

Colofon

Titel *Een Leider is ook maar een Mens*. Het Repertoire van de Nederlandse Executive.

Auteur Paul Ansems

Uitgave Onyx4People via Bookmundo; Rotterdam, 2025

Copyright © 2025 **Paul Ansems** Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Contact

E-mail: paul@onyx4people.nl

Website: www.onyx4people.nl

LinkedIn: www.linkedin.com/in/paulansems

Inhoudsopgave	Blz.
<i>De Mens achter de Nederlandse executive: samenvatting</i>	3
Voorwoord	9
<i>Wat is een executive?</i>	11
<i>Waaruit bestaat het handelingsrepertoire?</i>	13
<i>Hoe is deze publicatie opgebouwd?</i>	19
Deel I: Karakter en Zelfbeeld	20
1: Temperament: van intuïte naar ratio	22
2: Drijfveren: de innerlijke motor	28
3: Basishouding: tussen bezieling, ruimte en balans	34
4: Kwaliteiten: tussen aangeleerd gedrag en authentiek potentieel	41
5: Mentale kaart: het innerlijk kompas	47
Deel II: Coping: hoe de Nederlandse executive omgaat met druk	52
6: Wilskracht: de verborgen risicofactor	54
7: Emoties: de onzichtbare regisseur	57
8: Comfortzones en dilemma's: innerlijke worstelingen	64
9: Compensatie: manieren om gedrag consistent te houden	70
10: Mentale coping strategieën, scripts: de potentie van bewuste mentale flexibiliteit	75
11: Ontwikkeling van alternatieve coping strategieën: haalbaar?	78
Deel III: Verdere bevindingen en verdieping	83
12: Macht als comfortzone: het spanningsveld van moreel leiderschap	84
13: Fouten maken en procesbewaking	89
14: Executief gedrag en organisatiecultuur	93
15: Verschillen in executief gedrag	99
16: Introversie en extraversie	107
Deel IV: Twee boardroom vraagstukken	110
17: De dynamiek in de boardroom tussen bestuurders en toezichthouders	111
18: Bestuurders en professionals	118
Slotbeschouwing: executief leiderschap als innerlijke opdracht	122
Zelfscan	128
Verantwoording	131
I: Het gedragsmodel	132
II: Wetenschappelijke onderbouwing	135
III: Betrouwbaarheid en validiteit	138

De Mens achter de Nederlandse executive: samenvatting

Wat drijft Nederlandse executives? Hoe zien zij zichzelf? En wat kenmerkt hun gedrag? Zijn het echte leiders?

We hebben het gedrag van de Nederlandse executive onderzocht door de profielen van bijna 400 executives te analyseren. Dit levert een rijke onderbouwing op van het executieve handelingsrepertoire en een compleet beeld van de mens die daar achter schuilt.

Het zelfbeeld

De Nederlandse executive ziet zichzelf **als een leider met visie, als probleemoplosser met een sociale oriëntatie, als een goede communicator, actiegericht en met hart en ziel handelend**. Het eigen **strategisch vermogen en standvastigheid** wordt daarbij overschat, terwijl we kwaliteiten als **meeleven, zelfdiscipline, oordeelsvaardigheid, innovatief zijn en zakelijkheid** verrassend weinig aantreffen in het executieve zelfbeeld.

De Nederlandse executive is voorts **machtsgericht, houdt van netwerken en is gericht op zelfverwezenlijking, maar weinig perfectionistisch en niet competitief**.

Onder dit zelfbeeld gaat een **intuïtief-rationeel temperament** schuil en een **intrinsieke gedrevenheid voor sociale interactie, probleemanalyse en het dragen van verantwoordelijkheid**, maar ze benutten dat sociale en analytische vermogen mondjesmaat. Hun moeite om onder alle omstandigheden emotioneel evenwichtig te blijven en het machtsspel gooien roet in het eten.

Wat opvalt aan dit profiel

Het zelfbeeld van executives is maatgevend voor hun roluitvoering. Alhoewel ze intrinsiek sociaal gedreven zijn en constructieve intenties hebben, belemmeren context en zelfbeeld de volledige ontplooiing daarvan. Dit veroorzaakt emoties die door een niet altijd evenwichtige basishouding worden uitvergroot. Hierdoor hebben executives moeite om ook onder druk constructieve mentale coping strategieën in te zetten. De confrontatie met hun emotionele kaart raakt executives meer dan ze denken en zorgt ervoor dat ze de vinger niet altijd meteen op de zere plek leggen.

Anders gezegd: veel executives richten zich op kwaliteiten die zij belangrijk vinden voor hun functie, maar die niet allemaal aansluiten op hun intrinsieke drijfveren. Hierdoor ontstaat spanning tussen wat hen energie geeft en wat ze denken te moeten tonen. De inzet van hun wilskracht is merkbaar, maar niet altijd voldoende om die discrepantie te overbruggen. Het is voor executives daarom belangrijk zich goed te vergewissen van wat hen innerlijk drijft en wat hun wilskracht veroorzaakt.

De kracht in het executive profiel

In het repertoire van de Nederlandse executive schuilt kracht. We zien een **oprecht verantwoordelijkheidsbesef, bezieling en sociale gedrevenheid, communicatieve kracht, nieuwsgierigheid en visie**. Hun lage comfort bij competitiviteit, conventionaliteit en perfectionisme staat borg voor het **ruimte geven aan creativiteit** waarbij fouten gemaakt mogen worden. Nederlandse executives zijn **zelfbewust en niet vermijdend**, waarmee ze **constructieve confrontaties aanmoedigen en groei stimuleren**. Hun zelfbewustheid en **veerkracht** strekken tot voorbeeld. Wanneer executives er in slagen al hun talenten ten volle in te zetten, groeit hun potentieel om de hedendaagse uitdagingen effectief tegemoet te treden. Maar dat vergt aandacht voor hun ontwikkeling.

Functioneren onder druk

Onder druk werken is eigen aan het functioneren van executives. Maar dat gaat niet iedere executive even goed af. We zien dat onder druk sociale interacties van executives **transactioneler** worden, ze hun interventies **rationaliseren** en geneigd zijn **fouten te verhullen**. Onder druk worden ze meer **risicomijdend, veeleisend en over-assertief**. Hieronder woedt **innerlijke twijfel**, angst of boosheid tot uiting komend in dilemma's, blinde vlekken en struikelblokken. Emoties en gevoelens kunnen ze maar moeilijk onder controle houden wanneer 'the going gets tough': ze zijn maar al te menselijk.

We zien de volgende patronen:

- opgaan in de eigen **taakuitvoering**, en op dat moment **verbinding verwaarlozen**,
- zich **moreel verplicht** voelen jegens anderen, maar nadrukkelijk de **eigen identiteit** manifesteren,

- vanuit zelfbewustheid **anderen ruimte willen geven**, maar vooral zoeken naar de beste manier om **hun eigen leiderschap vorm te geven**,
- beseffen dat **besluiten weloverwogen en goed onderbouwd** moeten zijn, maar ervaren dat dit moeite kost,
- beseffen dat er **samen uit moet worden gekomen**, maar onder druk toch **macht** uitoefenen.

Wanneer een executive (en dit betreft een aanzienlijke minderheid van de onderzochte executives) intrinsieke sociale, analytische en/of verantwoordelijke gedrevenheid mist, zien we dat deze executives tevens:

- autonoom bezig zijn met eigen groei en ambities,
- het eigen gelijk voorop stellen,
- principieel en machtsgericht zijn,
- altijd in control willen zijn,
- een gemis aan vormgevende kracht proberen te compenseren met relationeel gedrag dat door hun gemis aan intrinsiek gemotiveerde sociale motivatie niet bij hen past.

Potentieel

Wanneer Nederlandse executives hun natuurlijke talenten ten volle ontplooien, meer met hun **gevoel** doen en minder gericht zijn op wat “moet” in plaats van het **sociale** dat hen drijft, kunnen ze hun mentale kaart meer constructief maken en onder druk defensieve reflexen omzetten naar een **effectieve bite en noodzakelijke soft touch**. Het onder controle krijgen van hun handelingsrepertoire vergt **mentale coping strategieën** die beter ontwikkeld kunnen worden. Een ontwikkeling die nodig is gezien de uitdagingen waar ze voor gesteld worden.

De analyse

Het **aangetroffen handelingsrepertoire** is misschien niet heel verrassend, maar het is nu onderbouwd met harde data, waardoor we een intrigerende diepgaande analyse kunnen maken van het handelingsrepertoire van de Nederlandse executive.

De data laten een complex samenspel zien van persoonlijke drijfveren, professionele verantwoordelijkheden, culturele normen, comfort gevende overtuigingen en emotionele coping. Het beeld dat naar voren komt is er één van innerlijke spanning: enerzijds een

streven naar autonomie en effectiviteit, anderzijds een diep gevoelde behoefte aan verbinding en zorgzaamheid. Wat eruit springt:

- Het **dilemma tussen taakgerichtheid en relationele betrokkenheid** is opvallend. Het willen verbinden én creëren wijst op executief gedrag en een handelingsrepertoire dat niet enkel functioneel is, maar ook emotioneel geladen.
- Het besef van de noodzaak tot nuance en samenwerking, terwijl dit in de praktijk beperkt wordt toegepast, suggereert een **innerlijk conflict tussen idealen en uitvoering**.
- Wanneer intrinsieke drijfveren niet gemanifesteerd kunnen worden, treedt **compensatiegedrag** op — een fenomeen dat vraagt om reflectie.

In breder perspectief

Verschillen Nederlandse executives van hun buitenlandse collega's? In zekere zin wel: alhoewel ze net zo menselijk zijn als iedereen, is in hun repertoire een herkenbare Nederlandse cultuur waarneembaar die hen onderscheidt: door hun **nadruk op consensus, samenwerking, netwerken en afstemming, hun zorgvuldige vermijding van al te veel wedijver, én hun eigenzinnige, koppige machtsgerichtheid** — ogenschijnlijk verborgen onder directheid. Uit internationaal onderzoek naar nagestreefde organisatieculturen valt op dat met name Aziatische executives hier een veel grotere competitiviteit tegenover stellen.

De nuancering

Dé Nederlandse executive bestaat natuurlijk niet. Ieder mens en dus ook **iedere executive is uniek**. Wat we hier presenteren is de grootste gemene deler. Het uit de data naar voren komende handelingsrepertoire verschaft een beeld dat kenmerkend is voor de Nederlandse executieve cultuur en dat als **referentie** kan dienen.

Dat niet iedere executive gelijk is blijkt uit verschillen die we aantreffen wanneer we het databestand onderverdelen naar **geslacht, leeftijd, functie en sector**. En uiteraard wanneer we individuele profielen met elkaar vergelijken. Dan worden **uiteenlopende temperamenten en zelfbeelden** zichtbaar. Zo tonen jongere executives andere denk- en gedragspatronen dan hun oudere collega's, en onderscheiden bestuurders zich van andere executives door een betere samenloop tussen persoon en functie.

De ontwikkeling

Succes of falen van executives hangt niet zozeer af van hun visies, rolopvattingen of positie, maar van wat **onder het cognitieve oppervlak** speelt: interacties die emotioneel geladen zijn en beïnvloed worden door motieven, wilskracht en verantwoordelijkheid, waarbij alle spelers in deze interacties bezig gehouden worden door machtsverhoudingen en machtspercepties.

Executives kunnen hun rollen bewuster spelen en op een manier die meer bij hun persoonlijk repertoire past, wanneer ze reële (rol)verwachtingen van zichzelf opbouwen. Executieve prestatie valt niet samen met visie en positie, maar is een proces van persoonlijke groei naar congruent gedrag. Dat komt neer op: **wie je bent, wat je doet en wat je uitstraalt, kloppend maken.**

Om dat te bereiken is het nodig de eigen manier van denken, innerlijke drijfveren, angsten, schaduw, archetype en coping strategieën te onderzoeken, te herkennen, te aanvaarden en waar mogelijk te transformeren en beheerst in te zetten. Want in een volatiele context is het herkennen van de wisselwerking tussen het eigen gedrag en dat van anderen cruciaal. Waar executives op mogen reflecteren, laat zich opsommen in de volgende vragen die we in deze publicatie nader uitdiepen:

- Ben ik intuïtief of realistisch, en beslis ik op gevoel of ratio?
- Ben ik introvert of extravert, daadkrachtig of begripvol?
- Ben ik sociaal of analytisch gedreven en benut ik dat, of ben ik vooral extern gedreven?
- Hoe evenwichtig ben ik echt?
- Wil ik zijn wie ik ben, of doen wat ik vind dat ik moet doen? Durf ik mij te laten zien?
- Ben ik taak-, mens- of ontwikkelingsgericht? En welke dilemma's plagen mij daarbij?
- Waar is mijn wilskracht in gefundeerd?
- Kan ik mijn emotionele kaart juist spelen?
- Heb ik bite en soft touch?
- Ben ik consistent en geloofwaardig?
- Is macht voor mij een morele opgave?
- Hoe ga ik om met fouten?
- Wat is mijn culturele footprint?
- Welke scripts kunnen mij helpen bij mijn ontwikkeling?

En voor bestuurders in het bijzonder:

- *Hoe ervaar ik het spanningsveld met mijn Raad van Commissarissen?*
- *Ben ik een passant in de ogen van de professionals in mijn organisatie, of heb ik meer te bieden?*

Voorwoord

Ik ben altijd nieuwsgierig geweest. Altijd benieuwd naar hoe het werkt, hoe het was en is en hoe het zou kunnen worden. In mijn werk raakte ik in het bijzonder geïntrigeerd door het gedrag van executives.

Ik heb mijn analytische en sociale gedrevenheid als consultant, interimmanager en executive coach gebruikt voor de vraagstukken van mijn klanten. Daar werd ik gestimuleerd om patronen te ontdekken en aanbevelingen te doen die een goede kans van slagen hadden. Als bestuursvoorzitter en toezichthouder ervaarde ik wat het betekent om aan de verschillende kanten van de tafel in boardrooms te zitten en zelf in de rol van executive te functioneren.

Door samen met Jan Moen¹ uitgevoerd onderzoek naar het gedrag van directeurs in de gezondheidszorg met het LSI instrumentarium van Human Synergistics, ging ik publiceren over leiderschap. We schreven er samen drie boeken over: *Leiden of Lijden*, *Brevet van Leiderschap* en *Kleur bekennen*. Deze ervaringen en inzichten zijn nu voorzien van empirische data die eerder gepubliceerde inzichten onderbouwen en aanvullen.

Het empirische materiaal ontstond door Onyx4People, mijn coaching- en executive assessmentbureau. Daar raakte ik door Rieteke Nijhof (waar ik het boek *De Kunst van Zelfreflectie* mee schreef) bekend met het ACT instrumentarium dat een prachtige aanvulling bleek te zijn op wat ik met LSI bij executives inventariseerde. Het draait bij gedrag immers niet alleen om je mentale kaart, maar ook om je emotionele kaart, je drijfveren, zelfbeeld en basishouding, en vooral om coping: hoe je met je hele handelingsrepertoire omgaat als executive.

Het op een psychoanalytische manier kijken naar executief gedrag draagt veel bij aan het verworven inzicht. Carl Gustav Jung en Manfred F.R. Kets de Vries, en wetenschappers en schrijvers op het gebied van leiderschap en management hebben daar veel aan bijgedragen. Ook mijn gesprekken met coaches, co-assessors en executive searchers, waaronder Rieteke Nijhof, Dorothé Lamers, Jan Moen en Marion Groenveld, over de

¹ Toentertijd Hoogleraar beleid en management in Rotterdam en ook verbonden aan TRANZO

uitkomsten van assessments en het gebruik ervan mogen niet onvermeld blijven. Ik ben hen veel dank verschuldigd voor hun vragen en feedback.

Het leiderschap van executive hangt af van hoe goed deze zichzelf kent, en bereid is het eigen handelingsrepertoire tegen het licht te houden. Dat is waar ik met deze publicatie aan wil bijdragen: een diepgaande analyse van het handelingsrepertoire van executives zodat ze kunnen handelen als sociaal en moreel verantwoordelijk mens en al hun vermogens kunnen inzetten om een betere executive te worden.

Paul Ansems

Rotterdam 2025

Wat is een executive?

Onder het begrip executive versta ik bestuurders, directeuren, managers, leads (leading professionals) en non-executive boardmembers (vaak met een achtergrond als executive of professional) die toezicht houden op bestuurders. Executives opereren in een complexe, emotioneel geladen omgeving waar machtsspel, coping en morele keuzes voortdurend onder de oppervlakte spelen en ze als mens onder druk staan. Het is die mens-kant die ik wil exploreren tegen de achtergrond van hun executieve rollen.

Executives bezitten een handelingsrepertoire waardoor ze opvallen, boven zijn komen drijven en de leiding aan ze is toevertrouwd. Wat opvalt kan hun temperament zijn of hun levenshouding, het kan te maken hebben met hun overtuigingen en hoe ze die etaleren, het kan zitten in hun omgang met macht, hun integriteit, hun verantwoordelijkheid, hun visie, hun professionele resultaten, hun charisma, of hun narcisme. Wat dan ook, ze hebben iets nadrukkelijk eigens wat hen kenmerkt.

Executives staan voor vraagstukken als strategische transformatie en innovatie, veeleisende rapportageverplichtingen, dynamische markten, kostendruk, personeelstekort, economische volatiliteit en tegenover dit alles de behoefte aan bestuurlijke stabiliteit en een constructieve organisatiecultuur. AI en digitalisering, duurzaamheid en ESG, samenwerking en marktontwikkelingen bieden kansen voor executives die het beste uit zichzelf en anderen weten te halen, maar leveren ook forse uitdagingen op. Dit geeft spanning tussen korte termijn resultaat en lange termijn visie en het legt de lat hoog voor beheersing en verantwoordelijkheid, vraagt om balans tussen verandering en behoud, compliance en ondernemerschap, en talenten aantrekken en behouden.

Met name de inrichting van hun emotionele en mentale kaarten maakt executives het bestuderen waard. Die twee kaarten heeft de executive in eigen hand. Aan de hand van analyse op de Onyx4People HCI-database die in het afgelopen decennium is opgebouwd tot bijna 400 profielen, wil ik laten zien dat de mentale coping strategieën van executives sterk worden beïnvloed door hun:

- **Emotionele intelligentie:** het vermogen emoties te herkennen, te begrijpen én er bewust mee om te gaan.
- **Patroonherkenning:** het vermogen overstijgend inzicht in te zetten.
- **Omgaan met de dynamiek van macht:** macht kan interacties van executives beheersen en samenwerking belemmeren of versterken.
- **Moreel kompas:** door innerlijke worsteling koers houden tussen persoonlijke waarden en externe druk, én tussen normen en persoonlijke ambities.
- **Gedragconsistentie:** in wisselende omstandigheden blijken van integriteit en betrouwbaarheid.
- **Zelfreflectie:** het vermogen, de discipline en nieuwsgierigheid om zichzelf als instrument te zien en te corrigeren.

Kort gezegd: effectieve executives zijn behalve leidinggevend ook in staat tot patroonherkenning, bedreven in macht, emotioneel intelligent, met consistent gedrag gestoeld op een moreel kompas en openstaand voor feedback en zelfreflectie.

Waaruit bestaat het handelingsrepertoire?

Wat is een executive voor iemand? Waar interesseren executives zich voor? En hoe gaan ze om met mensen?

Het gedrag van executives kent drie kenmerken:

- **karakter**
- **zelfbeeld**
- **coping**

In deze gedragskenmerken ligt het antwoord besloten op de drie hiervoor gestelde vragen. Ze bepalen in grote mate de effectiviteit en het leiderschap van executives, meer dan hun visie of positie dat doen.

We beoordelen (onbewust) mensen op hun karakter, hun zelfbeeld en hun coping, of ze nu executive zijn of niet. Het bepaalt of we een klik met ze voelen of ons ergeren. Maar onze reacties op iemands gedrag worden ook beïnvloed door ons éigen karakter, zelfbeeld en coping strategieën: gedrag draait om interactie. Als we er iets zinvol mee willen doen, vraagt het om zelfreflectie en begrip voor de ander.

Executief gedrag is doorspekt met emoties, bedoelingen, oude wonden, ambities en ingesleten gewoontes. En die zitten soms diep verstopt onder uiterlijke manifestaties. Onder de drie kenmerken ligt namelijk een sturende structuur verborgen die, wanneer we die naar boven brengen, de herkomst van gedrag blootlegt en die we moeten ontwarren om een beter begrip ervan te krijgen. Die structuur moeten executives ook zelf doorgronden om effectief om te gaan met hun context.

Karakter

Het begrip '**karakter**' staat voor iemands persoonlijkheid. Bijvoorbeeld: stil, energiek, dominant, chaotisch, rustig, begripvol,

Dit eerste element is onze natuur: gedrag dat in onze overerfde genen ligt besloten en door onze primaire neurobiologische processen wordt bestuurd. We hebben het dan over ons **temperament en onze emoties, wilskracht en intrinsieke motivatie**. Op die natuur kunnen we weinig invloed uitoefenen: zo zijn we nu eenmaal. Daarvoor zijn onze

neurologische en biologische processen te reflexmatig en is onze genetische aanleg te bepalend. Iedereen heeft een eigen kenmerkende **persoonlijkheid of karakter**. En dat karakter is een van de bepalende factoren voor het handelingsrepertoire van executives.

Het gedrag dat uit diens karakter voortvloeit, kenmerkt de executive als mens. We komen introverte en extraverte, daadkrachtige en begripvolle, intuïtieve en realistische en rationele en gevoelsmensen als executive tegen. De een is sociaal gedreven, de ander analytisch, of een geboren communicator. Een executive kan een sterke wilskracht bezitten, een ander is snel boos of bang. Maar iedereen is een groepsdier met een ego, bij de een is het groepsdier dominant, bij de ander het ego.

Veel ontwikkelde persoonlijkheidstests zijn er op gericht iemand op grond van deze kenmerken te typeren. Denk bijvoorbeeld aan de Big 5, de MBTI (de Myers-Briggs Type Indicator), de kleurentests die een bepaalde combinatie van kenmerken laten zien zoals Managementdrives, Insights, DISC, etc.. Al deze tests leveren uitkomsten op die ‘nice-to-know’ zijn omdat ze orde scheppen in de veelheid van persoonlijkheidskenmerken. Maar waar we verder niet veel mee kunnen, anders dan ze herkennen, aanvaarden en leren waarderen; en ze gebruiken om teams mee samen te stellen of kandidaten te selecteren op gewenste persoonlijkheden.

Het is nuttig om iemands karakter te leren kennen, maar we kunnen de uitkomst niet veranderen. Al deze typeringen framen daarom ook iemand. En daarmee doen ze executives tekort. Als executives echt willen groeien als persoon en beter willen worden in hun functionele competenties en capaciteiten, spelen andere facetten van hun gedrag een grotere rol.

Zelfbeeld

Onder ‘**zelfbeeld**’ verstaan we de kwaliteiten die de executive aan zichzelf toeschrijft en welke intenties en overtuigingen deze heeft wanneer hij of zij zich verhoudt tot anderen en tot diens taken. Iemands zelfbeeld bevat wat diegene van zichzelf wil laten zien. Bijvoorbeeld: meelevend, analytisch, besluitvaardig, zakelijk, flexibel, competitief, ... etc..

Dat zelfbeeld wordt gedurende het leven gevormd. Het is niet alleen voor de spiegel belangrijk, executives laten zich hiermee ook aan de wereld zien. Hun zelfbeeld is het product van *opleiding en vorming* én van de *cultuur* waarin ze zijn gevormd, hebben

gestudeerd, leven en werken. Het zelfbeeld bevat *kwaliteiten* die weergeven waar ze 'goed' in zijn. En het bevat een *mentale kaart*, een manier van denken, die gevuld is met hun *overtuigingen en intenties*.

Die kwaliteiten, overtuigingen en intenties staan niet op zich. Ze worden beïnvloed door iemands **basishouding**. Hoe iemand vanaf diens geboorte is opgevoed, vindt z'n weerslag in diens basishouding. --- Laten we het vanaf hier wat persoonlijker maken en over 'ons' gaan praten; we hebben immers allemaal een gedragsbepalende basishouding.

Onze opvoeding heeft ons geleerd hoe ons te verhouden tot anderen en tot wat ons bezielt. Hebben we geleerd initiatief te nemen of is dit afgeleerd? Zijn we opgevoed om harmonie te bewaren of hebben we afgeleerd om mee te bewegen? Mochten we onze inspiratie volgen of hebben we afgeleerd gedisciplineerd onze ambities te verwezenlijken? Etc.. Vaak is een basishouding niet volledig in balans. Die basishouding nemen we ons leven lang mee, maar kunnen we, anders dan de persoon die we van nature zijn, wel veranderen. Vaak zijn daar indringende ervaringen, zelfreflectie en de nodige wilskracht voor nodig, maar een evenwichtige basishouding kan nagestreefd worden.

Kwaliteiten kunnen we ons eigen maken door te leren en te oefenen. We onderscheiden *intrinsiek en extrinsiek* gemotiveerde kwaliteiten. Intrinsiek gemotiveerde kwaliteiten hebben een katalyserende werking en gaan ons daardoor moeiteloos af. Extrinsiek gemotiveerde kwaliteiten maken we ons eigen omdat die belangrijk voor ons zijn, ook al moeten we er veel energie in steken om ze goed te blijven inzetten. Om die energie op te brengen speelt onze *wilskracht* een rol én ons vermogen om onder druk *emoties* te beheersen en te kanaliseren.

Een ander onderdeel van ons zelfbeeld is hoe we denken over anderen en over onszelf. We noemen dat onze **mentale kaart**. Het is een metafoor voor overtuigingen en intenties voor ons handelen. Wat voor *overtuigingen* hebben we eigenlijk: vinden we dat macht ertoe doet en wedijveren belangrijk is, of willen we anderen stimuleren? Zoeken we goedkeuring of gaan we de confrontatie aan? En hoe hoog leggen we de lat, voor onszelf en voor anderen? Hoe we over dit soort onderwerpen denken weerspiegelt onze