

Duurzaam Leiderschap

Hoofdstuk 1

Zijn

1.1 Het Innerlijk Kompas



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 onderwerpen steeds rijker zal maken, wat uiteindelijk zal leiden tot een boek en website vol inspiratie. Ik heb niet de illusie dat dit onderwerp ooit af is of alles omvattend is.

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.

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

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. Verwijzigen, 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

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

youtube: 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 leiderschaps-reis!

Eva Rutten

info@duurzaamleiderschap.nl

www.duurzaamleiderschap.nl

Duurzaam Leiderschap

De IDG's Inner Development Goals

- 1** **Being** – Relatie tot Onszelf
- 2** **Thinking** – Cognitieve Skills
- 3** **Relating** – Zorg voor de Ander en de Wereld
- 4** **Collaborating** – Sociale Vaardigheden
- 5** **Acting** – Verandering Teweeg Brengen

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

1. ZIJN

1.1 Innerlijk Kompas

Definitiebepaling Innerlijk Kompas

Zo concreet als het woord "kompas", een functioneel instrument weergeeft, waarmee een positie of richting bepaald kan worden, zo abstract kan de term "Innerlijk Kompas" klinken. Voor mij is een Innerlijk Kompas een metafoor voor een interne raadgever en rechter, gedreven door persoonlijke waarden en overtuigingen. Nietzsche noemde het "een van binnenuit doorvoelt oriëntatiepunt". Een soort "Eikpunt", waarmee we als mens geworteld zijn, ons houvast in voelen. Omdat we bij een kompas spreken van richting en gradaties, zit er blijkbaar ook een beoordeling in. Een innerlijk systeem dat oordeelt over gebeurtenissen of waarnemingen. Zich manifesteert als innerlijke gedachten, oordelen, gevoelens en misschien zelf wel innerlijke stemmen die alleen voor jou hoorbaar zijn. Iedereen heeft die. Laat dat een troost zijn. We spreken alleen zelden over onze innerlijke stem(men).

Waarom zou je je innerlijke kompas willen/moeten leren kennen?

Te weten waar gedrag, gedachten, oordelen vandaan komen, vraagt om bewustzijn. In eerste instantie van jezelf. Vervolgens komt bewustzijn van je impact op anderen en van hen op jou, de organisatie en de context aan bod. Men zegt welleens dat je pas leiding kunt geven aan anderen, wanneer je leiding kan geven aan jezelf. Als basis daartoe begin ik daarom, net als bij de Inner Development Goals, met het "innerlijke kompas". Hoe kijk je naar jezelf en hoe luister je naar jezelf? Hoor je jezelf überhaupt? Wat is daarin echt van jou en wat heb je overgenomen vanuit een bepaald normbesef, waarden van thuis uit, of culturele normen en waarden?

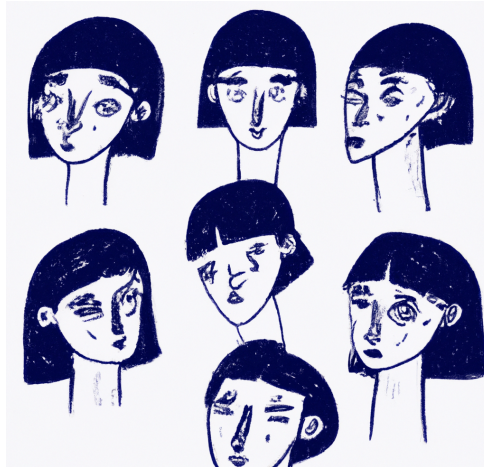
Hoe werkt een Innerlijk Kompas fysiek?

Het innerlijke kompas manifesteert zich in mijn lichaam als een fysieke sensatie. Een gevoel dat ik het beste kan omschrijven als een elektrische verbinding tussen iets wat ik waarneem en wat ik voel op een plek in mijn lichaam. De plek verschilt per waarneming en gevoel daarbij. Soms is het gevoel zo scherp als een mes. Of voelt het als ongemak en of een sluimerend onrustig gevoel.

Duurzaam Leiderschap

Mocht je denken, net als ik eerder deed, wat een zweverig gedoe. Mag ik je vragen je oordeel nog even uit te stellen? Een gezegde dat ik ooit las: De afstand tussen je hart en hoofd bedraagt slechts 35 centimeter. Echter duurt het vaak een heel leven om die afstand te overbruggen. Dat heb ik ook zo ervaren. Er is een universele overeenkomst in plekken waar emoties zich in het lichaam manifesteren.

Wil je daar meer over weten? (<https://www.nemokennislink.nl/publicaties/emoties-in-kaart-gebracht/>).



Mijn lichaam is momenteel mijn trouwe raadgever. Ik heb er wel naar moeten leren luisteren. Daarover later meer. Hierin is onder andere mijn innerlijke kompas verscholen.

Als voorbeeld: Een van mijn fysieke sensaties bij het afgaan van mijn innerlijke kompas:

Mijn hart voelt als een zelfzeker uitroepteken. Mijn navel is iets naar binnen getrokken. Mijn ademhaling is wat minder diep. Er zit wat spanning op mijn ribbenkast onder mijn borst. Een tinteling straalt door mijn wangen. Een spanning ontstaat in mijn kaken en lippen. Mijn neusvleugels trekken een beetje op. Een lichte frons ontstaat. Een innerlijke stem in mij spreekt in volle overtuiging. "No way!"

Reflectievraag:

Welke emotie voel jij op welke plek in je lichaam? Hoe manifesteert die emotie zich fysiek?

Vraag aan collega/vriend(in)/partner/kinderen of ze dit herkennen.

x

Duurzaam Leiderschap

Ijsbergen en onder- en boven water

Ik heb last van beroepsdeformatie. Sinds ik zelf bewuster ben geworden, mede door gebruik te maken van de metafoer van de ijsberg, zie ik mensen steeds meer als ijsbergen.

Deze theorie komt van McClelland, een Amerikaanse psycholoog (1917-1998). Hij wilde de piramide van Maslow (behoeften) doorontwikkelen, naar een model dat duiding zou kunnen geven voor gedragsverandering.

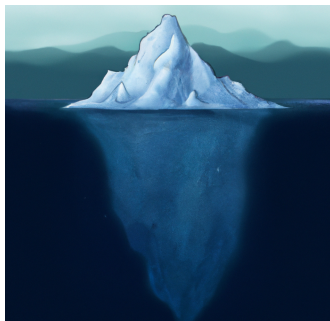
Voor mij bracht het als resultaat dat ik naast zelfbewustzijn, ook steeds meer compassie ging ontwikkelen voor anderen, omdat ik kan begrijpen waar gedrag, gedachten, drijfveren, overtuigingen en oordelen vandaan komen. Had ik dit maar eerder geleerd.

Ik leerde dat ik een groot deel van mijn bestaan, iedereen continu vergeleek met wat ik zelf normaal vind. We zeiden gekscherend thuis: "Houd op met normaal doen".

Mijn vrienden en sociale bubbel waren vooral mensen die uit dezelfde sociale bubbel kwamen. Heel fijn. Wij waren ok. Zij die anders deden, niet. Voelde heerlijk, maar dat voelt nu ongemakkelijk. Ik kom hier later op terug.

Hoe zit dat dan met die Ijsberg??

Een ijsberg is alleen zichtbaar boven water. Letterlijk als puntje van de ijsberg.



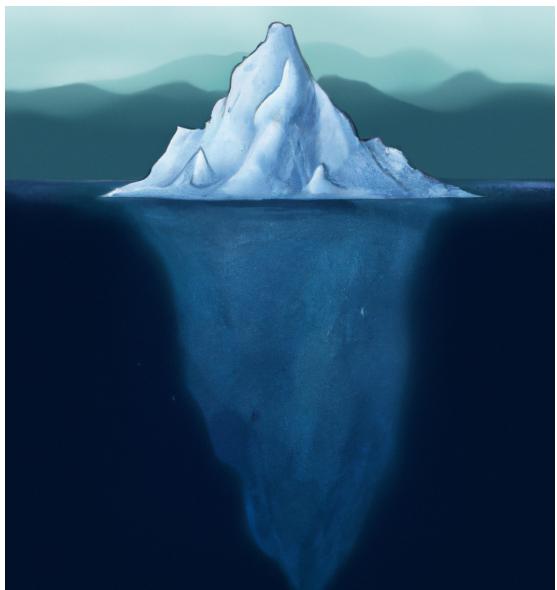
Dat staat voor datgene dat we kunnen waarnemen. Objectief. Dat noemen we "boven water".

Onder water zit wat we niet weten, maar er wel is bij de ander.

Het grootste deel van gedrag en communicatie wordt veroorzaakt door wat er onder water als oorzaak of duiding aan ten grondslag ligt. Hierop gaat ook een innerlijk kompas aan of uit.

Duurzaam Leiderschap

Om die Ijsberg nog wat meer te verduidelijken:



Zichtbaar	Wat doe ik/de ander?	Gedrag (feitelijk en objectief), kennis, vaardigheden.
Onzichtbaar	Wat vind(t) ik/de ander?	Overtuigingen, opvattingen, normen, opvoeding, geloof.
Onzichtbaar	Wat wil ik/de ander?	Waarden, drijfveren, motieven, karakter, ambities, doel.

Tijdens Corona, luisterde ik naar een webinar van Esther Perel, een inspirerende Belgisch-Amerikaanse psycholoog (super podcasts!). Ik meen me te herinneren dat ze stelde dat in huwelijken de meeste ruzies gaan over verschil van inzicht in overtuigingen, opvattingen, normen, opvoeding en geloof. Ik heb dat zelf nooit direct gechallenged voordat ik met mijn echtgenoot ging trouwen. Ik denk wel dat het klopt, dat we juist op dat stuk een goede match hebben. Zij gaf als tip dat je zowel prive en op werk het moet hebben over dit soort zaken. Om elkaar te begrijpen.

Ik merk dit ook op in de (management) teams die ik begeleid. Wanneer er gedoe is, ligt de oorzaak altijd in een verschil onder water en het niet hebben van vaardigheden om met dit verschil om te gaan. Hoe mooi zou de wereld zijn, wanneer we dat soort vaardigheden en inzichten al vroeg aanleren. Ik kom hier later uitgebreider op terug, in het kader van open mindset en nieuwsgierigheid.

Reflectievraag:

Wanneer je naar jezelf kijkt, kun je dan voelen en beseffen dat je een ijsberg bent? Kun je de laatste keer dat je innerlijk kompas afging, nu terugkijken onder water om te zien wat er aan ten grondslag lag? Kun jij van mensen die je goed kent, bepaald gedrag verklaren vanuit hun innerlijk kompas?

Duurzaam Leiderschap

Wat vind ik?

“Wat je vindt, moet je naar de politie brengen”. Dat was een gezegde dat thuis welleens gebruikt werd. Ik heb het als grapje met een boodschap opgevat als kind.

Het intrigeert me. Welke overtuigingen heb je, die ten grondslag liggen aan wat je vind en aan je innerlijke kompas? Op basis waarvan je anderen beoordeelt? Kwamen die opvattingen uit mezelf, de opvoeding, generatie, cultuur? Ik vond wat inspiratie in diverse hoeken. Bijvoorbeeld in een oud boek over Professionele Ethiek van Rob van Es.

Waar komt wat ik vind, vandaan?

Geloof.

Geloof. Nee, ik geloof niet. In ieder geval niet in een God. Wanneer ik me daar ietwat in verdiep zitten er best mooie normen en waarden in het geloof. Zowel in het Christendom, als in de Islam. Respectvol zijn, eerlijk en zorg dragen. Mooi! Het zijn waarden die ik ook mooi vind. Ik kan me best voorstellen dat de Bijbelse geboden en de leefregels van de Koraan, in de basis van mijn opvoeding liggen opgeslagen, zonder dat ik religieus ben opgevoed. In de Nederlandse cultuur zelfs. Ik heb eens flinke ruzie met mijn ouders gemaakt over het feit dat zij voor mij besloten hadden, dat ik niet gelovig werd opgevoed. Waarom hadden zij dat voor mij besloten? Op basis waarvan.. Tja. Ingewikkelde discussie. Wat mag je voor een ander besluiten en welke verantwoordelijkheid heb je zelf? Vanuit welke rol thuis, of op werk (of wettelijk) mag je dat? Ik hunker steeds meer naar een verdieping in ethiek. Om mezelf af en toe wat duiding te kunnen geven in ongemak. Op basis van welke normen, waarden, overtuigingen, ethische principes neem ik een besluit. Het is mijn voornemen om me er komend jaar meer in te verdiepen.

Tijdens kerst werd er vroeger bij ons thuis voorgelezen uit de kinderbijbel. Ik was te klein om het echt te begrijpen, een van de weinige nadelen als jongste van een gezin te zijn. Ik kan me voorstellen dat er uit werd voorgelezen uit de kinderbijbel, vanuit een idee van traditie en moraliteit, de wijzen uit het Oosten, goed willen doen, dankbaarheid tonen en dergelijke.

Duurzaam Leiderschap

Normen

Een innerlijk kompas kan ook afgaan wanneer je voelt dat er een andere norm geldt. Bij ons was de norm, dat we met kerst als cadeau klassieke muziek kregen of een goed boek, dat door mijn moeder elk jaar met zorg persoonlijk werd (en nog steeds) uitgezocht. Verder kregen we geen cadeau's. ("*Doe maar normaal*"). Een norm die we allen doorgeven. Overhaupt was normaal doen qua uitgaven, redelijk het devies. Wat 'normaal' was in rijkdom, kan ik achteraf bekijken, met een opvoeding deels in het Gooi, als weinig "normaal" beschouwen. We hadden het goed. Toen ik mijn beklag deed over de oude banken in huis, of vroeg waarom we niet vaker op vakantie gingen, kreeg ik (terecht) de wind fors van voren. Ik kon me dan echt schamen, dagen lang. Dat ik zo verwend was geworden, de norm die elders gold, op probeerde te leggen op onze familie.

Wij hadden geen piek op de kerstboom thuis. "*Dat hoort niet*", hadden mijn broer en zus samen met mij opgevat, immers hadden we nooit een piek op de boom. Toen we met onze kinderen kerstvierden bij opa en oma, vroeg een van de kleinkinderen wat de reden was in onze familie niemand een piek op de kerstboom had staan. Wij keken verwachtingsvol naar oma. We wisten (dachten we) wat ze ging zeggen. Ze zei echter iets anders: "*Ze had hem laten vallen en was er nooit aan toegekomen om een nieuwe te kopen*". Mijn broer, zus en ik zaten sprakeloos elkaar aan te kijken. Huh?? Hadden we deze impliciete norm, zelf zo opgevat?? Blijkbaar dus. Om dit recht te zetten, hebben we elkaar een piek voor de verjaardagen gegeven.

De onbevangenheid en nieuwsgierigheid van een van de kleinkinderen, die had een overtuiging of norm die hij zag of voelden, gewoon ter sprake gebracht door een open vraag te stellen. Hij was toen 8. Hulde!

We hadden nog zo'n gekke norm thuis. "*Oorbellen, dat is ordinair*". (Lees: dat is voor mensen met een lagere komaf... wij zijn beter dan ..) Je mocht wel oorklippen dragen, van die lelijke klippen. Dat was beter dan ordinair zijn. Ik heb serieus, ik schaam me er nu voor, er tot mijn 40e over gedaan, om los te komen van dat idee. Ik zag zoveel mooie oorbellen en vriendinnen die er leuk uitzagen..Ik besloot gaatjes te laten prikken. Geweldig! Zelfs mijn moeder heeft daardoor op haar 65e gaatjes laten prikken. Mijn nichtjes gaf ik ook oorbellen. Ik was er open over naar vriendinnen. Een aantal hebben zich ook pas onlangs laten prikken. De keten is nog steeds niet gestopt!

Duurzaam Leiderschap

Eerlijkheidshalve moet ik aangeven dat ik als mens, of beter als moeder, gefaald heb in dit onderwerp. Toen onze zoon vertelde dat hij een gaatje ging laten prikken, was ik het daar niet mee eens. Hij was 15. Ik vond er van alles van. Zonde. *Stel je krijgt een representatief beroep...ik hoorde mezelf allemaal argumenten roepen, die ik zelf vroeger ook had gehoord. Ik zei het niet, maar ik dacht het wel. " Ordinair.., zeker bij een jongen".*

Tja..voorwaardelijk de norm aanpassen...Wat een rotmens ben ik. Nu, dat is wat hard..iets liever klinkt het wanneer ik toegeef, dat het niet makkelijk is om met veranderende normen en inzichten om te gaan, vanuit verschillende rollen. Wanneer je houvast hebt aan ferme uitgangspunten, dan kost het moeite en misschien zelfs wel een rouwproces, om afscheid te nemen. Ik besef me nu, dat ik in de discussies met mijn zoon me vaak liet leiden door oude normen. Mijn innerlijk kompas heeft zich sindsdien meer ontwikkeld.

Dat is nu precies mijn motief om te willen schrijven en spreken over een aantal van dit soort onderwerpen. We moeten onszelf in deze veranderende wereld, toestaan om opnieuw naar onszelf en de wereld te kijken. Naar de context die zo aan het veranderen is, ook een plek te geven, waar we ons opnieuw tot moeten leren te verhouden. Waarin nieuwe normen en overtuigingen kunnen ontstaan.



Reflectievraag:

Welke normen golden er bij jou thuis vroeger? (Zo doen we dat nu eenmaal..)

Welke gelden er nu?

En op werk? Of bij je partner/vriend(in)?

Wat doet dat met je? Leg je erbij neer? Voel je ongemak? Welk gevoel ontstaat er?

Hoe open sta je, om met een nieuw perspectief naar normen te kijken, die je lang voor waar hebt aangenomen?

Duurzaam Leiderschap

Generatie normen

Een deel van normen die we meegekregen hebben, zijn afkomstig van tijdgeboden “influecers”. Normen die werden verkondigd door verhalen, sprookjes, de fabeltjeskrant, spreekwoorden, cabaretiërs, Koot & Bie, Top Pop, Zeg eens AAA, mevrouw Klodder, Pippi Langkous, Doe Maar, de congerie op school, de klassenmoeder, de sportcoach, de oppas.

Toch zijn die normen binnen generaties niet universeel. Bij de ene familie was appelmoes groente, bij de andere familie was patat gewoon aardappel. We hebben wel iets van een tijdsgeslacht gezamenlijk, toch zijn de verschillen in normen per persoon echt verschillend.

Reflectievraag:

Welke influencers uit jouw jeugd hadden invloed op geldende normen?

Welke influencers in deze tijd hebben invloed op jouw gedeelde normen?

En welke influencers hebben totaal andere normen?

Weet je waar je collega's of kinderen door beïnvloed worden qua influencers?

Innerlijk Kompas, dus?

Je innerlijk kompas kun je dus herkennen en voelen. Interessant is te weten welke normen je hanteert. Hoe je geconditioneert bent. Die normen in de nieuwe context, in al je rollen nieuwsgierig opnieuw te kunnen onderzoeken. Het besef dat iedereen een ijsberg is, met eigen normen en daardoor een eigen innerlijk kompas. Een beetje vertwijfeling over zekerheden past daarbij. Hoe ongemakkelijk ook. Echt leiderschap begint daarom bij een zelfbewuste leider. Pas dan wordt leiderschap duurzaam.

Reflectievraag:

Hoe heb ik 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 moreel kompas, normen onder water en daaruit vloeiend gedrag boven water? Wat is er anders voor verschillende generaties?

Welke influencers in deze tijd hebben invloed op jouw gedeelde normen?

Tot over 2 weken!