

# Duurzaam Leiderschap

## Hoofdstuk 1

### Zijn

#### 1.2 Het Innerlijk Kompas-Waarden



**Zelf, op werk of thuis.**

**Eva Rutten**

# Duurzaam Leiderschap

Elke 14 dagen zal ik trachten je te inspireren rondom een thema/onderwerp, in het kader van duurzaam leiderschap. Want het vraagt wat, innerlijk, om duurzaam leiderschap te ontwikkelen. Dit wordt een interactief proces, dat wil zeggen dat het zich steeds ontwikkelt, omdat ik ook mensen ga interviewen over onderwerpen en ik daarmee steeds rijker zal maken, wat uiteindelijk zal leiden tot een boek en website vol inspiratie (wellicht meer). Ik heb echter niet de illusie dat dit onderwerp ooit af is, of allesomvattend zal zijn.

Deels zal ik me laten leiden door de Inner Development Goals. Die zijn ontwikkeld door een internationaal team van experts en onderzoekers. Die innerlijke doelen zijn nodig om de Sustainable Development Goals te kunnen realiseren, zoals die door de Verenigde Naties zijn geformuleerd voor een duurzame wereld in 2030. Ik heb me daarbij aangesloten.

Ook zal ik me laten leiden door nieuwe duurzame businessmodellen, nieuwe regelgeving, methodieken uit coachings- en leiderschapsprogramma's, psychologische-, marketing- en communicatiemodellen, en inspirerende voorbeelden van mensen en bedrijven.

Waarom? Omdat we onszelf moeten toestaan in deze veranderende wereld, om opnieuw naar onszelf en de wereld te kijken. Naar de context en de uitdagingen waar we ons opnieuw tot moeten leren te verhouden. Waarin nieuwe normen, waarden, overtuigingen en vaardigheden kunnen ontstaan. Om daarmee duurzaam leiderschap te kunnen ontwikkelen.

Ik neem je telkens mee in een introductie rondom het onderwerp/thema, zoals ik ervaren heb, er naar kijk of geïnspireerd ben geraakt door theorie of anderen. Niemand heeft het monopolie op die waarheid, ook ik niet. Verwijzingen, oefeningen en opdrachten zorgen ervoor dat je er zelf mee aan de slag kan gaan. Zelf, op werk of thuis.

Blijf op de hoogte en volg (me):

website: [www.duurzaamleiderschap.nl](http://www.duurzaamleiderschap.nl)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/100610734/admin/feed/posts/?feedType=following>

youtube: [https://youtube.com/@Duurzaamleiderschap?si=uM\\_ftQfa11eIPaF](https://youtube.com/@Duurzaamleiderschap?si=uM_ftQfa11eIPaF) (volgt)

Sustainable Development Goals: <https://sdgs.un.org/goals>

Inner Development Goals: <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

## Doelen:

1. Jou inspireren.
2. Vaardigheden, competenties en inzichten ontwikkelen, voor duurzaam leiderschap.

**Veel plezier met deze duurzame leiderschapsreis!**

**Eva Rutten** [info@duurzaamleiderschap.nl](mailto:info@duurzaamleiderschap.nl)

[www.duurzaamleiderschap.nl](http://www.duurzaamleiderschap.nl)

## De IDG's Inner Development Goals



Duurzaam Leiderschap wordt vormgegeven mede op basis van bovenstaand raamwerk van IDG.

## 1. ZIJN

### 1.2 Innerlijk Kompas-Waarden

#### Definitiebepaling Waarden

Een waarde is iets wat jij belangrijk vindt en wat je wenselijk acht om na te streven. Iets waarmee jij je verbonden voelt. Ze bepalen je oordeel en je innerlijke gemoedstoestand.

Er zijn verschillende waarden:

- Persoonlijke waarden- deze zijn individueel gekozen;
- Familiewaarden-deze kreeg je met de paplepel ingegoten;
- Professionele waarden- deze gelden vaak voor bepaalde beroepen/branches;
- Organisatie waarden- dit zijn specifieke kenmerken waarmee een bedrijf zich wil onderscheiden in de manier waarop het werkt, de strategie vormgeeft en creëert verbinding tussen de medewerkers;
- Culturele waarden: dit zijn bijvoorbeeld in Nederland (zoals ik het ervaar (althoewel niet altijd meer..) Vrijheid, rechtvaardigheid, bescheidenheid. In Duitsland de pünktlichkeit;

#### Waarom zou je voor je innerlijke kompas je waarden willen/moeten leren kennen?

Je waarden vormen een belangrijke leidraad bij het vormgeven van je leven. Een waarde geeft als het ware richting aan het gedrag, denken en handelen van iemand (of een organisatie). Elk mens en elke organisatie heeft waarden. De een is er zich meer bewust van dan een ander. De een loopt er ook meer mee te koop, of legt ze zelfs aan anderen op. Een goede vriend van me zei een paar jaar geleden dat ik dominant was in mijn waarden. Daar heb ik lang op gekauwd. En ben hem dankbaar voor het zelfinzicht dat deze feedback mij heeft gebracht.

Je waarden kennen geeft dus zelfinzicht, het verklaart veel van je eigen acties en gedachten. Ook is het voor anderen (soms) fijn om te weten waardoor jij handelt zoals je doet. Het verklaart veel. Het creëert daarmee begrip en zelfs compassie. (Zoals eigenlijk alles wat persoonlijk en authentiek is..)

# Duurzaam Leiderschap

## Organisatiewaarden

Zakelijk is het ook goed als organisaties duidelijke bedrijfswaarden hebben. Die vergrendeld zijn in het DNA van een organisatie. Ze geven een bedrijf daarmee richting en een kapstok om de bedrijfscultuur mee vorm te geven. Voorbeelden zijn: integriteit, samenwerken, klant op 1 etc. Je hoort vaak CEO's over de kernwaarden spreken. Wanneer dat holle termen zijn, waaraan geen voorbeeldgedrag verbonden is, stelt het weinig voor en creëert het geen gemeenschappelijke gedragen waarde. Ik herinner me een CEO met wie ik een discussie had over duurzaamheid in het kader van bedrijfswaarden. Ik vroeg hem of hij zijn slurpende auto zou willen inruilen, als voorbeeld. Dat wilde hij niet. Een andere bestuursvoorzitter plakte ongeveer in elke zin een van de organisatiewaarden. Gekmakend. Zo werden het holle kreten. Kortom; het moet wel congruent zijn. Dat wil zeggen "walk the talk", in gedrag en communicatie.

Vorig jaar las ik een artikel over Paul Polman, die een onderzoek had gedaan in het VK en de VS, naar de reden dat mensen ontslag hadden genomen. Een schrikbarend hoog percentage deed dat omdat de organisatiewaarden niet meer (helemaal) pasten bij de waarden die deze werknemers persoonlijk wilden nastreven ("Conscious Quitting"). Bij millennials en GenZ was dat percentage nog hoger. Ik merk dat zelf ook om mij heen. Dat medewerkers zich niet (meer) kunnen vinden in de manier waarop er leiding gegeven wordt. Zo zonde! Zeker in deze tijd van tekort aan medewerkers.

Het geeft aan hoe groot de invloed is van organisatiewaarden op de bereidheid van werknemers om te blijven, of hun energie te willen blijven inzetten voor een leidinggevende of organisatie.

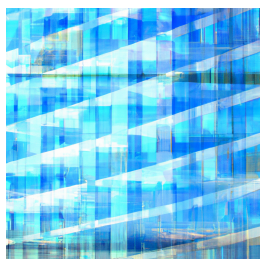
### Reflectievraag:

Welke waarden ervaar jij op je werk?

Hoe gaan jullie met verschil om?

Wordt door alle lagen een congruent beeld gegeven in de uiting van die waarden?

Intern en naar de klant?



# Duurzaam Leiderschap

## Familiewaarden

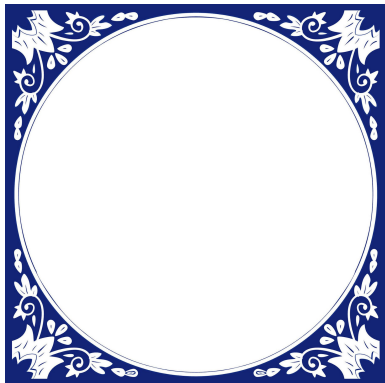
Die krijg je dus, of je ze lekker of leuk vindt of niet, met de paplepel ingegoten. Vanuit ouder- kind relatie, had je daar zelf als kind nog niet zoveel over te zeggen. Het was gewoon zo.

“Niet lullen, maar poetsen”, is een familiewaarde bij mijn familie van herkomst. Die waarde zou niet hebben misstaan op zo’n blauw tegeltje aan de muur. Interessant zou zijn om te weten welke waarden van je moeders kant komen en welke van je vaders (of andere opvoeders) kant.

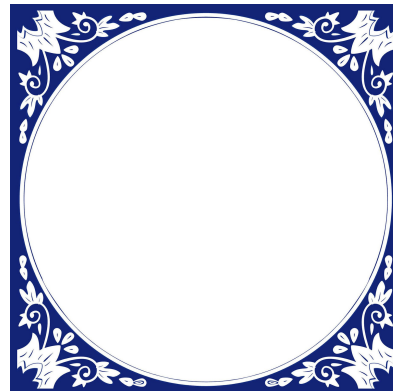


Reflectievraag:

Welke familiewaarde kwam uit je moeders familie?



En welke uit je vaders familie?



Merkte je dat die waarden af en toe konden botsen tussen hen? Hoe?  
Of later in de puberteit met jouw eigen (nieuwe) waarden?

# Duurzaam Leiderschap

## Overtuigingen

Onder die waarden zitten ook allemaal overtuigingen, die ook zichtbaar zullen zijn in gedrag en communicatie. Bijvoorbeeld bij mijn "Niet lullen, maar poetsen", zitten de volgende overtuigingen:

- Het kost mij minder moeite dan een ander;
- Ik kan altijd meer doen;
- "Zelluf" doen is stoer;
- Hulp vragen is voor watjes;

Ahuhm..best confronterend om dit op te schrijven. Deze waarde en overtuigingen zijn niet altijd meer dienend in mijn huidige leven. Dus tijd om er eens afscheid van te nemen. Hoe zit dat bij jou?

### Reflectievraag:

Welke overtuigingen zitten er onder jouw familiewaarden?

Hoe zijn die waar te nemen? In houding en communicatie?

Dienen die overtuigingen/waarden jou nog (altijd)?



# Duurzaam Leiderschap

## Persoonlijke waarden

Ik heb helaas al veel vriendinnen verloren, waar ik aan moet denken bij persoonlijke waarden.

Maike overleed zo'n tien jaar geleden, veel te jong. Onze vriendschap had een flinke deuk opgelopen. Die deuk was ontstaan omdat onze persoonlijke belangrijke waarden op een cruciaal moment, niet meer met elkaar in lijn lagen. Beiden waren we toen nog niet in staat om daarover vrijmoedig en dapper over te spreken. Gelukkig was dat de laatste fase van haar leven weer goed. We spraken veel over wat ze het meest miste tijdens het ziek zijn. Dat waren voor haar de kleine heerlijkheden in het leven. Een gewone lekkere maaltijd eten, iets spontaan doen. Toen de dood naderde, wilde ze dat haar teen nagels mooi gelakt waren. Ze wilde er goed uitzien na de dood. En op haar sterfbed zei ze me dat liefde het allerbelangrijkste in haar leven was geweest. Hoe waar ook voor mij! Het feit dat zij me aan mijn Pieter heeft gekoppeld, mijn liefde van mijn leven, is daarvan ook voor mij het grootste bewijs dat ze gelijk had.

Saar overleed 8 jaar geleden. Zij en haar man hadden ons veel eerder gevraagd om voor hun kinderen te zorgen, wanneer dat nodig bleek wanneer ze beiden voortijdig zouden overlijden. Omdat we (naast de kinderen goed kennen) ook gelijkgestemd waren in onze waarden en opvattingen over het leven. Blijkbaar is dit een belangrijk criterium bij het hebben van vertrouwen in elkaar. Of in ieder geval weten van elkaar wat elkaars belangrijke waarden zijn.

Met haar had ik veel discussies in haar laatste levensjaar over haar "antenne". Het was letterlijk iets fysieks in haar wat afging, wanneer mensen over haar grenzen heen gingen, of tegen haar normen of waarden in gingen. Ze had een fikse burnout en depressie. Ik zie nog voor me hoe ze bij het afgaan van die antenne een soort sirene gebaar maakte boven haar hoofd. Het was haar uiting van haar innerlijke kompas. Ook zo'n mooie uitspraak van haar was de zogenaamde "Aura beuker". Iemand wier aanwezigheid of norm of waarde met te veel kracht tegen haar aura aanbeukte. Een prachtige term.





# Duurzaam Leiderschap

## Hoe vind je je persoonlijke waarden?

Een te makkelijke manier is om een lijst met waarden te pakken en daar een selectie uit te maken. Dat vind ik te makkelijk, vaak ook niet onderbouwd en niet dienend wanneer je duurzaam leiderschap wilt ontwikkelen.

1. Persoonlijke waarden vind je door te denken aan wat je heel **belangrijk** vindt.

Reflectievraag:

Waar wordt je blij van?

Waar ga je van kwispelen?

Waar krijg je energie van?

Wanneer lig jij spinnend tevreden op de bank?

Welke artikelen lees jij in de krant?

Aan welke goede doelen geef je geld?

2. Of in iemand die je heel erg waardeert, of die je **held(in)** is, liggen ook veel verborgen boodschappen in wat voor jou belangrijke persoonlijke waarden kunnen zijn.

Reflectievraag:

Wie is jouw held(in)?

Welke eigenschappen van die persoon spreken je aan?



# Duurzaam Leiderschap

3. Of je vindt je persoonlijke waarden juist door te bedenken wanneer je een **conflict** hebt gehad.

Reflectievraag:

Denk terug aan 3 momenten van conflict.

Wat werd er in jou geraakt?

Welke waarden waren dat?

Wat was de impact daarvan?

Welk inzicht/voornemen ontstond?



4. Of je kunt je persoonlijke waarden vinden door te bedenken waar je bij iemand anders een enorme **hekel aan of allergie** tegen hebt. Vaak staat daar precies tegenover wat jij in het leven heel belangrijk vindt. Zo kan ik een hekel hebben aan mensen die te laat komen. (netter gezegd; aan het te laat komen). Voor mij is "afspraak is afspraak" blijkbaar heel belangrijk.

Reflectievraag:

Waar heb jij een hekel aan? Aan welk gedrag?

Wat staat daarover wat jij belangrijk vindt?

# Duurzaam Leiderschap

## Waardenmatrix

Nu je meer inzicht hebt gekregen in je familie/organisatie/persoonlijke waarden, is het tijd om een balans op te maken.

Vul daartoe deze matrix in:

<p>Deze waarden leef ik al en dat wil ik ook blijven doen. Het zijn waarden die je meeneemt uit je verleden en graag wilt blijven behouden of waarden waar je zelf voor gekozen hebt. Deze waarden wil je behouden, wellicht nog intensiveren en ervan genieten.</p>	<p>Deze waarden leef ik wel maar wil ik eigenlijk niet meer. Dit zijn vaak waarden die je meeneemt uit je verleden, maar die eigenlijk niet (meer) zo bij je passen. Het is tijd om er afscheid van te nemen en de invloed ervan op je leven te verminderen.</p>
<p>Deze waarden wil ik leven maar geef ik nog te weinig aandacht. Het gaat bijvoorbeeld om waarden die jouw 'held' leeft en laat zien. Waarden die jou inspireren en waar je in gelooft. Waarden die bij je passen en die je wellicht nog moet creëren, ontwikkelen en in moet investeren om ze je eigen te maken.</p>	<p>Deze waarden wil ik niet en doe ik ook niet meer. Het betreft waarden waar je al afscheid van hebt genomen. Waarden die misschien van je verwacht werden of worden maar waar je bewust 'nee' tegen zegt. Waarvan je accepteert dat ze niet bij je horen en dat ook naar anderen communiceert.</p>

# Duurzaam Leiderschap

Terug naar je innerlijk kompas. Er zitten dus onder in je ijsberg naast de normen, ook waarden. Die herken je nu. Interessant is te weten welke waarden je ook echt naleeft. Hoe je die vorm geeft in al je verschillende functionele rollen (ouder, manager, docent, politicus etc.) Het besef dat iedereen een ijsberg is, met eigen normen en waarden en daardoor een eigen innerlijk kompas heeft, biedt hopelijk wat compassie.

Mijn ervaring is dat een authentiek leider, congruent is in zijn/haar waarden en handelen. Een duurzaam leider is zich bewust van zichzelf, van de waarden van hem/haar zelf, van die van een organisatie, daar past hij/zij in, weet om te gaan met verschillen. Die heeft de moed om bruggen te bouwen tussen de verschillen. Zo heeft Nederland momenteel een fikse uitdaging, omdat er een tegenstelling in waarden lijkt te zijn. Zo zei John Dewey (Amerikaanse filosoof en psycholoog) dat de ergste bedreiging van de democratie niet andere totalitaire staten zijn, maar de grootste uitdaging zit in de innerlijke mindset en overtuigingen.

Zie hier; Echt duurzaam leiderschap begint bij een zelfbewuste leider.

Dus met het innerlijke. Heel waarde(n)vol!

## Reflectievraag:

Hoe heb je dit stuk lezen ervaren? Welke gedachten of gevoelens of herinneringen had je?

Kan je met collega's, vrienden of familie eens een open gesprek aangaan over het innerlijk kompas, waarden, overtuigingen en hoe die door een ander ervaren of gezien worden?

Hoe gaan jullie met verschillen om, thuis, op werk, op de sportclub?

**Tot over 2 weken!**