenemende concurrentie	kwaliteitspeil grondstoffen	stugge kredietmarkt
strategievragen							
sterktes	productkennis van medewerkers						
	financiële positie	<i>Hoe maken we gebruik van sterkte x om in te spelen op kans y?</i>			<i>Hoe maken we gebruik van sterkte x om bedreiging y af te weren?</i>		
	arbeidsmoraal medewerkers						
zwaktes	locatie van de vestiging	<i>Hoe versterken we zwakte x om in te spelen op kans y?</i>			<i>Hoe versterken we zwakte x om bedreiging y af te weren?</i>		
	klant-						

	vriendelijkheid		
	oud machinepark		

Het nu volgende voorbeeld heeft de gegevens uit de tabel "kwesties wegen" (op één na laatste, bovenstaande tabel) als basis. Gesteld dat het hier een eindtelling weergeeft, dan komen uit de herformulering van de zes belangrijkste kwesties de volgende strategievragen tot stand:

1. Hoe maken we gebruik van de **sterke productkennis van de medewerkers** om in te spelen op de **kansrijke stijging in de markt van gadgets**?
2. Hoe versterken we de **zwakke klantvriendelijkheid** om in te spelen op de **kansen die de Taurus-lijn biedt**?
3. Hoe maken we gebruik van de **sterke financiële positie** om in te spelen op de **kansrijke publiciteit over de branche**?
4. Hoe versterken we de **zwakke locatie van de vestiging** om de **bedreigende toenemende concurrentie** af te weren?
5. Hoe maken we gebruik van de **sterke productkennis van medewerkers** om het **bedreigende kwaliteitspeil van de grondstoffen** af te weren?
6. Hoe maken we gebruik van de **sterke financiële positie** om de **bedreigende stugge kredietmarkt** af te weren?

5. Richtlijnen voor effectiviteit

Ondanks dat de sterkte-zwakteanalyse op zichzelf een eenvoudige wijze biedt om strategisch plannen op te stellen, gaat het doorlopen van de stappen in de praktijk nogal eens mis. Mandour e.a. (2005) beschrijven een zevental pijlers onder een effectieve sterkte-zwakteanalyse. Het betreft hier de:

1. Interne factoren en omgevingsfactoren;
2. Gegevens uit de interne en externe analyse;
3. Verschillende competenties uit de organisatie;
4. Beleidsvoornemens vertroebelen een zuivere analyse;
5. Waardeoordelen bemoeilijken de formulering van de kwesties;
6. Formulering in specifieke termen;
7. Onbelichte sterktes en kansen.

6. Interne factoren en omgevingsfactoren

Een veelvoorkomende fout is dat de interne factoren en omgevingsfactoren door elkaar gehaald worden. De sterke en zwakke punten zijn interne factoren en zijn daarom altijd van toepassing op de organisatie of het product zelf. Het onderscheid tussen een interne of externe factoren wordt bepaald door de mogelijkheid van het management en de

medewerkers om ze te beïnvloeden. Wanneer zij deze mogelijkheid hebben, betreft het een interne factor. Hierdoor is *concurrentie* nooit een zwakte (intern), maar een bedreiging (extern) van de organisatie of in sommige gevallen een kans. Kwaliteit daarentegen is een interne factor en een goede kwaliteit is daarom een sterkte van een product en niet een kans (extern).

7. Gegevens uit de interne en externe analyse

De sterktes en zwaktes komen naar voren uit een zorgvuldige interne analyse (organisatie, marketing, logistiek en financieel) en externe analyse (afnemers, concurrentie, distributie en bedrijfstak). In de praktijk is dit echter niet altijd het geval, omdat er geen uitgebreide analyse van de organisatie of het product aan vooraf is gegaan. Wanneer hier onvoldoende aandacht aan geschonken is, mist het uiteindelijke strategische plan het fundament en is er weinig resultaat van het plan te verwachten.

8. Verschillende competenties uit de organisatie

Binnen een organisatie werken medewerkers op een verschillend niveau en vanuit verschillende competenties naar een gezamenlijke organisatiedoelstelling. Allen hebben een verschillende kijk op de verschillende facetten binnen het bedrijf en de omgevingsfactoren erbuiten. Ook hebben managers vaak hun eigen stokpaardjes en leven er binnen elke afdeling zaken die naar hun overtuiging onderbelicht worden. Bij een goed uitgevoerde sterkte-zwakteanalyse is hier rekening mee gehouden en zijn er zo veel mogelijk *bloedgroepen* bij het proces betrokken. Hierdoor ontstaat er een evenwichtige interne en externe analyse. Er wordt ook wel gesproken van een zogenaamd SWOT-team; deze kan bijvoorbeeld bestaan uit een Verkoper, een Accountant, een Manager, een Ingenieur, een Fabriek arbeider en een Ombudsman.

9. Beleidsvoornemens vertroebelen een zuivere analyse

Beleidsvoornemens worden nogal eens vermengd met de verschillende elementen van de sterkte-zwakteanalyse. Enerzijds vertroebelen ze hiermee echter een zuivere analyse, waardoor andere elementen onderbelicht raken. Ook worden zwaktes nogal eens als kans neergezet, zoals wanneer een slechte kwaliteit wordt opgevat als een kans om het te verbeteren. In de matrix behoort dit echter bij zwakte te staan, omdat het ombuigen naar kansen pas plaatsvindt in de confrontatiematrix.

10. Waardeoordelen bemoeilijken de formulering van de kwesties

In een goede sterkte-zwakteanalyse zijn er geen waardeoordelen toegekend aan de verschillende elementen in de matrix, omdat ze in latere instantie de formulering van de kwesties bemoeilijken. Voorbeelden van waardeoordelen zijn: goed, beter, mooi, knaller, smakelijk, fantastisch, slecht, weinig, laag, fel, et cetera. Wanneer de kwaliteit immers een sterkte is, dan is het duidelijk dat zij goed of hoogwaardig is.

11. Formulering in specifieke termen

Met name externe factoren worden nogal eens verwoord in algemene termen. Als er bijvoorbeeld in een ondernemingsplan van een tandarts staat: “de zorgmarkt trekt aan”, dan is dit te algemeen. Het aantrekken van de zorgmarkt hoeft namelijk niet te betekenen dat alle deelgebieden ook in de groei meedelen. Daarentegen zou “de markt van gebitsprothesen is de afgelopen drie jaar jaarlijks gestegen met 2,5%” een goed gespecificeerde kans beschrijven. Ook een bedreiging als “toenemende Europese regelgeving” is te algemeen. Belangrijk is te specificeren welke regelgeving specifiek van invloed is op de organisatie. De elementen worden specifiekere wanneer er gebruikgemaakt is van communicatiemodellen zoals metamodel. Het risico van een zo concreet mogelijke formulering is wel dat er vaak lange zinnen ontstaan. Hier is enige behoudzaamheid bij nodig, om de zinnen zo kort mogelijk te houden. Het grootste risico van onduidelijk of te algemeen gespecificeerde elementen bestaat eruit dat ook de conclusies onduidelijk of te algemeen worden. Met een Engelse term wordt dit wel afval *in, garbage out* genoemd.

4. Onbelichte sterktes en kansen

Negatief nieuws reist negen maal sneller dan positief nieuws, is een uitspraak die verwijst naar het gegeven dat negatieve dingen vaker onthouden en doorverteld worden dan positieve dingen. Ook bij het opstellen van een sterkte-zwakteanalyse weten mensen vaak vele zwaktes en bedreigingen te noemen en blijft de lijst met sterktes en kansen relatief beperkt. In een goed functionerend SWOT-team is hier rekening mee gehouden. Dit kan betekenen dat er juist langer stilgestaan moet worden bij successen en kansen, of dat er meer aandacht uitgaat naar kleine successen die nog kunnen groeien.

1. Toepassingsgebieden

De sterkte-zwakteanalyse wordt tegenwoordig ook op een breder terrein toegepast, zoals op momenten wanneer er sprake is van het nemen van beslissingen en er een gewenste eindsituatie is geformuleerd. Voorbeelden hiervan zijn: de positiebepaling van een onderneming; levensvatbaarheid van een onderneming; logistiek en sales; product- of merkmarketing; zakelijke ideeën; betreden van een nieuwe markt; lancering van een nieuw product; acquisitie; potentiële samenwerking; verandering van leverancier; outsourcing van een activiteiten, diensten of personeel; investeringsbeslissingen; preventief crisismanagement; enz.

De sterkte-zwakteanalyse is tegenwoordig ook een populair middel voor het in kaart brengen van de "situatie" van een organisatie. Hierbij wordt de analyse toegepast bij strategisch management en wordt het gebruikt om beleidsalternatieven te ontwikkelen. Volgens een van de ontwikkelaars, Humphrey, zou een sterkte-zwakteanalyse in isolatie echter een onzinnige exercitie zijn, wanneer er vooraf geen probleemgebieden worden gedefinieerd.

2. Persoonlijke sterkte-zwakteanalyse

De sterkte-zwakteanalyse wordt tegenwoordig niet alleen ingezet voor bedrijven. Een populaire toepassing van de sterkte-zwakteanalyse is het gebruik ter vergroting van het persoonlijke zelfbeeld, bijvoorbeeld ter voorbereiding op een sollicitatiegesprek maar ook voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Bij het maken van een persoonlijke sterkte-zwakteanalyse kijkt men eerst naar buiten. Voor veel mensen is dit op zich al een leerproces. Om de eigen sterktes en zwaktes te leren kennen, worden bijvoorbeeld vragen gesteld, zoals:

- Sterktes: Wat zijn de bijzondere vaardigheden? Welke dingen lukken goed? Welke sterke punten zien anderen?
- Zwaktes: Waarin is verbetering nodig? Wat lukt minder goed? Welke zwakke punten zien anderen?

Voor een sollicitant liggen sterke en zwakke punten bijvoorbeeld op gebieden als een eigen persoonlijkheid, professionele eigenschappen, besluitvaardigheid, aan het werk zijn met dingen die passend of leuk zijn, sollicitatievaardigheden, opleiding, werkervaring, bewezen resultaten, referentiebrieven, specialistische vakkennis en professionele vaardigheden zoals communicatieve, sociale, commerciële of managementvaardigheden.

Voorbeelden van vragen waarmee kansen en bedreigingen verhelderd worden, zijn:

- Kansen: Welke kansen liggen in het verschiet? Uit welke omgevingsfactoren is voordeel te halen? Waarin wordt de concurrentie/tegenstander overtroffen?
- Bedreigingen: Welke bedreigingen zijn realistisch? Welke omgevingsfactoren kunnen nadeel opleveren? Waarin dreigt de concurrentie/tegenstander te overtreffen?

Carrièrekansen of -bedreigingen op de arbeidsmarkt zijn dan bijvoorbeeld: de economische verwachting, een reorganisatie, outsourcing, fusie, overname, verplaatsing van taken naar lagelonenlanden, sociaal netwerk of mate van aanbod binnen een bepaalde beroepsgroep. Andere mogelijke kansen zijn bijvoorbeeld de aanwezigheid van een bepaalde combinatie van kennis en vaardigheden, dat de vacature op het lijf geschreven is of omdat een collega vertrekt. Andere bedreigingen zijn bijvoorbeeld de komst van getalenteerde collega's, problemen met de gezondheid of veroudering van kennis en ervaring. Net als bij het opstellen van de confrontatiematrix voor een organisatie, moeten ook de elementen van een persoonlijke analyse zo concreet mogelijk verwoord worden. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het beantwoorden van: wat is het precies waarin zich dat uit? In plaats van *ik ben een harde werker*, zegt de zin *ik zet ook door als het me even tegen zit* meer voor een potentiële werkgever. De uiteindelijke selectie van die sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen is ook hier weer onderscheidend ten opzichte van de concurrentie, ofwel van andere gegadigden voor betreffende functie. In plaats van de relevantie voor de klant of marktsegment, wordt er in dit geval gekeken naar de relevantie voor de potentiële werkgever. In een persoonlijk ontwikkelingsplan kan de klantrol verschillend worden vertaald, zoals voor de persoon waarvoor de sterkte-

zwakteanalyse geldt zelf, voor mensen in zijn/haar directe omgeving of voor klanten in de professionele omgeving.

De sterkte-zwakteanalyse is een beschrijvend model dat geen acties voorschrijft. Het biedt oplossingen waarover de meerderheid het in algemeen mee eens is, waardoor het model geen rekening houdt met verschillen in interpretatie. Zo kan de ene manager concurrentie zien als een kans en de andere als een bedreiging.

Nadelen van een sterkte-zwakteanalyse worden bijvoorbeeld omgebogen, wanneer men zich niet te veel laat leiden door heersende overtuigingen en waarden binnen de organisatie en er doorheen gebroken wordt. Dit proces wordt bijvoorbeeld ondersteund, wanneer vreemde ogen meekijken, van een andere afdeling, vestiging, bevriend bedrijf of uit de markt.¹¹

De **sterkte-zwakteanalyse** is een bedrijfskunde model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald. De Engelse term **SWOT-analyse** wordt ook vaak in het Nederlands gebruikt en bevat de vier elementen: **Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats**. Ook de Engelse term dekt echter niet de gehele lading, aangezien het doel een strategie voor de toekomst is en niet alleen een analyse van de huidige stand van zaken. SWOT wordt ook wel uitgebreid tot SWOTI, waarbij de I staat voor Issues (*Kwesties*): de kwesties vormen een belangrijk onderdeel van het model, aangezien ze de verbinding zijn tussen de interne en externe analyse. De sterkte-zwakteanalyse kan ook als middel dienen om beslissingen te nemen en om de positie, de koers en de strategie van een bedrijf tegen het licht te houden. Verder wordt de analyse gebruikt voor planning, marketing, beoordeling van de concurrentie, organisatieontwikkeling, productontwikkeling, onderzoek en teambuilding.

Een van de conclusies van het onderzoek was dat de hoogste bestuurder van de onderneming eveneens de hoogste leidinggevende diende te zijn van het planningsproces en dat hij daarbij ondersteuning diende te krijgen van zijn directe ondergeschikten. Het onderzoek gaf namelijk aan dat het niet was gelukt veranderingen in de teams zelf door te voeren. Op basis van dit onderzoek werd een conceptmodel ontwikkeld met de naam SOFT:

- **Satisfactory** (voldoende): *goed in het heden is Voldoende.*
- **Opportunity** (kans): *goed in de toekomst is een Kans.*
- **Fault** (fout): *slecht in het heden is een Fout.*
- **Threat** (bedreiging): *slecht in de toekomst is een Bedreiging.*

Bij de voltooiing van het model in 1973 kwamen er drie belangrijke adviezen uit het onderzoek naar voren:

1. Geef alle werknemers de kans om vanuit hun eigen positie hun eigen kijk te geven op wat goed en slecht is en wat zij zien als heden en toekomst;

2. Stimuleer werknemers om aandacht te besteden aan alledaagse kwesties in het bedrijfsproces omdat verbeteringen die daar gevonden worden de grootste impact hebben. Geadviseerd werd tevens om juist minder nadruk te leggen op de zogenaamde geweldige ideeën of grote doorbraken;
3. Vraag de werknemers om begrijpbaar te schrijven en om deze ideeën in te delen onder de zes categorieën.

3. Actieplannen

Strategische doelen moeten op een gegeven ogenblik worden vertaald in actieplannen. Oftewel: Zet op papier wat ieder van de betrokkenen moet doen om elk van de strategisch doelen te bereiken.

4. Organisatie

Organisatie is de tweede taak van een leider. Zonder organisatie blijft een plan slechts een plan. En zonder strategie zou iedere organisatie zinloos bezig zijn. Een organigram is een goed hulpmiddel om structuren zichtbaar te maken en om aan te geven waar de verantwoordelijkheden liggen. Maar je moet het zo eenvoudig mogelijk houden.

5. Personeelsplanning

Personeelsontwikkeling is het derde onderdeel van het proces. Hier gaat het duidelijk om mensen. Welke mensen moeten het werk doen en hoe moeten ze het doen? Hoe kunnen we hen leiden?

1. Inwerken. Hoe werk in nieuwe mensen in – in mijn bedrijf/kerk, in mijn team? In deze eerste fase wordt grotendeel beslist of medewerkers ‘insiders’ of ‘outsiders’ zullen zijn. Wat we nodig hebben zijn insiders – mensen die zich mede verantwoordelijk voelen.
2. ‘Transition Management’. Het team moet voortdurend door een veranderingsproces geleid worden. De vraag is: Hoe doe ik dat?
3. Voortgaande vorming. Als verantwoordelijk leidinggevende hebt u ook de verantwoordelijkheid na te denken over hoe ‘uw’ mensen zich verder kunnen ontwikkelen: Hoe zorg ik ervoor dat mijn mensen succesvol zijn, dat ze continu blijven leren?

6. Coachen

Coachen is het vierde onderdeel. We onderscheiden hier drie elementen.

1. *Je persoonlijkheid.* Ik geef leiding zoals ik ben – jij geeft leiding zoals jij bent. Niemand moet proberen om iemand anders te zijn. Iedere persoonlijkheid en iedere stijl van leidinggeven heeft zijn voor- en nadelen.
2. *Het ABC van het coachen.* Coachen is iemand anders helpen succesvol te worden. Hoe doe je dat? Door gezamenlijk concrete doelen te formuleren, door oprechte complimenten te geven en door constructief bij te sturen. Een goede coach begeleidt je op de weg, corrigeert je en versterkt positieve ontwikkelingen.
3. *Delegeren.* Als ik mijn doel wil bereiken, moet ik natuurlijk leren delegeren.

7. Communicatie

Als je met mensen werkt, heeft alles met communicatie te maken.

➤ Communicatie is dus een onmisbare vaardigheid bij het leidinggeven aan mensen. En daarin kunnen we drie onderscheidingen maken.

1. Communicatie met het team.
2. Communicatie met de afzonderlijke medewerkers.

5. Porter's Five Forces of Competitive Position

New Market Entrants, eg:

- entry ease/barriers
- geographical factors
- incumbents resistance
- new entrant strategy
- routes to market



Supplier Power, eg:

- brand reputation
- geographical coverage
- product/service level quality
- relationships with customers
- bidding processes/capabilities



Competitive Rivalry, eg:

- number and size of firms
- industry size and trends
- fixed v variable cost bases
- product/service ranges
- differentiation, strategy



Buyer Power, eg:

- buyer choice
- buyers size/number
- change cost/frequency
- product/service importance
- volumes, JIT



Product and Technology Development, eg:

- alternatives price/quality
- market distribution changes
- fashion and trends
- legislative effects

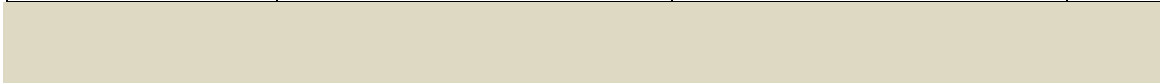
6. SWOT Analysis Template

Situation being analysed:

This SWOT example is for a new business opportunity. Many criteria can apply to more than one quadrant. Identify criteria appropriate to your own SWOT situation.

criteria examples	strengths	weaknesses	criteria examples
Advantages of proposition? Capabilities? Competitive advantages? USP's (unique selling points)? Resources, Assets, People? Experience, knowledge, data? Financial reserves, likely returns? Marketing - reach, distribution, awareness? Innovative aspects? Location and geographical? Price, value, quality? Accreditations, qualifications, certifications? Processes, systems, IT, communications? Cultural, attitudinal, behavioural? Management cover, succession? Philosophy and values?			Disadvantages of proposition? Gaps in capabilities? Lack of competitive strength? Reputation, presence and reach? Financials? Own known vulnerabilities? Timescales, deadlines and pressures? Cashflow, start-up cash-drain? Continuity, supply chain robustness? Effects on core activities, distraction? Reliability of data, plan predictability? Morale, commitment, leadership? Accreditations, etc? Processes and systems, etc? Management cover, succession?

criteria examples	opportunities	threats	criteria examples
<p>Market developments? Competitors' vulnerabilities? Industry or lifestyle trends? Technology development and innovation? Global influences? New markets, vertical, horizontal? Niche target markets? Geographical, export, import? New USP's? Tactics: eg, surprise, major contracts? Business and product development? Information and research? Partnerships, agencies, distribution? Volumes, production, economies? Seasonal, weather, fashion influences?</p>			<p>Political effects? Legislative effects? Environmental effects? IT developments? Competitor intentions - various? Market demand? New technologies, services, ideas? Vital contracts and partners? Sustaining internal capabilities? Obstacles faced? Insurmountable weaknesses? Loss of key staff? Sustainable financial backing? Economy - home, abroad? Seasonality, weather effects?</p>



Hoofdstuk 7

EEN THEOLOGIE VAN CONFLICTOPLOSSEN

Wat gebeurt er als je boos bent op de leider van de kerk? Wat is de verantwoordelijkheid van de voorganger en wat is dat van de lidmaat?

Mensen moeten beseffen dat net als alle andere mensen ook de voorganger zijn emotie heeft.

Hier zijn een paar Bijbelse richtlijnen van hoe wij ons moeten gedragen in een gelovig gemeenschap:

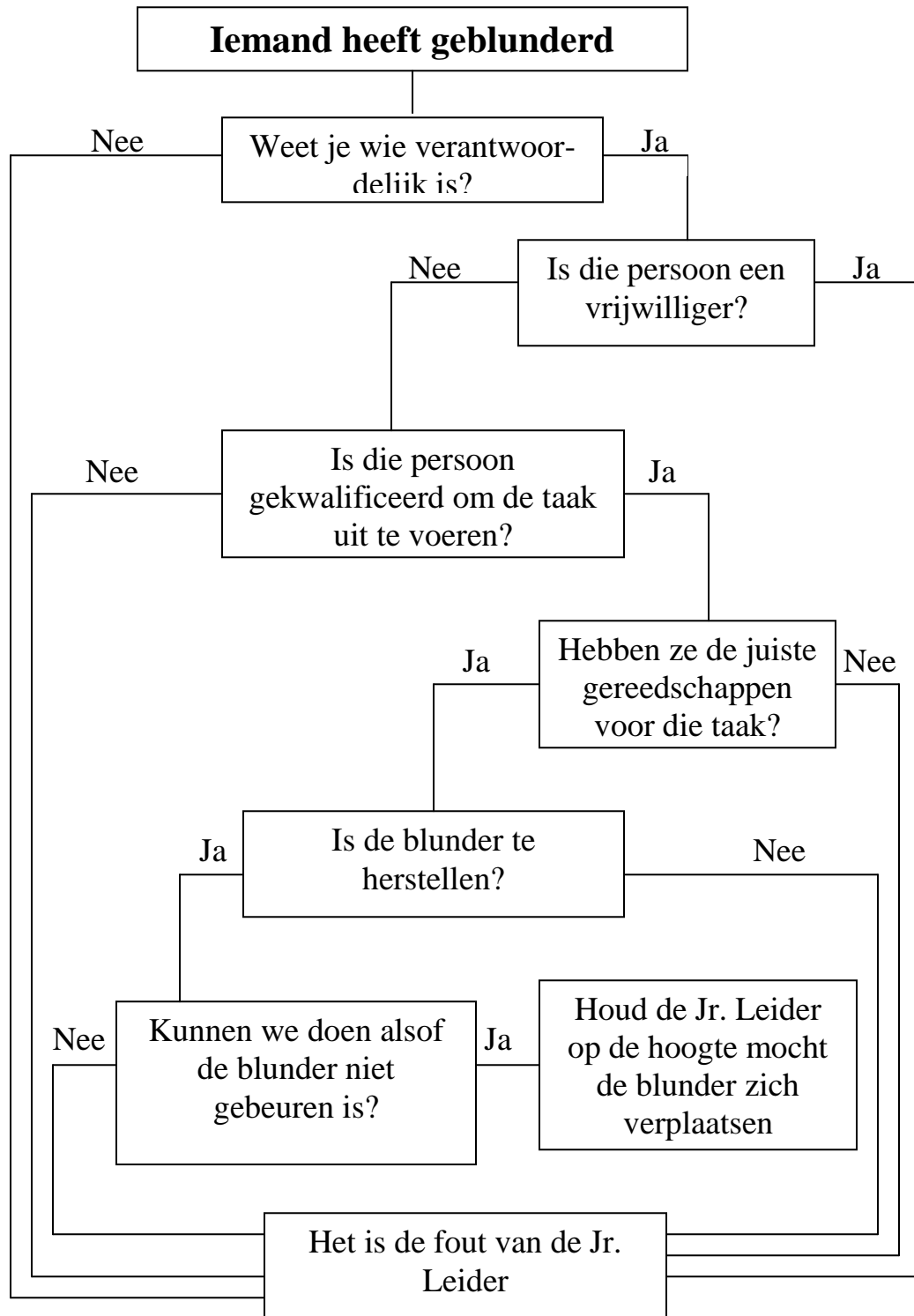
1. Werk hard om in Harmonie te Leven.
Heb. 12:14 – 15; 1 Petr. 3:8
2. Weerspiegel Gods Genade.
Matt. 18:33-35
3. Vraag aan Mensen die Scheuringen Brengen om Weg te Gaan.
Tit. 3:1-5, 9-11.
4. Respecteer de Positie of Autoriteit, Ondanks alles.
Heb. 13:17 en Rom. 13:1-5
5. Roddel niet.
Spr. 26:20-22
6. Wees zonder Blaam: Sterren Schijnen beter wanneer het donker is
Fil. 2:14-15.
7. Wees voorzichtig; anderen letten op u
1 Petr. 2:12-17.
8. Als je iets hebt tegen iemand, ga naar hem of haar om het goed te maken.
Matt. 18:15-17
9. Doe alles wat in jouw vermogen ligt om een Win-Win positie te bereiken.
Rom. 12:16-18.

10 Dingen die voorgangers kunnen doen om door te groeien in leiderschap

1. Verdiep jezelf in boeken over leiderschap en organisatieverandering
2. Ontwikkel een *opinie-leidersconstellatie* voor jouw kerk.

3. Vorm een **'Dream Team'** van vier tot tien mensen van de meest progressieve opinieleiders die zal brainstormen over verbeteringsideeën en uitvoeringsstrategieën.
4. Breng een leiderschapsteam naar een conferentie van een goede grote kerk.
5. Neem goede boeken over leiderschap door met je kerkvergaderingsteam en bediscuseer belangrijke onderwerpen met dit team.
6. Organiseer een training die gebed en het zoeken van Gods wil benadrukt, maar ook het brainstormen.
7. Consulteer iemand die meer weet over kerkleiderschap om te komen praten met je kerkvergaderingsteam over verandering die effectief zijn.
8. Neem een eerlijke kijk op de statistiek van je kerk om te zien wat er gebeurd en wat niet gebeurd in je kerk. Maak een lijst van vijf dingen die je niet doet maar graag zou willen doen.
9. Bereid een zondag morgen dienst voor op groei en verbetering, waarin geloof, vrees overwinnen en laat God een nieuw ding doen in je leven, zijn opgenomen.
10. Nodig een groep van opinieleiders uit om een discipelschapstraining van twee tot negen maanden te volgen.

2. PROBLEM-SOLVING FLOW CHART



Hoofdstuk 8

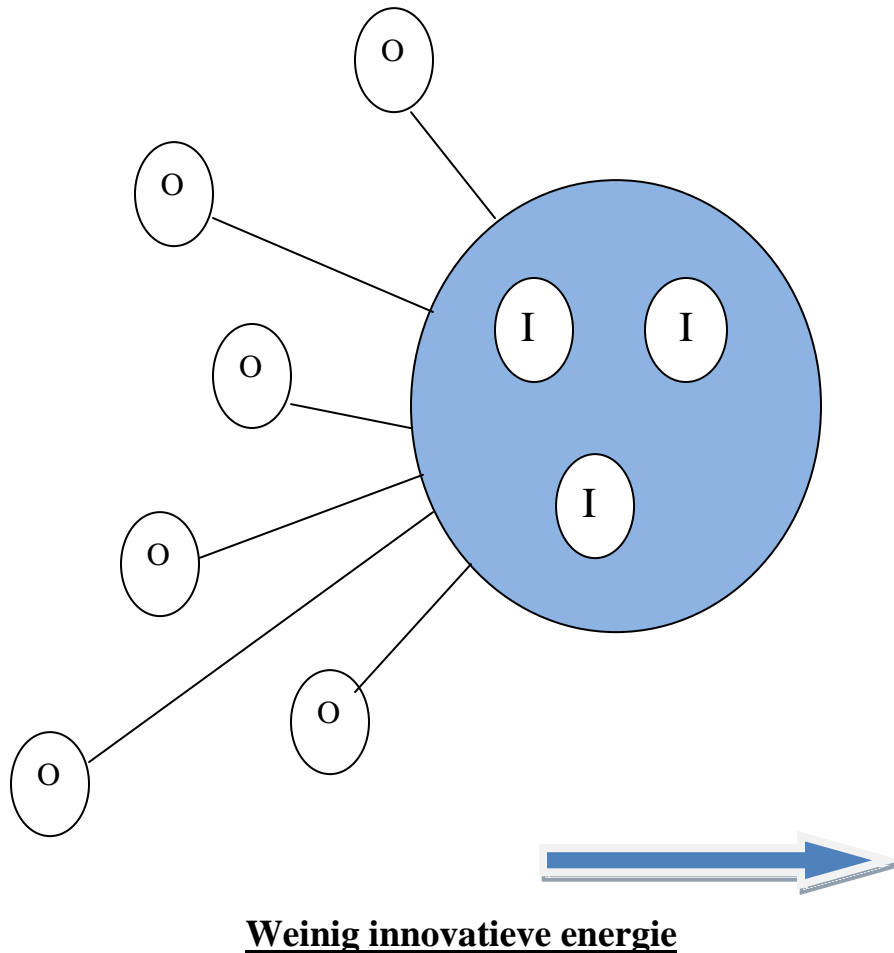
LIDMAATSCHAPSONTWIKKELING

1. Insider of outsider

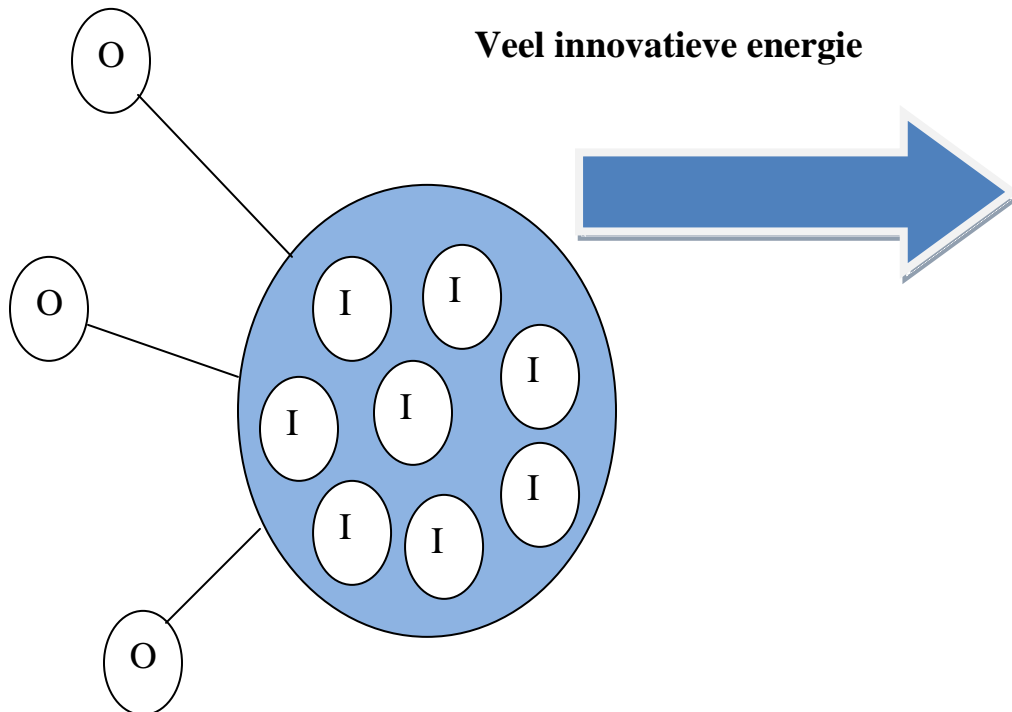
Een insider in een organisatie is iemand die spreekt over wij. Wij willen dit of dat doen. Wij zijn een team.

Het is beter om zoveel mogelijk insiders te hebben. Ze zijn mensen die zich verantwoordelijk voelen. Onze leider en onze doelen.

De outsider praat over de organisatie waarvoor ik werk.
De leider en hun doelen



2. Oudsiders maken tot insiders



3. EFFECTIEF TEAMWORK

Heeft het zin om in teamverband te werken? Je zou ook kunnen vragen:

‘Teamwork – zin of onzin?’

U hebt wel eens de ‘vrome wens’ gehoord: ‘Vanaf nu gaan we meer als een team werken. Dan wordt alles beter, sneller, creatiever en vooral menselijker.’

Er zijn, volgens Hein Mandl, hoogleraar in de pedagogische psychologie aan de universiteit van München, in het onderzoek naar het functioneren van teams vier verschillende probleempatronen te onderscheiden:

1. Het **‘Freerider’-effect**. Individuele teamleden laten uit luiheid of berekening alle taken over aan de ‘werkpaarden’.
2. Het **‘Ik-ben-de-klos’-verschijnsel**. Sommigen aan wie al het werk wordt overgelaten, gaan zich zich steeds meer uitgebuit voelen.
3. Het **‘Matteüs’-effect**. Wie toch al veel weet, neemt graag meer werk op zich dan anderen, omdat het hem anders veel te lang duurt.
4. Het **‘Kan-ik-niet.... Vind-ik-niet-leuk.... Doe-jij-het-maar’-effect**. Hierbij wordt het werk zo verdeeld dat de teamleden precies doen wat ze toch al goed kunnen. Er wordt niets nieuws geleerd. Nieuwe impulsen blijven uit.

Een team van twee is het effectiefst

2500 jaar geleden schreef prediker in het boek Prediker:

1. Het is niet goed, een ijdele zaak, als iemand alleen voor zichzelf werkt. Wat voor plezier beleeft hij dan aan zijn arbeid en de vrucht daarvan.
2. Een team van twee personen is productiever, effectiever, motiverender, gezelliger en biedt meer zekerheid.

Het is bekend dat twee optimaal op elkaar afgestemde trekpaarden een wagen van tien ton uit stilstand kunnen wegtrekken, terwijl één paard slechts één ton van zijn plaats krijgt.

Het geheim? Op elkaar afgestemd. Optimaal.

Teams van twee zijn inderdaad het effectiefst. Bij team van drie is al meer kans op conflicten en misverstanden. Maar een team van drie is optimaal voor creatieve processen.

4. Zeven sleutels voor effectief teamwork

1. Elk teamlid kent zijn eigen vaardigheden en weet wat voor sterkten en zwakten aan zijn persoonlijkheid kleven. Hij heeft zijn levens- en professionele doelen duidelijk geformuleerd en weet die in een gezonde balans te houden.
2. Vanuit deze zelfkennis ontwikkelt elk lid zijn eigen trainingsproject om dit jaar sociale en communicatieve vaardigheden te vergroten.
3. De teamleden kennen en waarderen de kwaliteiten en vaardigheden van hun collega's en maken er actief gebruik van om hun eigen zwakke punten aan te vullen.
4. Geef het team een duidelijke visie, een duidelijk perspectief, dat de moeite waard is om er veel in te investeren.
5. Er zijn voor het team duidelijke doelen gesteld om de kwaliteit en kwantiteit van het werk te optimaliseren.
6. Conflicten worden snel, open en fair opgelost. Er wordt een cultuur van openheid en integriteit ontwikkeld en gekoesterd.
7. Er zijn regelmatig feestjes om als team de behaalde successen te vieren of om bij tegenslagen, opnieuw de moed te vatten

5. Doelen vaststellen

Waarom zou je doelen vaststellen? Omdat je je dan beter kunt concentreren en gericht kunt werken. Als iemand probeert alles te doen, zal hij uiteindelijk minder doen.

Hoe kunnen we samen als een team doelen stellen?

1. Een doel moet meetbaar zijn – in tijd, resultaat, verantwoordelijkheid en geld. Een doel is pas een doel als het meetbaar is. Als het niet meetbaar is, is het een intentieverklaring
Om doelen te kunnen stellen, moet je je eerste een aantal vragen stellen, zoals:
 - a. Wanneer wil ik het doel bereiken?
 - b. Wat wil ik precies bereiken?
 - c. Wie is daarvoor verantwoordelijk?
 - d. Wat gaat het kosten?

Als dat allemaal duidelijk is, heb je het doel meetbaar gemaakt.

2. Een doel moet realistisch zijn

Van onrealistische doelen raakt je alleen maar vermoeid en uitgeput. Doelen moeten niet alleen realistisch zijn maar ook uitdagend. Ze moeten je tot prestatie aanzetten en prikkelen, zodat er in jou iets in beweging komt.

3. Een doel moet motiverend geformuleerd zijn

Het is zeer belangrijk om je doel positief te formuleren.

4. Laat uw doelen weinig zijn

Net als bij leerdoelen die al aan bod gekomen zijn, is het raadzaam drie tot vijf doelen te formuleren, dus geen twintig, en die uit te werken in kleine stappen. Je geeft aan waar je concreet heen wil en hoe je daar wilt komen. Doelen voor de komende drie jaar zijn gericht op de ontwikkeling van talenten en vaardigheden op de werkplek. Doelen voor dit lopend jaar, op wat er concreet gedaan moet worden. Wie stelt de doelen? De medewerkers of ik? Beiden!

Werk met het principe:

Drie doelen worden aangedragen door de medewerkers, één door mij.

De medewerkers moeten doelen vaststellen die de organisatie ten goede komen, niet doelen die zijn eigen leven prettiger maken.

**WHILE WE WAIT FOR GOD TO WORK FOR US,
GOD IS WAITING TO WORK THROUGH US!**

**TERWIJL WE OP GOD WACHTEN OM VOOR ONS TE
WERKEN, WACHT GOD OP ONS OM DOOR ONS TE
WERKEN!**

Dr. Rick Warren
