

Effectief LEIDERSCHAP

Inzichten die leiden tot daadkracht,
samenhorigheid, welvaart en welzijn



Domien van Moll
www.leiderschaponline.nl

© 2026 Domien van Moll
ISBN 978-90-836799-0-7
NUR 320

UNIVERSAL VALUES

“WHAT DO WE WANT?”

1. WE WANT *TO LIVE IN GOOD HEALTH*
2. WE WANT *TO LIVE IN A HEALTHY ENVIRONMENT*
3. WE WANT *OUR FREEDOM*

SO

LET'S *START TO RESPECT EACH OTHER,*
**THEN HOPE CAN PREVAIL AND
NOTHING IS IMPOSSIBLE!**



Effectief LEIDERSCHAP

DEEL 1

1. Wat is de bedoeling van dit boek?

Met dit boek krijgt u een methodiek in handen waarmee u leiderschap **concreet** handen en voeten kunt geven. U krijgt inzicht in de leiderschapselementen en de logische samenhang daarvan.

2. Waarom is uw leiderschap nú belangrijk?

Leiderschap is een actueel thema omdat zowel individuele alsook maatschappelijke problemen op een gefragmenteerde, emotionele en onbevredigende wijze worden “opgelost”. Politieke partijen volharden in “standpunten”, het aantal burgers dat lid is van een politieke partij bedraagt 1,6%. Te veel mensen vervreemden steeds meer van de politiek en de democratie, maar ook van elkaar, van hun land en de EU. Blijkbaar ontbreekt het aan (verbindende) leiderschapskwaliteiten. Om die te verbeteren zal eerst duidelijk moeten zijn wat leiderschap concreet inhoudt.

De bestaande leiderschapsliteratuur gaat grotendeels in op de emotionele kant van leidinggeven. Deze perceptie is te eenzijdig, te ongrijpbaar en onvoldoende transparant. De fundamentele, rationele en analytische kant is minstens zo krachtig, omdat daarmee een transparante en solide basis wordt gelegd.

Door *maatregelen binnen een organisatie op een solide wijze te legitimeren* volgt (uit ervaring) het gewenste (verander) gedrag vanzelf. Mensen hoeven niet te worden gecoacht als de drijfveren, het nut en de noodzaak klip en klaar zijn: extra vakinhoudelijke ondersteuning is dan wellicht nog wat resteert.

De in dit boek uiteengezette leiderschapspijlers en methodieken zijn dan ook vanuit een logisch-analytische en fundamentele invalshoek (“van scratch af aan”) tot stand gekomen en in die zin is de aanpak uniek.

Opbouw.

In deel 1 worden de samenhangende leiderschapselementen en leiderschapseffecten grofweg “vanuit een helikopterview” benoemd. In de vervolgdelen worden deze op een volstrekt logische wijze en tot in detail uitgewerkt.

In deel 2 worden universele, tijdloze waarden geconcretiseerd. Er wordt ingegaan op een methodiek waarmee u uw waarden in hun onderlinge samenhang kunt visualiseren. Zonder inzicht in (toekomstig te verwachten relevante) “waarden” is “leiderschap” a priori al niet goed mogelijk.

Waarden bepalen “waarvoor u staat” (zingeving) en “waarvoor u gaat” (motivatie en actie). Het formuleren en combineren van op waarden gedreven visies is een tussenstap om te komen van “waarvoor u staat” naar “waarvoor u het beste kan gaan”. In deel 3 wordt dan ook een sjabloon aangereikt waarmee u tot een set uitgebalanceerde en samenhangende visies kunt komen. Een coherente set aan “de beste” maatregelen is de uitkomst hiervan.

In deel 4 wordt ingegaan op het beoordelen van de haalbaarheid hiervan en hoe de inzet van eenieder bij grote organisatorische en maatschappelijke veranderingstrajecten *duurzaam* kan worden versterkt. Basis daartoe is om de verantwoordelijkheden dáár te

leggen waar die ook logischerwijs (organisch) thuishoren. Het resultaat van de logische analyse daarbij is o.a. dat het logische zelfbeschikkingsrecht van individuen (voor individuele aangelegenheden, zoals op voorhand aan te leggen inkomensvoorzieningen) en de macht van de overheid (voor collectieve aangelegenheden, zoals risico afdekkende inkomensverzekeringen) weer in evenwicht dient te worden gebracht.

3. Wat is de essentie van leiderschap? Wat is de doelstelling van leiderschap?

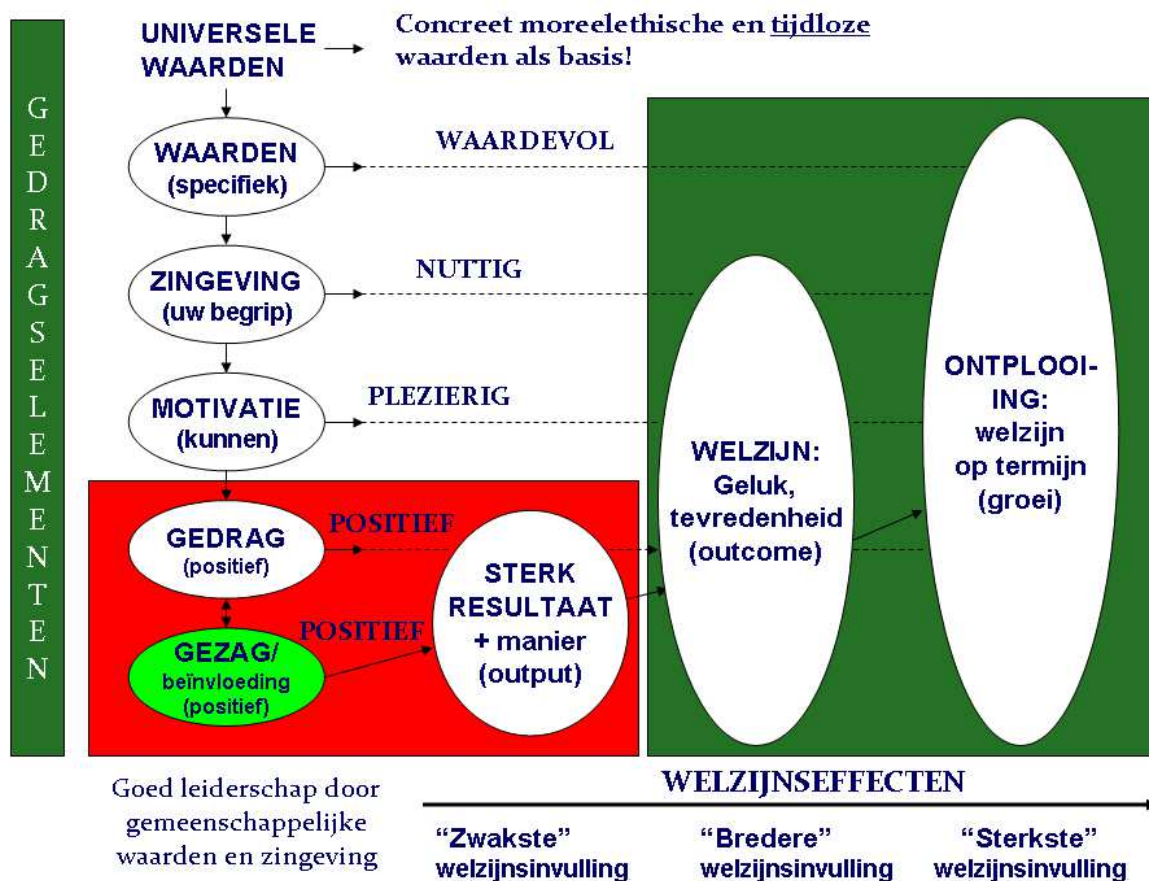
De essentie van leiderschap is gedragsbeïnvloeding c.q. beïnvloeding van de gedragselementen.

Het uiteindelijke streven van leiderschap c.q. “goed” leiderschap is gedefinieerd als *op een solide wijze* behouden en bevorderen van welzijn, geluk en tevredenheid.

Door nu een decompositie te maken van wat “gedrag” inhoudt en door gradaties van het begrip “welzijn” aan te brengen, ontstaat de volgende vraag:

4. Waardoor wordt gedrag bepaald en wat is het welzijnseffect hiervan?

Het resultaat is een “helicopterview” waaruit de logische samenhang blijkt:



Op de verticale as zijn de met elkaar samenhangende *gedragselementen* benoemd.

Op de horizontale zijn de *welzijnseffecten* daarvan weergegeven.

Toelichting met “werk” als thema

We beginnen onderin het schema: positief gedrag en positief ervaren *macht* leiden tot een positief resultaat.

“Ik ga naar mijn werk om geld te verdienen en dat houd ik nog wel vol” is een praktijkvoorbeeld hiervan. U heeft een stimulerende baas en u heeft ook geen probleem om u aan de voorschriften te houden (ook al vindt u die soms onzinnig). Iedereen is tevreden over u, uw welzijnsniveau is niet hoog (*uw gedrag is van een “laag” niveau*) en waarschijnlijk kijkt u uit naar ander werk.

Als u “van bovenaf” (intrinsiek) *gemotiveerd* bent (“ik heb eigenlijk wel aardig werk”) dan wordt e.e.a. al plezieriger. Uw welzijn is dan wat beter. *Uw gedrag is dan al van een hoger niveau.*

Als u de *zingeving* inziet van wat u doet en u uw werk nuttig vindt, dan betekent dat dat u *gemotiveerd* en tevreden bent. Waarschijnlijk zoekt u dan niet naar ander werk.

Als u vindt dat u *waardevolle* dingen doet, dan zult u ook bereid zijn om u daarin verder te ontwikkelen. Daarmee realiseert u dus ook persoonlijke groei (en wordt u specialist/een echte professional). *Dit is gedrag van hoog niveau en u geeft waarde aan uw leven.*

U gaat geen studie volgen die u bij voorbaat al waardeloos vindt, die u “niet ziet zitten”.

Voor een goed zelfbeeld is het belangrijk dat u voor uzelf waardevolle dingen doet.

Onzinnige opgelegde regelgeving en administraties (inspanning zonder dat er iets met de administratieve gegevens wordt gedaan) en die dus feitelijk niets met kwaliteitsbeheer van doen hebben, dwingen mensen tot gedrag op een laag niveau. Het gevolg is frustratie en gelatenheid.

Synergie effect!

Als u de linkerkolom uit het schema afloopt, en de verbindingslijnen bezielt, dan valt het op dat **ieder gedragselement**

- zowel van belang is voor het daaropvolgende gedragselement (*verticale as*),
als ook voor
- het welzijnseffect (de mate van welzijn en ontplooiing/*horizontale as*).

Leiderschap is het beïnvloeden van elk van de hierboven genoemde gedragselementen.

Dit is:

- a. het werken vanuit universele waarden
- b. het aansturen op basis van specifieke waarden
- c. het realiseren van een solide zingevingsbasis en
- d. het zorgen voor blijvende motivatie.

Met de bovenstaande analyse toon ik aan dat *goed leiderschap* bijzonder belangrijk is en wel omdat dat uiteindelijk leidt tot het hoogste (waarden gedreven) gedragsniveau én tot het maximaal mogelijke welzijnseffect (duurzame groei en ontplooiing).

5. Wat is het verschil tussen leiderschap en management?

Management bestaat uit handelingen die behoren tot het rode gebied.

Leiderschap omvat activiteiten die behoren tot het witte deel (linksboven in het schema) en die het groene deel bewerkstelligen. Goed leiderschap leidt tot gezag, en gezag is per definitie geaccepteerd (hetgeen allesbehalve het geval is met macht).

Een goede leider heeft geen macht, dwangmaatregelen (en controlemiddelen) nodig: iedereen erkent de waarden, het nut en de noodzaak en doet vanzelfsprekend wat nodig is.

6. Gedragselementen en leiderschapspijlers per leiderschapniveau

Ieder gedragselement (uit hoofdstuk 4) wordt een **leiderschapspijler** genoemd als die wordt beïnvloed zodat een leiderschapsdoelstelling (welzijnseffect) wordt gerealiseerd.

Een combinatie van de 4 leiderschapspijlers met de drie belangrijkste **leiderschapsniveaus** (individueel leiderschap, groepsleiderschap, politiek leiderschap) levert de volgende matrix met **12 leiderschapselementen** op. Het resultaat hiervan is als volgt:

LEIDER-SCHAPS PIJLERS	Ieder individu	Groep/organisatie	Politiek/maatschappij
UNIVERSELE WAARDEN	Welzijn & waarde toevoegen voor zichzelf & iedereen	Gedragscode/ respect	Juiste waarden/ "mores"
SPECIFIEKE WAARDEN	Specifieke waarden persoonlijk	Specifieke waarden organisatie	Specifieke waarden politiek
ZINGEVING (BEGRIIP)	Visie & strategie persoonlijk	Visie & strategie organisatie	Visie & strategie maatschappij
MOTIVATIE (KUNNEN EN WILLEN)	Kennis & vaardigheden - competenties	Haalbaarheids-analyse	Professionele aansturing & uitvoering

Zoals u ziet, zijn de leiderschapspijlers op individueel-, organisatie- en maatschappelijk niveau dezelfde, alleen verschillen de accenten.

In de delen 2 t/m 4 worden die toegelicht.

Het zou logisch zijn om e.e.a. in elkaar te laten passen: zo zouden de specifieke waarden voor een maatschappij (hoogste leidinggevende niveau) overeen moeten komen met die van organisaties (bedrijven) en individuen.

DEEL 2.

“WAARDEN” ALS ZINGEVINGS- EN STURINGSINSTRUMENT

Waarden worden gedefinieerd als onderwerpen die mensen het nastreven waard en dus **waardevol** vinden.

Door waarden *te benoemen* en *te plaatsen* in een *waarden-boom* wordt zowel voor de leider als voor alle anderen

- duidelijk **wat in welke context wordt bedoeld**/de zingeving is
- de samenhang van waarden inzichtelijk
- de betekenis (doelstelling, functie en nut) van iedere waarde duidelijk
- duidelijk waarop moet worden gestuurd (= effectief leiderschap)
- handen en voeten gegeven aan *de identiteit* (do's and don'ts) van leiders aan organisaties.

INHOUD

1. Inleiding.
2. Definiëring van het begrip “waarden”
3. Kernvragen voor leiderschap: wat legitimeert mijn positie, waar STA ik voor en waar GA ik voor?
4. Wat zijn “universele waarden” (moreel ethische grondslagen, invulling van deel 1, hoofdstuk 4).
5. De invulling van de universele waarden ten aanzien van individueel leiderschap.
6. De invulling van de universele waarden ten aanzien van groepsleiderschap (zie schema deel 1, hoofdstuk 6)
7. Zijn de welzijnsregel en de gedragscode aan elkaar gebonden?
8. Universele waarden en maatschappelijk (politiek) leiderschap (zie schema deel 1, hoofdstuk 6)
9. Wat zijn specifieke waarden?
10. Wat is het accentverschil tussen universele- en specifieke waarden?
11. Waarom zou men op basis van waarden willen sturen?
12. Wat is het verschil tussen waarden als leiderschapsdrijfveer en beheersing op basis van management?
13. Waarom is het vaststellen van waarden complex?
14. Welke soorten waarden zijn er? Wat zijn de ontwikkelstadia en de gerelateerde begripsdefinities?
15. Hoe kunt u waarden, de ontwikkeling daarvan en de rangorde van waarden bepalen?
16. Hoe kunt u een waardenboom opzetten?
17. Uitbalanceren van waarden.
18. Wat is het resultaat?
19. Ordening niveau 1 waarden: zicht op onderlinge relaties en onderlinge belangrijkheid
20. Samenvatting.

Bijlagen

1. Inleiding.

In dit deel wordt ingegaan op het belang van het concretiseren van waarden als *stabiele en zingevingsbepalende* drijfveren, voor u als individu of als lid binnen een groep. Als men de zingeving in de vorm van nut, noodzaak en urgentie inziet, dan raakt men ook gemotiveerd om datgene te doen *en ook te blijven doen*, dat goed is. Het is aan de leider om de voor de groep passende en ook robuuste drijfveren te concretiseren.

Voordat waarden kunnen worden geconcretiseerd, is het van belang om het begrip “waarden” met het oog op “leiderschap” te definiëren.

2. Definiëring van het begrip “waarden”.

Invalshoek:

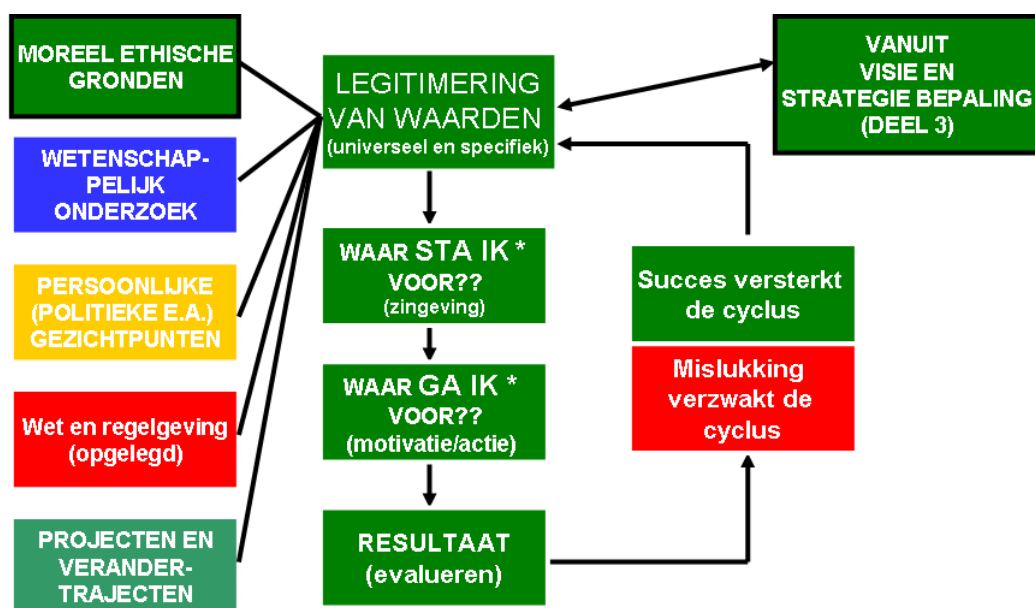
Mensen doen in principe hetgeen “wat ze goed vinden”, of anders gesteld: op “wat ze waardevol c.q. zinvol vinden”. Het begrip “waarde” is synoniem aan “wat ze waardevol c.q. zinvol vinden”.

Waarden worden gedefinieerd als thema’s die mensen waardevol vinden.

Een leider van een groep heeft tot taak om waarden in het belang van die groep (en dus in ieders belang) vast te stellen. Een herkenbaar voorbeeld zijn de kwaliteitseisen die binnen bedrijven aan producten, processen, middelen, mensen en toeleveranciers worden gesteld. De persoonlijkheid van een individu en de identiteit van een organisatie of natie wordt duidelijk op basis van het *benoemen* (“waar sta ik voor”) en de *invulling* (“waar ga ik voor”) van haar waarden. Let op: waarden kunnen veranderen op basis van *nieuwe inzichten* en daarmee verandert de leiderschapsinvulling. Een voorbeeld hiervan is de relatief nieuwe focus op duurzaamheid.

3. Kernvragen voor leiderschap: wat legitimeert mijn positie, waar STA ik voor en waar GA ik voor?

Het benoemen en de ontwikkeling van waarden is een iteratief proces vanuit een divers scala aan invalshoeken:



* DE GROEP, de organisatie, de maatschappij, de EU, etc.

Opmerking: tussen zeggen, denken, zeker weten en doen is verschil.

Robuuste waarden dienen “bewezen” en vervolgens ook “beleefd” te worden, ergo:

waarden dienen om te beginnen op een concreet/rationele/analytische wijze te worden gelegitimeerd.

Verderop zet ik uiteen hoe u dat in de vorm van een **waardenboom** kunt doen.

Gelegitimeerde waarden leiden tot actie (en passie). Zo niet, dan wordt die waarde niet als legitiem gezien.

Iemand kan b.v. zeggen gezondheid belangrijk te vinden en toch blijven roken. Voor deze persoon is gezondheid een niet gelegitimeerde waarden, totdat hij/zij stopt met roken.

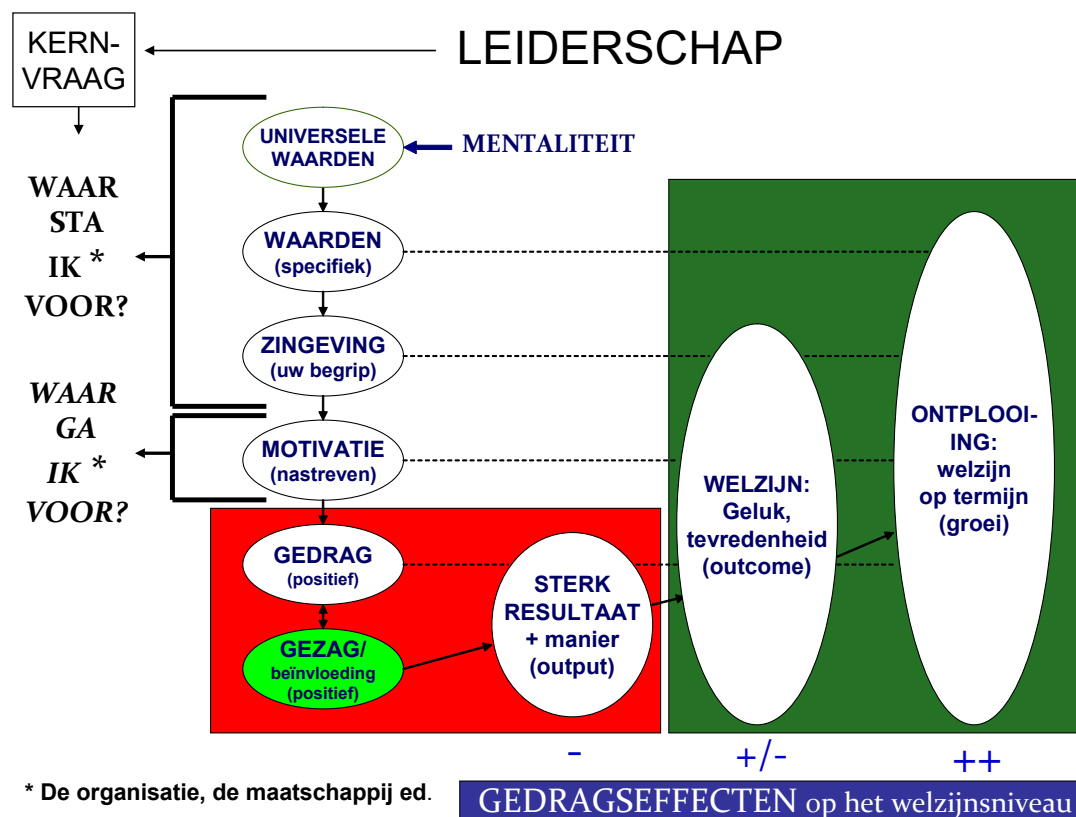
Bij het bepalen van de onderwerpen/thema's/waarden “waarvoor u staat” is het logisch dat men zich uitdrukt in **zelfstandige** naamwoorden, zoals b.v. (de) gezondheid.

Bij het bepalen van doelgerichte acties c.q. “waar ga ik voor” gebruikt u **werkwoorden**.

Zoals u uit het model kunt afleiden, zal een *goede* leider zich dienen te concentreren op

- de *moreel ethische aspecten (zo breed mogelijke context)*
- op de waardenontwikkelingen als resultaat van de *visie en strategiebepaling* (toekomstige zingeving/noodzaak en mogelijke maatregelen)
- op de waarden die het gevolg zijn van wetenschappelijk onderzoek, wetgeving ed.
- het voorkomen dat waarden verzwakken als mensen de gewenste resultaten niet goed kunnen realiseren (en bijvoorbeeld afhaken, zie “mislukking verzwakt de cyclus”).

“Waar sta ik voor” en “waar ga ik voor” zijn de kernvragen op basis waarvan leiderschap vorm krijgt:



“Waar sta ik voor” en “waar ga ik voor” is de gebalanceerde uitkomst als resultaat van de visiebepalingen (zie deel 3).

4. Wat zijn “universele waarden” (moreel ethische grondslagen, invulling van deel 1, hoofdstuk 4).

Universele waarden zijn algemeen logische, stabiele welzijnsbevorderende zingevingsbeginselen. Feitelijk zouden alle *wereldleiders* de *universele*/wereldwijd gangbare waarden moeten onderschrijven. In de volgende hoofdstukken worden die per leiderschapsniveau (zoals benoemd in deel 1, hoofdstuk 6) uitgewerkt.

5. De invulling van de universele waarden ten aanzien van individueel leiderschap.

De universele waarden zijn logisch afgeleid uit het schema van deel 1, hoofdstuk 6 en vallen onder de *moreel ethische categorie* (zie het 1^e schema van deel 2, hoofdstuk 3 hierboven).

De welzijnsregel c.q. de 1^e leiderschapspijler:

GENERIEKE, BLIJVENDE, UNIVERSELE_WAARDEN
gebaseerd op intenties GODSDIENSTEN, CULTUUR, OPLEIDINGEN, OPVOEDING

BASIS VOOR SAMENHORIGHEID EN GROEI

Iedereen heeft de morele plicht te werken

- aan het *welzijn* van zichzelf én
- aan het *welzijn* van alle wereldburgers én
- aan het *welzijn*/"welbevinden" van dier
- en leefomgeving



Welzijn is hiermee een *actief* (dus geen *passief*) begrip én:
ontplooien gaat samen met *waarde toevoegen*. Logische conclusie:

Voeg je hele leven(al dan niet betaald) waarde toe voor jezelf en voor anderen. Zorg goed voor alles wat leeft.

Opmerkingen:

1. Als u deze basis terugkoppelt met het basisschema uit deel 1, hoofdstuk 4 dan zult u zien dat vanuit de 1^e leiderschapspijler zowel *welzijnsbehoud* als *blijvende ontplooiing/groei* worden bevorderd.
2. Ondanks alle verschillende wereldwijde beleidsperspectieven is dit een basis om iets uniform te doen.
3. De stelregel sluit iedere vorm van “moral hazard” (moreel risico) uit.
4. *De individuele welzijnsregel is de basis om je hele leven actief te zijn en verantwoordelijkheden te nemen*. Het is de eerste fundamentele en apolitieke basis om tot een sterke maatschappij en wereldorde te komen. De stelling kan ook dienen als een eerste basis om de Europese (Nederlandse) identiteit en cultuur te versterken en om het belang van het nastreven van universele rechten te onderstrepen. Universele plichten en universele rechten worden “aligned”.
5. De stelregel is een steekhoudende manier om mensen op hun houding aan te spreken.

6. De stelregel is een energieke en gezonde basis om altijd actief in het leven te staan.

De managementinformatie van bedrijven is meestal geënt op interne bedrijfsparameters (bedrijfswaarden), zoals o.a. de “kritische succesfactoren” (of “risicofactoren”) dan wel kwaliteitsnormen of streefcijfers.

Ook de managementorganisatie (met de CEO, CFO etc.) is daarop ingericht.

Op basis van de welzijnsregel worden de bedrijfsverantwoordelijkheden (in het belang van de maatschappij) veel breder getrokken. De inkoopmanager en de bedrijfsleider zouden erop moeten toezien dat de leveringen op een menswaardige wijze en met zo min mogelijk milieubelasting tot stand komen. De prestatieverantwoording behelst m.a.w. niet alleen de output, maar ook de wijze van productie, de omgang met werknemers en de milieueffecten.

Gaat men (vanuit de 1^e leiderschapspijler) voor ketenintegratie, dan betreffen de prestatiecriteria zowel die van het eigen bedrijf als ook die voor haar toeleveranciers en afnemers. De product-engineer krijgt (samen met toeleveranciers en afnemers) zodoende ook een duurzaamheids- en herontwerpte rol, met als doel de gehele keten te “alignen”.

Ergo: management krijgt een brede invulling. Een voorbeeld van een verbreding is het meten van de CO2 uitstoot van olie van “Well to Wheel” in plaats van de CO2 uitstoot per kilometer.

6. De invulling van de universele waarden ten aanzien van groepsleiderschap (zie schema deel 1, hoofdstuk 6)

De uitkomst hiervan is dat *respect als voorwaardelijk of indirect sturend leiderschapskentmerk in de vorm van een gedragscode* het eenvoudigste te hanteren en in te vullen valt. De 1^e leiderschapspijler uit het vorige hoofdstuk is een *direct sturend leiderschapskentmerk*.

De logische categorisering hiervan, zijnde het leggen van relaties tussen ieder individu en “zichzelf” plus zijn of haar omgeving, is de volgende:

RESPECTEER

1. Jezelf
2. Afspraken en richtlijnen
3. De werksfeer
4. Elkaar
5. Je omgeving.

Per situatie of groep worden de details ingevuld.

De gedragscode is de 2^e leiderschapspijler.

Een hoop problemen kunnen worden voorkomen door een dergelijke gedragscode voor allerlei groepen uit te werken en **te verkondigen**.

Als immigranten, vluchtelingen, scholieren, patiënten en werknemers een gedragscode zouden ondertekenen dan zou dat al een hoop verwachtingen verduidelijken en veel misvattingen voorkomen. Gedragscodes zijn de tweede (apolitieke) leiderschapsbasis om de identiteit en de cultuur van de maatschappij, haar organisaties en individuen te versterken.

7. Zijn de welzijnsregel en de gedragscode aan elkaar gebonden?

Deze zijn ONLOSMAKELIJK met elkaar verbonden.

Een eenvoudig voorbeeld: als iemand zich niet aan een afspraak houdt (bijvoorbeeld het onaangekondigd te laat komen bij een overleg en/of het niet voorbereiden daarvan), dan is dat een teken van disrespect. Het gevolg is dat ik me waarschijnlijk niet meer (gedreven) voor hem/haar ga inzetten.

Een goede leidinggevende spreekt mensen aan op zowel de welzijnsregel als op de gedragscode.

8. Universele waarden en maatschappelijk (politiek) leiderschap (zie schema deel 1, hoofdstuk 6)

De essentie is dat de keuze wordt gemaakt of men al dan niet het de 1^e universele leiderschapspijler (individueel leiderschap) alsook de tweede universele leiderschapspijler (gedragscode) als basis wenst te zien voor de maatschappelijke **mores** c.q. als **duurzame** beschavingsbasis. Tevens wordt hiermee een stuk van de nationale identiteit en cultuur verankerd.

9. Wat zijn specifieke waarden?

Specifieke waarden bestaan uit een set *algemeen erkende* en *goed onderbouwde* waarden en hebben betrekking op een of meer thema's. Specifieke waarden zijn een onderdeel van "waar sta ik voor" en worden logischerwijs uitgedrukt als **zelfstandige naamwoorden**. Voorbeelden daarvan zijn: gezondheid, studie, defensie, winst, maar ook levertijd, kwaliteit etc.

Specifieke waarden met een hoog abstractieniveau noem ik **metawaarden** (zoals "gezin", "duurzaamheid", "vertrouwen" etc.). Dergelijke abstracte container begrippen zijn niet bruikbaar (onduidelijk is welke actie volgt) en moeten dus nog worden *vertaald* naar **concrete waarden**. Verderop wordt uiteengezet hoe u dat (door waarden te plaatsen in een waardenboom) kunt doen. Het vertalen van metawaarden naar concrete waarden is een kerntaak van de leider.

10. Wat is het accentverschil tussen universele- en specifieke waarden?

Universele waarden bepalen de algehele **mentaliteit** (van individuen, binnen een organisatie, in de samenleving).

Specifieke waarden (persoonlijke-, organisatie- en de maatschappelijke waarden) bepalen de **drijfveren**.

U kunt geen blijvende drijfveren verwachten (intrinsieke motivatie) als de universele waarden niet worden onderkend.

11. Waarom zou men op basis van waarden willen sturen?

Waarden zijn een relatief duurzame sturingsbasis. Thema's en het aangeven van een belang daarbij kunnen kort en krachtig duidelijk worden gemaakt, bijvoorbeeld: ik vind tijdige leveringen of mijn gezondheid belangrijk. Waarden leiden tot (persoonlijke, organisatorisch en maatschappelijke) zekerheid, stabiliteit, (zelf)respect, beschaving en welzijn. Binnen bedrijven noemt men dit kritische succesfactoren.

12. Wat is het verschil tussen waarden als leiderschapsdrijfveer en beheersing op basis van management?

Waarden als leiderschapsdrijfveer zijn een directe drijfveer die blijvend gedrag en activiteiten bepaalt. Ze zijn ingebed in de persoonlijke levensstijl, in de manieren van doen, de gebruiken en gewoonten van organisaties en samenlevingen. Iemand die zichzelf stuurt op voor hem of haar concrete waarden is veel evenwichtiger dan iemand die dat niet doet. *Het beheersen, handhaven en bijsturen van waarden is belangrijker en veel effectiever dan controle, bijsturing en regelgeving.* Managementindicatoren tonen op een indirecte en tijdelijke wijze hoe het staat met impliciete waarden. Een winstmarge is b.v. een indirecte en tijdelijke indicator die aangeeft hoe het op dat moment staat met de continuïteit van een bedrijf.

Op basis van waarden kunt u iedereen op een eenvoudige manier betrekken bij een organisatie en daarmee de organisatie (zonder constante voortgangscntrole) veel sterker maken en aansturen.

13. Waarom is het vaststellen van waarden complex?

De reden hiervan is dat de kenmerken van waarden veelzijdig zijn. Waarden zijn in abstracte of in concrete begrippen uit te drukken. Waarden zijn vaak subjectief en veranderen in de loop van de tijd door veranderingen in situaties, beeldvorming en ervaringen.

In bijlage 1, deel 2 zijn de kenmerken van waarden opgenomen.

Zo heeft alles wat we zien, denken, doen en willen een bepaalde waarde.

Voor een leider zijn de op actie gerichte waarden als krachtfactor relevant.

Abstracte container begrippen (metawaarden, zoals b.v. “duurzaamheid”, “gezin” of “bewegen”) leiden niet tot actie. Metawaarden moeten dus tot concrete waarden vertaald worden.

Een middel hiertoe is door waarden te plaatsen in een waardenboom (zie verderop) en de plaatsing van waarden in een waardenboom dit is een van de taken van de leider.

14. Welke soorten waarden zijn er? Wat zijn de ontwikkelstadia en de gerelateerde begripsdefinities?

Deze zijn opgenomen in bijlage 3.

15. Hoe kunt u waarden, de ontwikkeling daarvan en de rangorde van waarden bepalen?

De vragen die u zich daarbij voor uzelf, de organisatie, de maatschappij etc. moet stellen zijn:

- a. waar sta ik/staat de organisatie/staat de maatschappij voor?**
- b. waar ga ik/gaat de organisatie/gaat de maatschappij voor?**

Hier staat met zoveel woorden, dat waarden “blijvend” zijn, én dat waarden altijd samengaan met actie. Waarden dien je te *na te streven* (= *doel behalen*) en vervolgens ook te onderhouden. Dat laatste gebeurt veel te weinig (waardoor o.a. verloedering plaatsvindt en er een berg regelgeving is ontstaan). Zie ook hoofdstuk 3.

Bij het benoemen van waarden als leider gaat het erom “dat je er altijd wat mee kunt”, dus om actie. En om dat volstrekt duidelijk te maken, moeten waarden in hun context worden weergegeven.

Het idee om waarden op te nemen in een waardenboom is tot stand gekomen door de in bijlage 1 opgenomen belangrijkste eigenschappen van waarden (dik gedrukt) te combineren.

16. Hoe kunt u een waardenboom opzetten?

Het grootste probleem is dat we niet met waarden kunnen omgaan, omdat we waarden niet op een eenduidige manier kunnen communiceren. Iedereen heeft een ander beeld bij een begrip.

Als we spreken over “sporten”, dan denkt de een over topsport en een ander over de gezelligheid daarna. En containerbegrippen zoals “duurzaamheid” en “klimaat” leiden vanwege het ontbreken van concretisering, amper tot actie.

Behoeften, diensten, producten, processen, mensen, middelen (materialen, systemen) en leveranciers kunnen op duizenden manieren worden voorzien van *eigenschappen*, dus hoe selecteer je de eigenschappen daaruit die voor jezelf, voor de organisatie of voor de maatschappij *waardevol zijn* en waarover je dus leiding moet nemen?

Oplossing.

Een eenvoudige manier die is bedacht om waarden betekenisvol te maken, is door waarden te benoemen *en te plaatsen in een hiërarchisch schema*. Zodoende krijgen zowel abstracte als ook concrete begrippen (en alles wat daartussen zit) een plaats en een relatie tot elkaar. Zodoende wordt duidelijk wat er precies met ieder waardebegrip wordt bedoeld. Vergelijk dit met het plaatsen van puzzelstukjes in een puzzel, met het algehele beeld als resultaat daarvan.

Met de plaatsing van waarden in een hiërarchisch schema wordt in één oogopslag duidelijk

- wat de samenhang en de betekenis (begripsinhoud, functie en nut) is van de waarden zoals die zijn benoemd;
- wat iemands “persoonlijkheid” (do’s and don’ts) in concreto inhoudt;
- wat de “identiteit” is van een organisatie of van een politieke partij;
- wat de legitimering en de urgentie is van de benoemde waarden;
- waarop een of meerdere leiders moeten sturen.

Een hiërarchisch schema is m.a.w. een zeer eenvoudig en effectief communicatiemedium.

Waardenboom.

Een hiervoor genoemde hiërarchische schema noem ik een **waardenboom**.

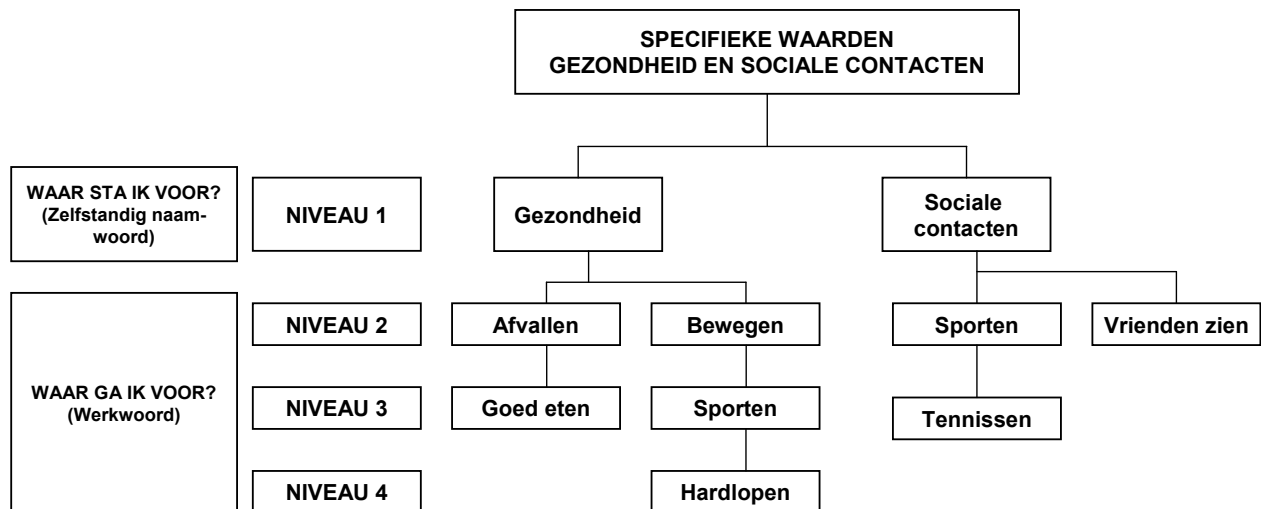
Een waardenboom komt op een creatieve manier tot stand door zowel *waarden te integreren* (te abstraheren) als ook *waardendecomposities* op te stellen en in elkaar over te laten gaan.

Verdere ordening:

1. Bij het bepalen van de onderwerpen/thema’s “waarvoor u staat” dient u zich uit te drukken in **zelfstandige** naamwoorden, zoals b.v. (de) gezondheid.
Bij het bepalen van “waar ga ik voor” gebruikt u **werkwoorden**.

2. Het kan handig zijn om niveau's aan te brengen met als doel de positie en daarmee het belang van een waarde aan te geven.

Voorbeeld 1: een eenvoudige waardenboom t.a.v. gezondheid en sociale contacten.



Uit het schema kunt u afleiden dat de persoon in kwestie hardloopt voor zijn of haar gezondheid en tennist voor de sociale contacten.

De relatie van waarden en context, bestaande uit het niveau/de plaats, het nut, de functie en de concrete acties worden zodoende in één oogopslag duidelijk. Daarmee wordt meteen ook een solide leiderschapsbasis gelegd!

Het belang van deze waarden is gecategoriseerd in niveaus (niveau 1 is het hoogste niveau, niveau 4 het laagste).

U ziet dat het begrip “sporten” op verschillende/niveaus voorkomt.

Uit dit voorbeeld blijkt dat sociale contacten een “niveau 1” waarde is, en sporten een niveau 2/3” waarde. Het is duidelijk dat de persoon in kwestie geen fanatieke sporter zal zijn want anders zou “het sporten” wel een “niveau 1” positie hebben gekregen.

De abstracte metawaarden “gezondheid” en “sociale contacten” zijn rechtstreeks vertaald naar de abstracte actiewaarden “afvallen”, “bewegen” etc., omdat een vertaling van bijvoorbeeld de zelfstandige naamwoorden “gezondheid” naar “gewichtsvermindering” en vervolgens een vertaling van het zelfstandige naamwoord “gewichtsvermindering” naar het werkwoord “afvallen” niets toevoegt. U moet dus op een voor u pragmatische wijze met een dergelijk schema omgaan!

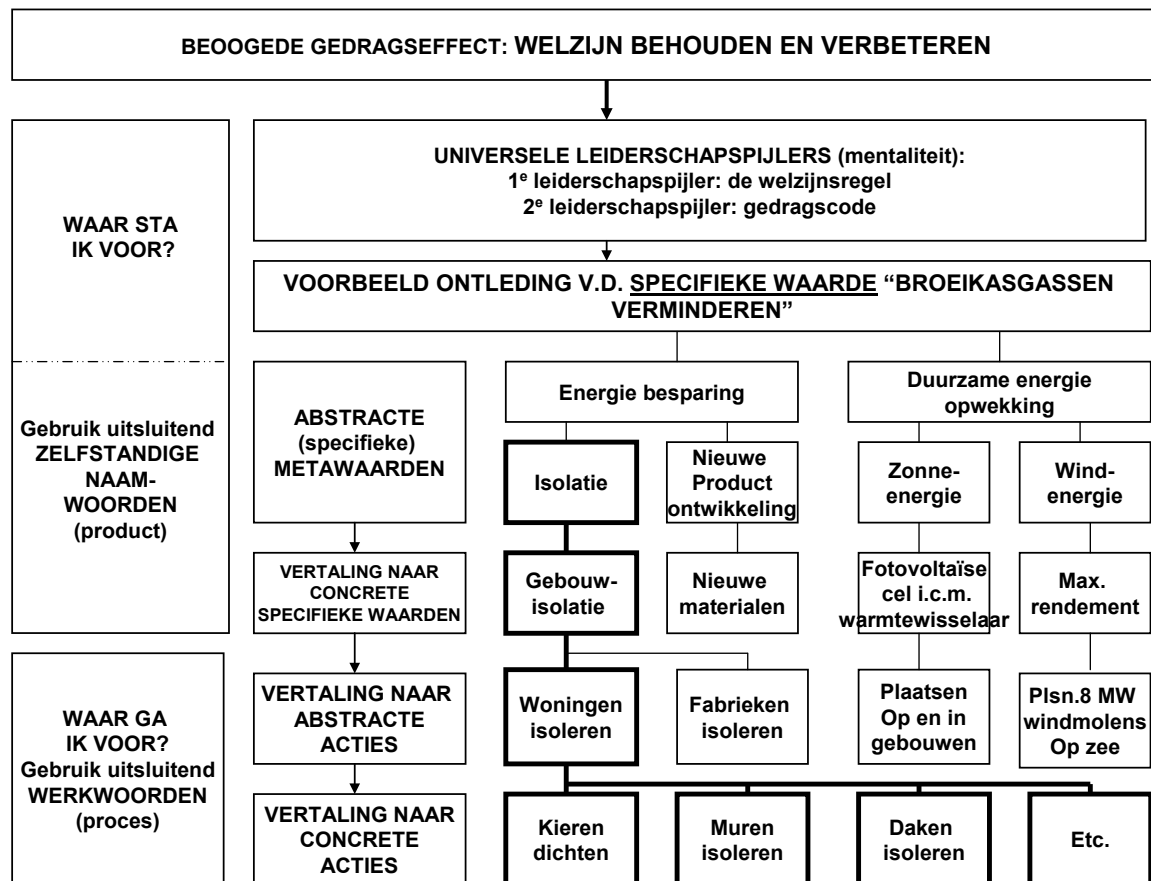
Voorbeeld 2: “Broeikasgassen verminderen”.

In dit fictieve voorbeeld treft u een complex onderwerp aan waarbij ook de doelgroep veelzijdig is.

Hierbij is het noodzakelijk geacht om

- abstract geformuleerde metawaarden te vertalen naar concrete waarden;
- concrete waarden te vertalen naar abstracte geformuleerde actiecategorieën;
- abstracte geformuleerde actiecategorieën te vertalen naar concrete acties.

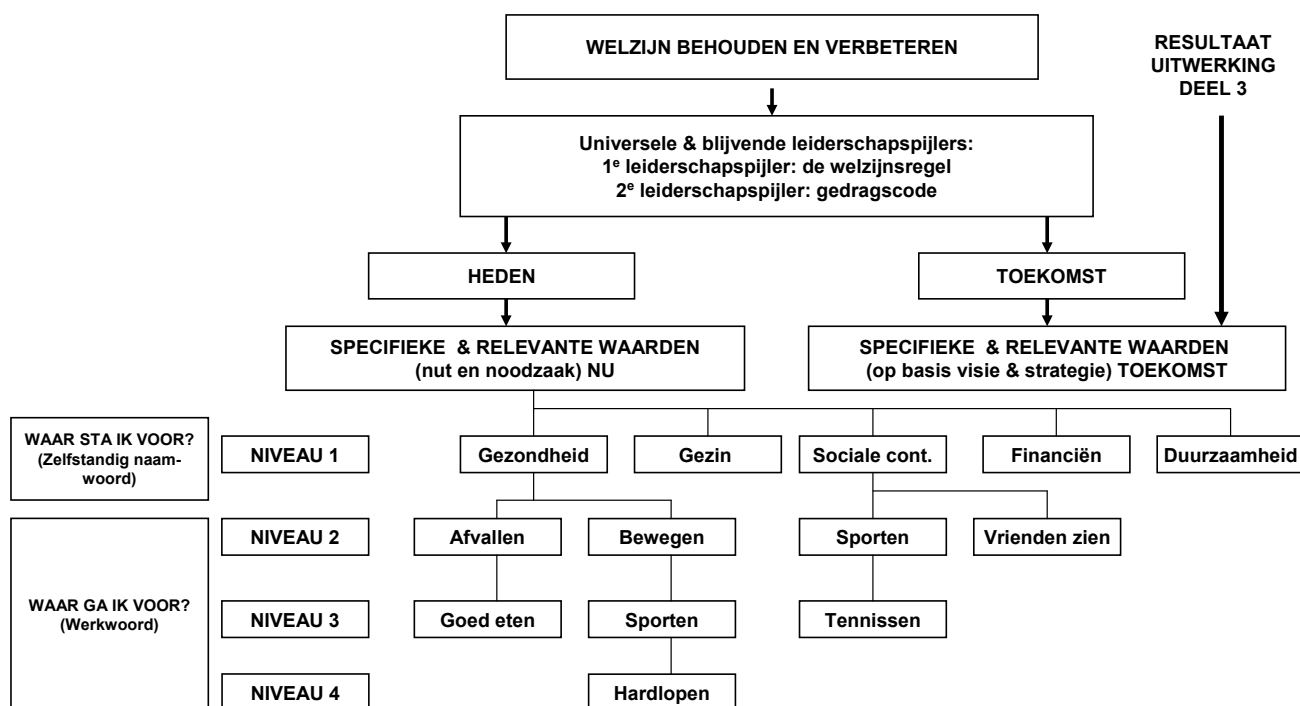
Alleen voor het thema “woningisolatie” is de breakdown compleet weergegeven.



Door kosten op te nemen per niveau krijgt u tevens een overzicht van de kostenbreakdown!

Voorbeeld 3: toevoeging rubrieken “heden” en “toekomst”.

Doel van een dergelijke opbouw is om te laten zien welke waarden (op basis van de visie en de strategie) dienen te worden verwezenlijkt.



Voor het geval dat u niet met hiërarchische schema's overweg kunt gaan en u de behoefte heeft om de waardenontwikkelingen van uzelf en voor anderen in kaart te brengen, kunt u bijvoorbeeld de volgende lay-out gebruiken:

Voorbeeld 4:

HET PERSOONLIJKE WAARDEN RELEVANTIE SCHEMA, VOOR NU EN VOOR DE TOEKOMST
Relevantie: 1 = onbelangrijk, 5 = erg belangrijk

SPECIALE WAARDEN (THEMA'S)	Nu		Toekomst	
	Voor jezelf	Voor anderen	Voor jezelf	Voor anderen
Godsdienst/levenswijze	2	0	4	0
Gezin & familie	3	5	5	5
Sociaal leven	2	2	4	4
Financien - geld	2	na	4	1
Vrijheid & afwisseling	5	4	4	na
Kennis & ervaring	3	5	1	1
Management en macht	4	2	1	na
Leiderschap	1	0	5	5
Gezondheid	na	na	4	4
Opleidingen	4	5	2	2
Veiligheid	2	2	4	4

Voor de waardenbepaling voor organisaties en naties is de objectbenadering de meest robuuste wijze van groeperen, omdat er nooit consensus zal zijn op de vraag “waar de organisatie of maatschappij voor staat”.

In deel 3 worden de objecten op maatschappelijk c.q. vanuit de politiek gezien, benoemd.

Voorbeeld 5:

Om het totale (meta)waardenpallet voor industriële organisaties te projecteren is de volgende lay-out wellicht handig:

PRINCIPESHEMA, waarbij de objecten van een bedrijf op de horizontale as zijn benoemd:

BEDRIJFS- WAARDEN	BEDRIJFSOBJECT					
	TOE- LEVERAN- CIERS	MIDDELEN (GEBOUW, MACHINES)	MENSEN	PRODUCTIE EN WERK PROCESSEN	PRODUKTEN	AFLEVE- RINGEN
ENERGIE (opwek- king en verbruik)	--	-	+	--	--	-
ARBEID (ergo- nomie)	+	+	+	+	+	-
FINANCIEN	+	+	+	+	+	+
VEILIGHEID	+	+	+	+	+	+
INNOVATIE (producten en processen)	-	-	+	-	+	-
KWALITEITS- ZORG	-	+	+	+	+	+

17. Uitbalanceren van waarden.

Het uitbalanceren van waarden vindt plaats per leiderschapsniveau (dus als individu, binnen een gezin, binnen een organisatie, binnen een maatschappij, binnen een continent en tenslotte op wereldniveau). Uitbalanceren gebeurt op basis van een referentie. Persoonlijke waarden kunt u onderling uitbalanceren of bijvoorbeeld afzetten tegen de waarden die u waar kunt (of moet) maken.

Als er b.v. een grote discrepantie is tussen *hetgeen u waardevol vindt* en *hetgeen voor u realistisch is* (= de waarden die u MOET waarmaken, zoals het moeten blijven werken voor “alleen maar geld”), dan leidt dat vroeg of laat tot een escalatie, zoals stress of een burn-out. Niet voor niets dat mensen nogal eens hun leven omgooien!

Het invullen van waardenoverzichten kunt u ook door al uw individuele gezinsleden laten doen.

Uiteraard treden er verschillen en begripsverwarring op en na analyse hiervan zou het goed zijn dat er uiteindelijk een **samenhangende set aan waarden** tot stand komt. Als dit het geval is dan zijn de waarden van zowel uzelf als die van anderen (1^e leiderschapspijler) gesynchroniseerd of op zijn minst over en weer duidelijk.

Hetzelfde stappenplan kan natuurlijk ook voor ieder ander leiderschapsniveau, dus behalve voor een gezin, ook voor een organisatie, de maatschappij als geheel, een continent en de wereld worden doorlopen.

We zien de gevolgen hiervan omdat dat is nagelaten:

De zogenaamde – niet eenduidige, niet uitgesproken en onsamenvangende - Europese waarden komen helemaal niet overeen met die van de lidstaten (iedere lidstaat interpreteert dit naar nationaal goeddunken), met alle problemen en oeverloos EU overleg van dien. Wij vinden defensie een Europese aangelegenheid, welnu: de Fransen denken daar nationalistisch over. Als alle lidstaten de waarden conform het bovenstaande stramien had benoemd en hadden afgestemd, en daaraan voorafgaand de 1^e en de 2^e leiderschapspijler hadden onderschreven, dan had iedere lidstaat een solide defensie apparaat gehad, was een bankencrisis voorkomen geweest en hadden we nu geen onmenswaardige situaties in Bangladesh (kledingindustrie) gehad. Dan had men zich ook het belang van een gemeenschappelijke taal gerealiseerd als voorwaarde tot de Europese integratie. Zonder een concrete waarde-exercitie (resultierend in 1 A3tje) blijven de EU – en ook de burgers binnen een natie – desintegreren, met alle risico's op conflicten en nationalisme van dien.

18. Wat is het resultaat?

LEIDER-SCHAPS PIJLER	Ieder Individu	Groep/ organisatie	Politiek/ maatschappij
UNIVERSELE WAARDEN	SAMENHANGENDE UNIVERSELE WAARDEN Werk je hele leven aan het welzijn voor jezelf/voor anderen en voeg altijd waarde toe 2. Hanteer altijd de gedragscode		
SPECIFIEKE WAARDEN	SAMENHANGENDE SPECIFIEKE WAARDEN (& drijfveren)		
ZINGEVING (BEGRIJ)	SAMENHANGENDE TOEKOMSTIGE WAARDEN (& strategieën)		
MOTIVATIE (KUNNEN EN WILLEN)	KENNIS & VAARDIGHEID COMPETENTIES	HAALBAARHEIDS ANALYSE	PROFESSIONELE AANSTURING EN UITVOERING

Een welvarende organisatie of maatschappij zou haar waarden met normen moeten vaststellen en die ook allemaal dienen “waar te maken”. Politiek wordt gezien als “keuzes maken”. Een leider zorgt ervoor dat alle waarden worden waargemaakt (waarden zijn serieus en niet discutabel). Je gaat niet tussen serieuze waarden kiezen. Ik ga niet kiezen tussen gezond eten of een goede auto: het is niet of-of, maar en-en.

Als geld ontbreekt dan dient men waarden langs een andere weg te verankeren.

19. Ordening niveau 1 waarden: zicht op onderlinge relaties en onderlinge belangrijkheid

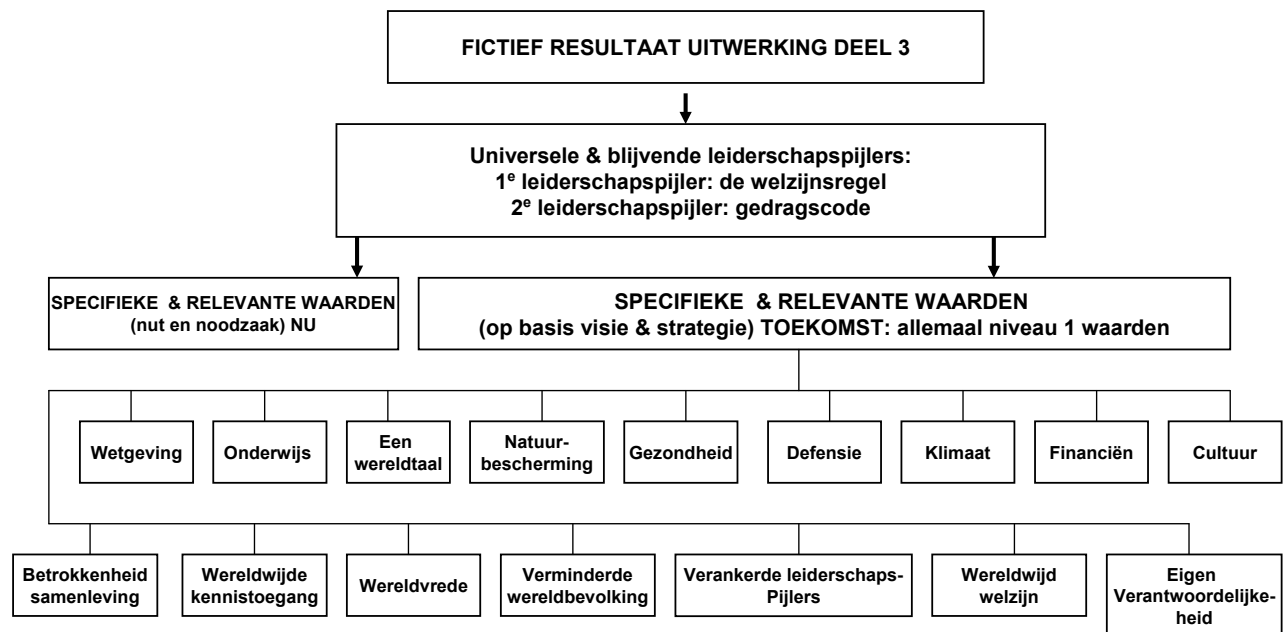
Het kan onvermijdbaar zijn om ook de onderlinge relaties van niveau 1 waarden (“waar sta ik voor”) dan wel het onderlinge belang daarvan in kaart te brengen.

Het aanbrengen van een positionering van “waar sta ik voor”, dus van niveau 1 waarden, noem ik “horizontale positionering”, omdat deze in schema 17, voorbeeld 3 horizontaal zijn geschetst.

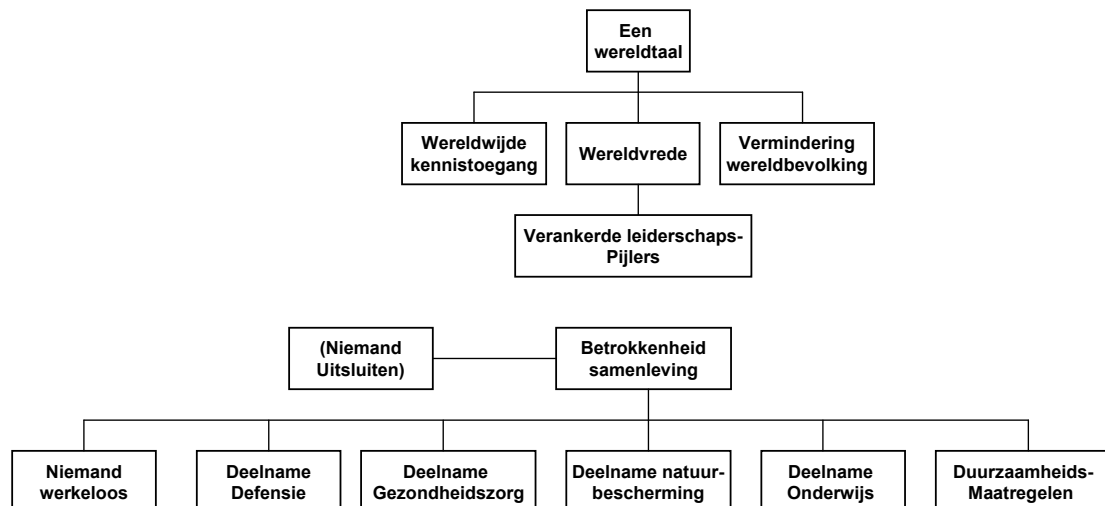
Het aanbrengen van de positionering van “waar ga ik voor”, dus de niveau 2 t/m niveau 4 waarden zoals in schema 17, voorbeeld 3 is aangegeven, noem ik “vertikaal” geordende waarden.

Voorbeeld horizontale positionering:

Stel dat het resultaat van de metawaarden/niveau 1 waarden uit het resultaat van visie en strategiebepaling (deel 3) er als volgt uit ziet:



Een deel van deze niveau 1 waarden kan hiërarchisch worden weergegeven, waarmee de onderlinge relaties en dus de prioritering duidelijk wordt.



VANUIT DE 1^E LEIDERSCHAPSPIJLER; DE OVERHEID FACILITEERT, WETGEVING = IEDEREEN ZET ZICH 14 DAGEN PER JAAR IN, DE BURGER KIEST EN DRAAG ZIJN OF HAAR STEENTJE BIJ

20. Samenvatting.

Als er cohesie is tussen individuele, organisatorische en maatschappelijke waarden en er een logische cohesie is met de daarbij behorende taken, visies en strategieën, versterken individuen, organisaties en de maatschappij elkaar. Concreet benoemde waarden zijn bepalend voor de maatschappelijke identiteit en met een stuk veronachtzaming daarvan roepen we een hoop problemen over ons af. Waarden moeten worden onderhouden en leiders dienen waarden te bewaken.

In deel 3 is een sjabloon uitgewerkt op basis waarvan visies voor zowel organisaties als voor de maatschappij als geheel kunnen worden ontwikkeld. Het resultaat is een set aan samenhangende horizontale en verticale waarden (de uitkomst en samenhang van “waar sta ik voor” en “waar ga ik voor”).

Bijlage 1, deel 2: De algemene kenmerken van waarden.

De algemene kenmerken van waarden zijn

- **dat het benoemen van waarden niet leidt tot een éénduidig (= hetzelfde) begrip. Voorbeeld: wat is “duurzaamheid”?**
- dat waarden een nut dienen
- dat waarden bepalen wat blijvend belangrijk is: dit kunnen voorwerpen, onderwerpen, steeds terugkerende activiteiten of steeds terugkerende maatregelen zijn. Waarden zijn een blijvende basis voor gebruiken en gewoonten. Die voorkomen de zich steeds repeterende sturingsmechanismen en managementaandacht. Iets “gaat vanzelf” en is vanzelfsprekend
- dat waarden onze blijvende drijfveer (en daarmee dus het welzijn) bepalen
- dat waarden “aan iets” worden toegekend of “van iets” worden ontleend. Voorbeeld: “ik vind dat boek goed” of “dat boek is goed”
- dat waarden dus altijd aan onderwerpen (thema’s/begrippen) zijn gerelateerd
- dat alles wat we denken, doen, willen en zien een bepaalde waarde heeft. Ergo: er zijn waardecategorieën (belangrijk, onbelangrijk, nuttig, waardeloos ed.)
- **dat waarden pas betekenis krijgen (en vervolgens tot actie leiden) als de context daarvan duidelijk is**
Voorbeeld: sporten is belangrijk. Sport u om de top te bereiken, om gezond te blijven om voor de sociale contacten?
- **dat waarden een onderlinge verhouding, een hiërarchische relatie hebben.**
Het plaatsen van waarden in een hiërarchische relatie tot elkaar maakt de positionering en daarmee dus ook het belang van die waarde in haar context duidelijk. Voorbeeld: goed eten en bewegen maken deel uit van gezondheid
- **dat waarden veranderen of zich ontwikkelen in de loop van de tijd** (nu en in de toekomst)
- dat onbewuste (nieuwe) waarden (belangrijke waarden voor de toekomst) aan het licht kunnen komen bij bijvoorbeeld het uitwerken van een strategisch plan (deel 3)
- dat waarden elkaar kunnen versterken of elkaar kunnen tegenwerken. Rijkdom en vrije tijd gaan meestal niet samen, sporten en sociale contacten wel
- **dat waarden meestal niet bewust worden beleefd** en snel kunnen verschuiven: u gaat de waarde van geld pas inzien als u het nodig hebt.

Dit maakt het sturen op basis van waarden erg complex: er zijn veel te veel aangrijpingspunten. Anderzijds zijn waarden sterk bepalend voor welzijn, geluk en beschaving, dus moeten we ze als leiderschapsbasis wel verder uitwerken.

Waarden als leiderschapsbasis besparen bovendien veel managementinzet en geld.

Bij waarden als leiderschapselement gaat het erom passie en daadkracht te realiseren. Een leider dient waarden te onderhouden (= aan te passen aan veranderende situaties en inzichten) en te realiseren.

Bijlage 2, deel 2.

Hoe kunnen de onderwerpen, op basis waarvan waarden moeten worden bepaald, worden geïnventariseerd?

De huidige waarden (hier en nu), dus ook de onderwerpen daarbij, kunnen anders zijn dan de waarden en de onderwerpen daarbij die voor de toekomst van belang zijn.

Uiteindelijk is het goed om een overzicht te krijgen van zowel de huidige als de toekomstige waarden zodat u de weg naar de toekomst in de vorm van een strategisch plan (en de haalbaarheid daarvan) kunt uitstippelen.

Een voorbeeld hiervan is iemand die tijdens zijn werk levenslang heeft gespaard om na zijn 58^{ste} te kunnen gaan studeren (mentale gesteldheid behouden) en te gaan wandelen.

Essentie van waardengedreven leiderschap is dat u zich van uw waarden bewust bent of daarvan bewust moet worden met als doel welzijn te behouden of te verbeteren.

Er zijn legio invalshoeken om onderwerpen te benoemen en afhankelijk van uw voorkeur bepaalt u die.

De manier om op een systematische manier onderwerpen te benoemen is gebaseerd op de **objectbenadering**. Een object is al hetgeen waarneembaar is, alles wat u denkt of ziet in de wereld om u heen. En per definitie heeft alles wat u waarneemt een bepaalde waarde.

Objecten en waarden zijn dus één op één aan elkaar gerelateerd!

Het eenvoudigste is het, de insteek te nemen waarbij waarden worden afgeleid uit objecten en dus niet de insteek te nemen waarbij waarden worden toegekend aan objecten.

Op **maatschappelijk niveau** zijn de **objecten** te benoemen in domeinen zoals: het sociale domein, het financiële domein, het veiligheidsdomein etc.

Op basis van de welzijnsregel dienen ook de domeinen “wereldbevolking”, “wereldwijde situatie van dier en natuur” te worden toegevoegd, want ook daar zijn wij voor verantwoordelijk. In deel 3 treft u een opsomming van de maatschappelijke domeinen aan, voorzien van een daarbij passend visie- en strategie sjabloon.

Voor **organisaties** kunnen de **objecten** worden gegroepeerd in: klanten, producten, diensten, processen, middelen, financiën, medewerkers, toeleveranciers ed. met de toevoeging daarbij vanuit de welzijnsregel, dus de wereldburgers, dieren en natuur. Op basis van de objecten kunt u vervolgens de daarbij behorende waarden afleiden. Vervolgens kunt u op basis van de 1^e leiderschapspijler de waarden selecteren die welzijn behouden en verbeteren. Op deze manier wordt het bestaansrecht op de langere termijn van de organisaties zeker gesteld.

Voor **individueen** kunnen de **objecten** vanuit een aantal invalshoeken worden gegenereerd:

- a. U stelt zich de vraag wat u voor nu en voor de toekomst belangrijk vindt;
 - bijvoorbeeld: ik vind mijn gezin, geld en veiligheid belangrijk. Voor de toekomst voeg ik financiële inkomensvoorzieningen toe.
- b. U kijkt om u heen en leidt daaruit de huidige en de toekomstige onderwerpen met waarden af;

- c. Genereer een lijst van objecten (=specifieke waarden) vanuit een maatschappelijk, een nationaal of politiek perspectief door bijvoorbeeld de ministeries, de instanties ed. (c.q. de domeinen) op een rijtje te zetten.
Zo zijn er: sociale zaken, gezondheidszorg, werkgelegenheid, werknemers, geloofsgemeenschappen, pensioenfondsen ed. Projecteer vervolgens de van toepassing zijnde elementen daaruit op u zelf.

Bijlage 3. Soorten waarden/waardecategorieën

De **universele waarden** zijn de waarden die zijn gebaseerd op de welzijnsregel en de gedragscode.

De **metawaarden** zijn *allesomvattende* waarden die fundamenteel zijn om de universele waarden te realiseren. Voorbeelden zijn: milieubehoud, de introductie van een enkele wereldtaal, wereldwijde kennistoegang en bekende waarden die blijken uit universele verklaringen, zoals de vrijheid van meningsuiting, de vrijheid van godsdienst, gelijkheid van man en vrouw etc.. De metawaarden zijn het overall resultaat na uitwerking van visies en strategieën (deel 3).

Specifieke waarden bestaan uit een set *algemeen erkende* en *goed onderbouwde* waarden. Onderwerpen (verderop tot tastbare **objecten** teruggebracht) en specifieke waarden (die u daarvan afleidt) lopen in elkaar over.

Voorbeeld daarvan zijn gezondheid, studie, defensie, winst etc.

Kernwaarden. Dit is de verzameling van meta- en specifieke waarden.

Relevante waarden zijn waarden die u **persoonlijk** aan het beoordelen bent en waarvan u het *mogelijke* belang, de *mogelijke* relevantie bepaalt.

Relevante waarden voor u **zouden** vermageren, minder eten of sporten kunnen zijn. Of een studie wiskunde of geschiedenis. Bij sporten kiest u uit hardlopen of wellicht zwemmen.

De **actuele waarden** zijn waarden zoals u die nu ervaart.

De **persoonlijk waarden** zijn de waarden **die u serieus neemt en die vervolgens leiden tot concrete daden.**

U waardeert en kiest bijvoorbeeld voor hardlopen, niet vermageren en voor de studie wiskunde.

Dan zijn er nog wat aparte categorieën:

- a. De **contraire waarden**: dit zijn specifieke waarden die u bij voorbaat afwijst. Bijvoorbeeld het doden van mensen, dus ook het oorlogvoeren in het algemeen.
- b. De **persoonlijke nutteloze waarden**: dat is het onderkennen en het begrijpen van de relevantie en het nut van specifieke waarden, alleen gebeurt er vervolgens niets.

Uitgebalanceerde waarden zijn het resultaat van het uitbalanceren van verschillende waarden **binnen** een leiderschapsniveau (dus: voor uzelf, uw gezin, binnen een organisatie en binnen een samenleving). Het gaat om de mogelijke synergie en de mogelijke tegenstellingen van de onderlinge waarden.

Voorbeelden:

- u moet een balans vinden tussen uw werk en uw vrije tijd;
- door te sporten in groepsverband heeft u synergie qua gezondheid en het sociale element in uw waardenscala.

Samenhangende waarden zijn het resultaat van het aanbrengen van samenhang **tussen** de verschillende leiderschapsniveaus.

In bijvoorbeeld een gezin zouden de partners en de kinderen onafhankelijk van elkaar een overzicht van waarden kunnen invullen (de manier waarop je dit eenvoudig kan doen wordt verderop uiteengezet). Daarna zou men de resultaten naast elkaar kunnen leggen en die kunnen bespreken, zodat men uiteindelijk een samenhangende set aan waarden krijgt. En mocht dit niet lukken dan is men in ieder geval van elkaars waarden op de hoogte.

DEEL 3

ZINGEVING CONCRETISEREN OP BASIS VAN VISIE EN STRATEGIE

Leiders die niet anticiperen en zich laten sturen door incidenten, zijn geen leiders, maar troubleshooters.

INHOUD

1. Inleiding
2. Waarom zou u een visie of een strategie uitwerken, als de voorspellingen zeer waarschijnlijk toch niet blijken te kloppen?
3. Welk doel beoogt u bij het ontwikkelen van visies, toekomstscenario's en strategieën?
4. Welk sjabloon kunt u volgen om beelden, maatregelen en passende waarden voor de toekomst te ontwikkelen?
5. Welke objecten en waarden zijn als basis voor visies en strategieën belangrijk voor politici/de regering?

1. Inleiding

De voor de toekomst passende zingevingthema's in de vorm van waarden ("waar sta ik voor") en drijfveren ("waar ga ik voor") zijn het resultaat van de uitwerking van visies, de toekomstscenario's, strategieën en (radicaal) innovatieve maatregelen. De universele waarden zijn de grondslag (= *de alles bepalende mindset*) daarbij.

De leiderschapselementen uit de leiderschapspijler "zingeving" van het schema uit deel 1, hoofdstuk 6 zijn onderwerp van deel 3

2. Waarom zou u een visie of een strategie uitwerken, als de voorspellingen zeer waarschijnlijk toch niet blijken te kloppen?

"Voorspellen is moeilijk, vooral als het om de toekomst gaat" is een uitdrukking van de Engelse historicus A.J.P. Taylor. Dat betekent niet dat we het dan maar niet moeten doen.

Ik ben van mening dat het niet belangrijk is in welke mate visies, toekomstscenario's en strategieën realiteit worden: mensen die niet bereid zijn over visies, toekomstscenario's en strategieën na te denken belemmeren zichzelf in het ontwikkelen van inzichten, waarden en maatregelen. Ze missen zodoende een leiderschapsbasis. Het ontbreken van een doel en een zingevingen- c.q. waardenbasis maakt mensen onzeker. Er moet de bereidheid zijn zich in hoofdlijnen te interesseren en zich zo nodig te verdiepen in thema's, welke die ook mogen zijn.

3. Welk doel beoogt u bij het ontwikkelen van visies, toekomstscenario's en strategieën?

Het beoogde effect bij het ontwikkelen van waarden, visies, toekomstscenario's en strategieën zijn uiteindelijk duurzaam *welzijnsbehoud en welzijnsverbetering* voor zowel uzelf als voor alle wereldburgers (uw gezin, de organisatie, het land waar u woont, de wereld), dier en natuur. Ergo: een invulling van de eerste leiderschapspijler. Radicale verbetermaatregelen worden vanuit deze mindset onderkend. Op basis van de eerste leiderschapspijler komt u op nieuwe ideeën en concepten. Daarnaast voorkomt u ideeën en ontwikkelingen die schadelijk zijn, zoals het kappen van jungles om plantages voor de winning van palmolie aan te leggen en om leveranciers en mensen uit te buiten. Plichten mobiliseren mensen (de macht ligt bij jezelf), rechten maken mensen vaak angstig en dus apathisch (de macht ligt bij een ander).

4. Welk sjabloon kunt u volgen om beelden, maatregelen en passende waarden voor de toekomst te ontwikkelen?

De hoofdlijn van de ontwikkeling is:

- Wat is de situatie?
- Welke zaken zijn min of meer logisch te voorspellen (What – if's)?
- Welke kernmaatregelen moet u nemen om welzijn te behouden of te verbeteren?
- Welke kernwaarden leidt u hieruit af?

Het sjabloon daarbij is vanzelfsprekend uitgebreider:

HET VISIE DOCUMENT:

Leiderschapsniveau:

Startpunt: een bestaand object (onderwerp of domein):

1. Reikwijdte
 - a. tijdshorizon
 - b. geografisch
2. Basis (input)/referentiekader:
 - a. Mens- en wereldbeeld c.q. “Leitmotiv” (waarden)
De 1^e leiderschapspijler/universele levensbeginselen van de mens: “Iedere burger heeft de morele plicht zowel te werken aan het welzijn, geluk en tevredenheid van zichzelf als aan het welzijn van alle wereldburgers, dier en natuur”.
 - b. Uitgangspunt/basis: een beeld van de algehele situatie (beschikbaarheid van middelen) en het huidige handelen en presteren van mensen (met resultaat: de zingeving beoordelen van wat we nu met z’n allen doen)
 - c. Relatie van deze visie met andere visiedomeinen
 - d. Kwantitatieve parameters & volume indicatoren (inclusief bronvermelding/onderzoek)
 - e. Kwalitatieve onderwerpen, beelden en meningen die van belang zijn
- 3a. Wat leert de geschiedenis ons?
- 3b. Toekomstscenario’s:
 - a. Positieve scenario’s (gebaseerd op kansen & gunstige ontwikkelingen).
 - b. Negatieve scenario’s (gebaseerd op risico’s & ongewenste ontwikkelingen).
4. Visie bij ongewijzigd beleid.
5. Overwegingen (in hoofdlijnen).
6. Mogelijke maatregelen (zonder rekening te houden met - politieke of financiële - belemmeringen) op basis van **de voortdurende mindset**: welzijnsbehoud en welzijnsverbetering (**universele waarden/1^e leiderschapspijler**).
7. Wat zijn de kernmaatregelen hieruit? Wat is de relatie/impact/synergie/contra-effect daarvan op andere visies en toekomstscenario’s?
8. Visie bij gewijzigd beleid/met maatregelen.
9. Uitwerking politiek-strategische opties en keuzes (output, proces, organisatie, middelen, financiële berekeningen/ratio verhoudingen, effecten).
10. Quick scan plan & haalbaarheid (risico analyse plus maatregelen om risico’s te vermijden en de strategie te verwezenlijken).
11. Bijkomende positieve of negatieve effecten (zoals b.v. financiële effecten, sociale effecten, etc.).
12. Ontwikkelde specifieke kernwaarden (definitie: zie deel 2, hoofdstuk 14), nogmaals:

De **metawaarden** zijn *allesomvattende* waarden die fundamenteel zijn om de universele waarden te realiseren. Voorbeelden zijn: milieubehoud, de introductie van een gemeenschappelijke wereldtaal, wereldwijde kennistoegang en bekende waarden die blijken uit universele verklaringen (van de VN/EU), zoals de vrijheid van meningsuiting, de vrijheid van godsdienst, gelijkheid van man en vrouw etc.. Deze laatste moet je wel in het waardenschema opnemen omdat die in grote delen van de

wereld niet worden erkend, en als je ze niet in samenhang met de te nemen maatregelen benoemt en motiveert, dan gebeurt er ook niets!

Kernmaatregelen zijn een set van hooguit 3 maatregelen die het meeste effect opleveren.

Kernwaarden bestaan uit een set **metawaarden én specifieke waarden**. **Kernwaarden gericht op de toekomst** leidt u af door uw visie document te scannen en de overkoepelende samenhang te onderkennen (zie deel 2). **Metawaarden en specifieke waarden (= kernwaarden) zijn level 1 waarden**.

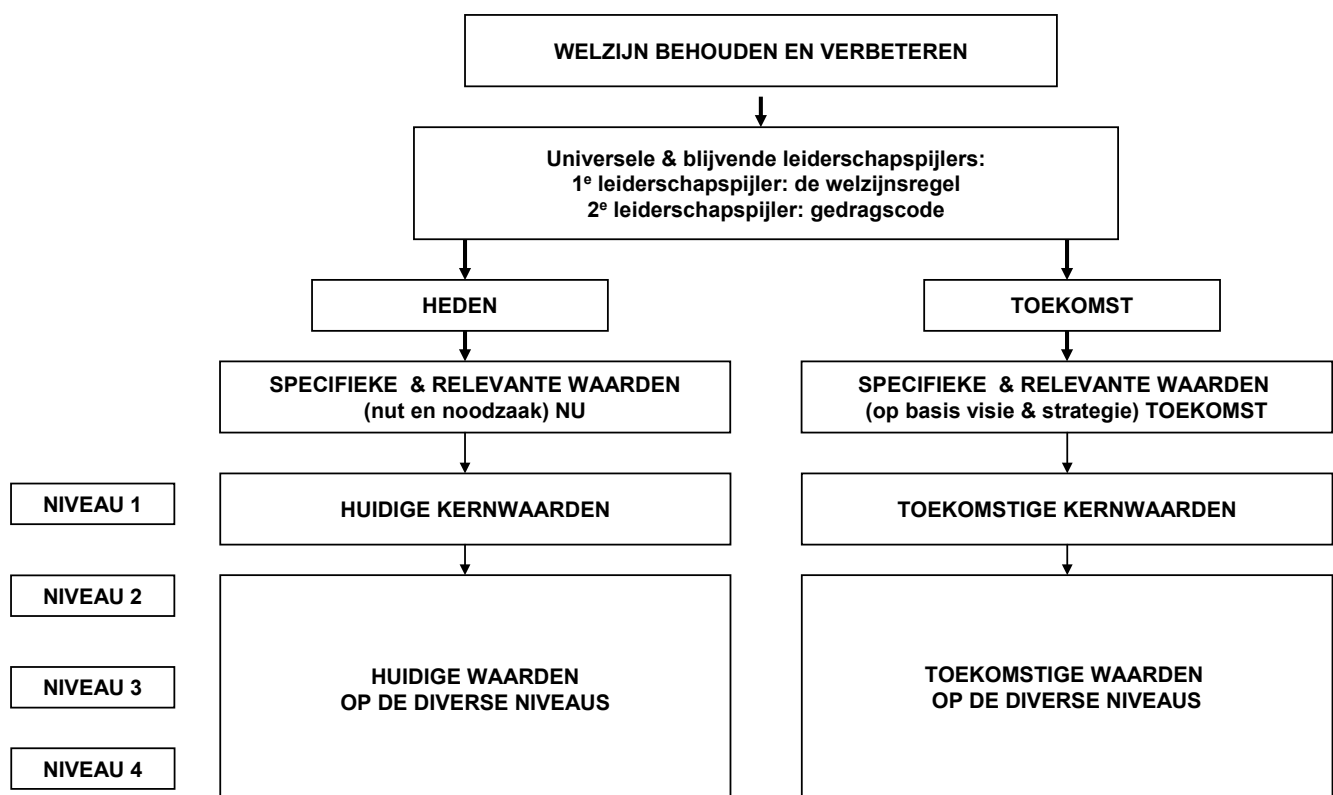
Zoals in deel 2 al is aangegeven, kunt u ook de onderlinge verbanden van waarden door middel van een hiërarchisch waardenschema per visiedocument inzichtelijk maken.

Gebruik van het sjabloon: dit is een op een flexibele manier te gebruiken hulpmiddel, het is geen keurslijf, dus afhankelijk van de inzichten kunt u rubrieken overslaan of aanvullen. Als u zelf een voor u handigere leidraad wilt opzetten dan moet u dat zeker niet nalaten.

Het uitwerken van het visiedocument is in eerste instantie een creatieve exercitie: natuurlijk dient de haalbaarheid daarvan (de vervolgstap uit het schema in hoofdstuk 1) te worden onderzocht, gevalideerd en uitgewerkt.

Nadat alle visiedocumenten zijn ingevuld, kunt u daaruit alle kernwaarden (level 1 waarden) en waarden level 2 en lager verzamelen. Deze kunt u ook nu weer in een hiërarchisch schema plaatsen. Zo wordt in een oogopslag en integraal duidelijk waarover u leiding moet geven en waarom.

Overzichtsvoorbeeld



5. Welke objecten en waarden zijn als basis voor visies en strategieën belangrijk voor politici/de regering?

Voor adequaat leiderschap mag u van politieke partijen de uitwerking van visies voor welzijnsbehoud verwachten op de volgende domeinen:

Een uitwerking van visies:

W. Op Wereldniveau en vervolgens

N. Op Nationaal niveau/Voor Nederland

1. Visie & toekomstscenario's op ontwikkeling demografie (volume, kennis en welvaart)
2. Visie & toekomstscenario's op de ontwikkeling van drijfveren en levensbeelden (waarden, omgangsvormen & godsdienst e.d.)
3. Visie & toekomstscenario's op aanbod en beschikbaarheid van grondstoffen, voedsel en water
4. Visie & toekomstscenario's op het gebied van mens, dier en milieu
5. Visie & toekomstscenario's op ontwikkelingen klimaat

10. Visie & toekomstscenario's op internationale technologische ontwikkelingen
11. Visie & toekomstscenario's op internationale machtsverhoudingen
12. Visie & toekomstscenario's op financiële systemen & valuta's
13. Visie & toekomstscenario's op concurrentieposities, productiviteit, innovatie, kennisontwikkelingen en loonontwikkelingen
20. Visie & toekomstscenario's op samenwerking lidstaten binnen Europa
21. Visie & toekomstscenario's op buitenlandse ontwikkelingen op het gebied van
 - a. handel
 - b. armoede
 - c. defensie, ontwikkeling van macht & het ontstaan van oorlogen
 - d. zorg & ziekten
 - e. onderwijs
 - f. transport
 - g. wetenschap & innovatie
 - h. staatsschulden
 - i. handelsbalans

PS: deze inventarisatie heb ik zelf opgezet. Het is goed mogelijk dat er nog domeinen ontbreken – zo nodig kunt u die aanvullen.

DEEL 4

WILLEN = KUNNEN?!

Opportunistische leiders verzwakken daadkracht. Daadkracht verzwakt ook als leiders de zingeving (waarden) laten verslappen en maatregelen niet uitvoerbaar zijn!

INHOUD

1. Inleiding
2. Wat is het verband tussen “kunnen”, “willen” en waarden (mensbeeld)?
3. Wat is de gedetailleerde uitwerking van individueel “kunnen en willen”?
4. Wat is de gedetailleerde uitwerking van de haalbaarheidsanalyse voor organisaties?
5. Wat is de professionele uitvoering en de professionele aansturing, voor maatschappelijke organen zoals de overheid?
6. Slotopmerking

1. Inleiding

Het resultaat van deel 3 bestaat uit nieuwe, zingevende, toekomstbestendige waarden en maatregelen om welzijn te behouden en bij voorkeur ook duurzaam te verbeteren. Deze maatregelen dienen wel te kunnen worden waargemaakt en dit deel zoemt verder in op de leiderschapspijler: “Motivatatie: kunnen en willen” (zie schema deel 1, hoofdstuk 6)

2. Wat is het verband tussen “kunnen”, “willen” en waarden (mensbeeld)?

Het probleem hierbij is dat deze elementen in elkaar lijken over te lopen: “willen is kunnen” is zo’n gezegde.

Toch is dit niet juist: vele mensen beginnen met goede moed ergens aan en haken vervolgens af. Of anders gesteld: op basis van *positieve waarden* (en dus een *positief mensbeeld en een positieve intentie*) *wil* men ergens aan beginnen en gedurende het traject blijkt men de uitvoering *niet te kunnen*. “Het valt tegen”.

Er is dus

1. een *wilsintentie/motivatatie* (trigger); **dit komt in het leiderschapsmodel overeen met “waar sta ik voor”**.
2. een verkeerde inschatting qua *kunnen* (“waar ga ik voor”) dat ertoe leidt dat men afhaakt en niet meer *wil* (gedemotiveerd wordt).

De wilsintentie c.q. motivatie

De onderstaande schema’s geven u inzicht in het functioneren van de huidige maatschappij en de machthebbers/gezagsdragers.

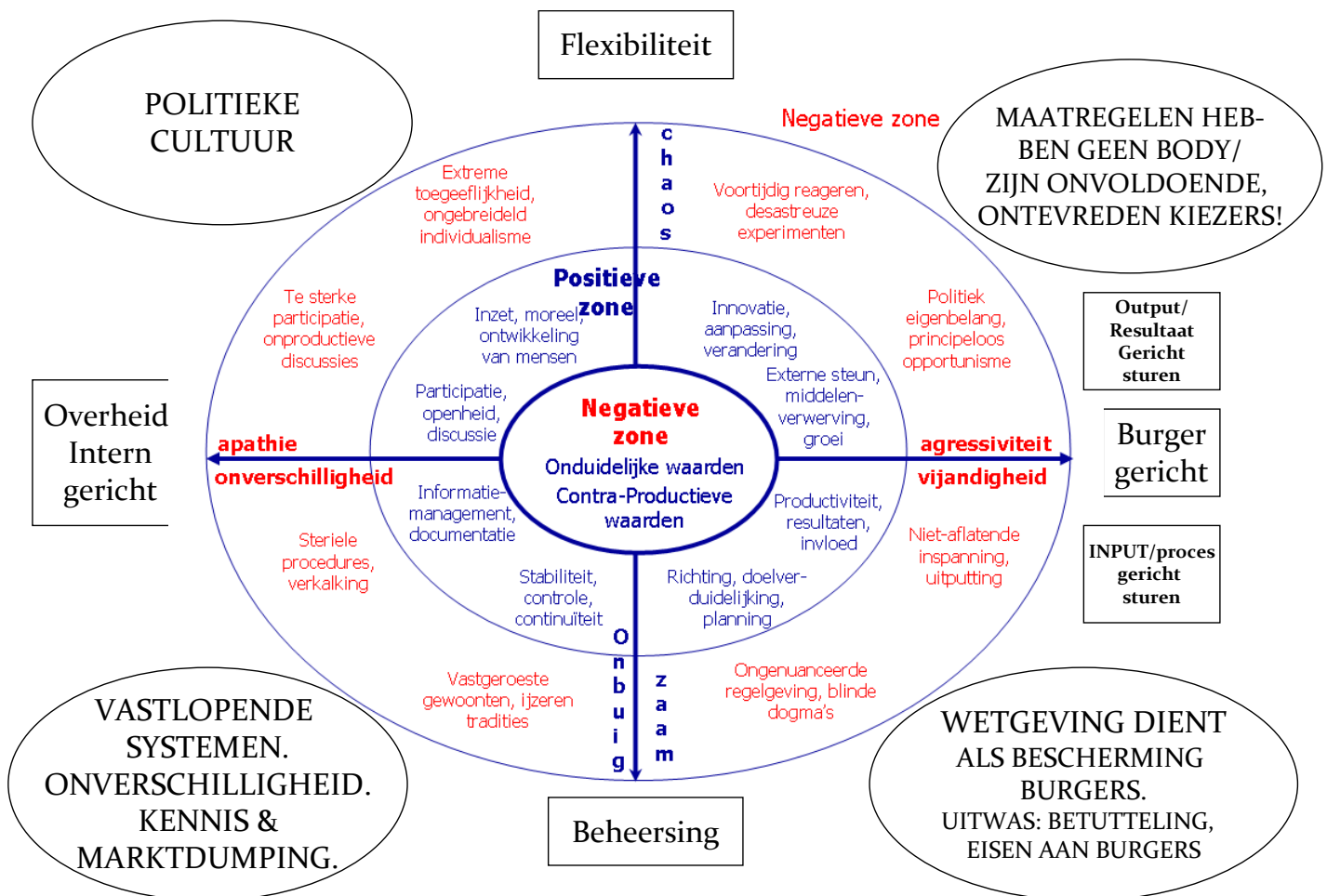
	Leiderschapselementen zijn solide en dus “staat men er voor”	Leiderschapselementen zijn niet solide en dus “staat men er niet voor”.
	WILLEN: Positief mensbeeld (1 ^e en 2 ^e leiderschapspijler)	NIET WILLEN: Negatief mensbeeld
KUNNEN	LEIDERSCHAP: GEZAG (begrip, kennis, inzicht (& presteren))	 Macht: Wetten opleggen (& controleren)
NIET KUNNEN	 Gezag Kwaliteitshandboeken (& leiden), opleidingen	 Macht: Wetten hanteren (& helpen)

Uit dit schema blijkt dat wetgeving hoofdzakelijk uitgaat van een **negatief mensbeeld (rechts boven)**: het enige dat we vandaag de dag horen is meer wetgeving (repressie), meer

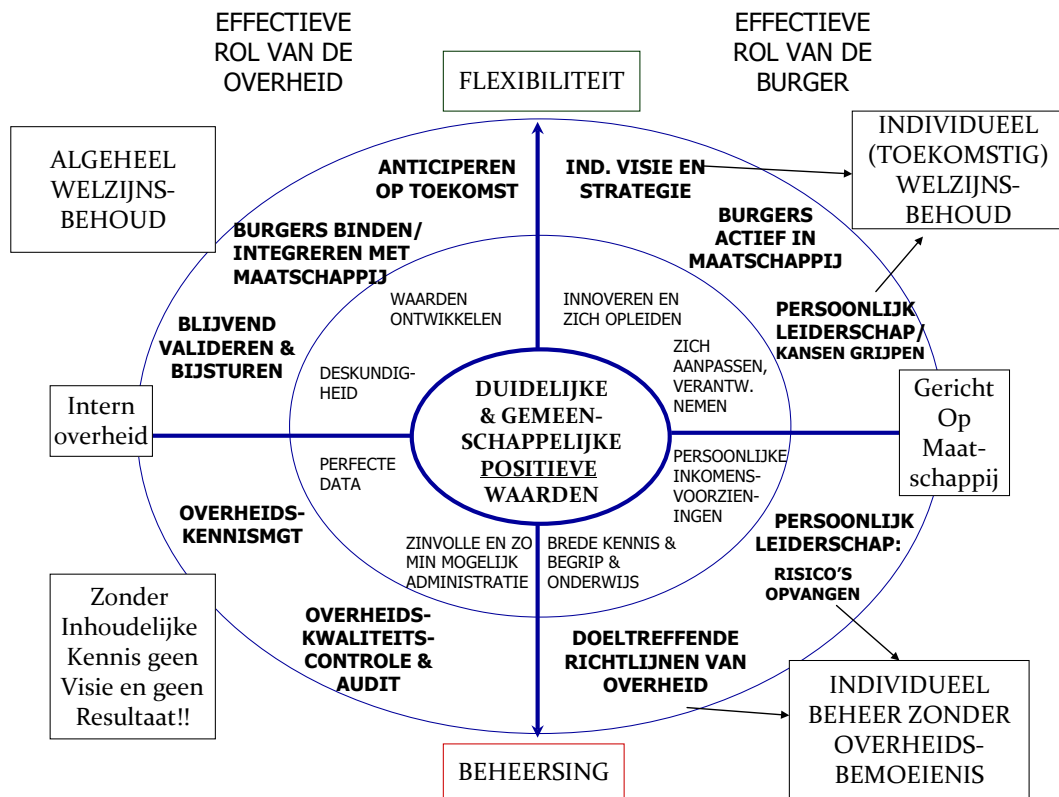
toezicht en controle. Zoals nieuwe wetgeving nu wordt gepresenteerd lijkt het niet op het handhaven van kwaliteit (kwadrant links onder plus de veelheid aan rechtszaken). Zoals al eerder is aangegeven kunt u nooit blijvend positief gedrag verwachten op basis van een *negatief* mensbeeld. Het gevolg is dat men probeert wetgeving te omzeilen (de wet zint ons niet/mazen opzoeken) en rechtbanken volop werk hebben.

Als eerste dienen dus diegenen die zich in de twee rechter kwadranten bevinden (*niet willen* op basis van negatieve beelden), naar links op te schuiven c.q. de wilsintentie, een motivatie te krijgen. Op basis van de leiderschapspijlers kan dat plaatsvinden. Motiveren kan door de in de vorige delen uitgewerkte inzichten en gelegitimeerde resultaten uit te dragen.

Een tweede overzicht dat het huidige functioneren inzichtelijk maakt is ingegeven door het model van Robert Quinn waarbij ook duidelijk wordt welke lacunes er door het huidige negatieve en onduidelijke waardensysteem binnen organisaties en de maatschappij worden veroorzaakt:

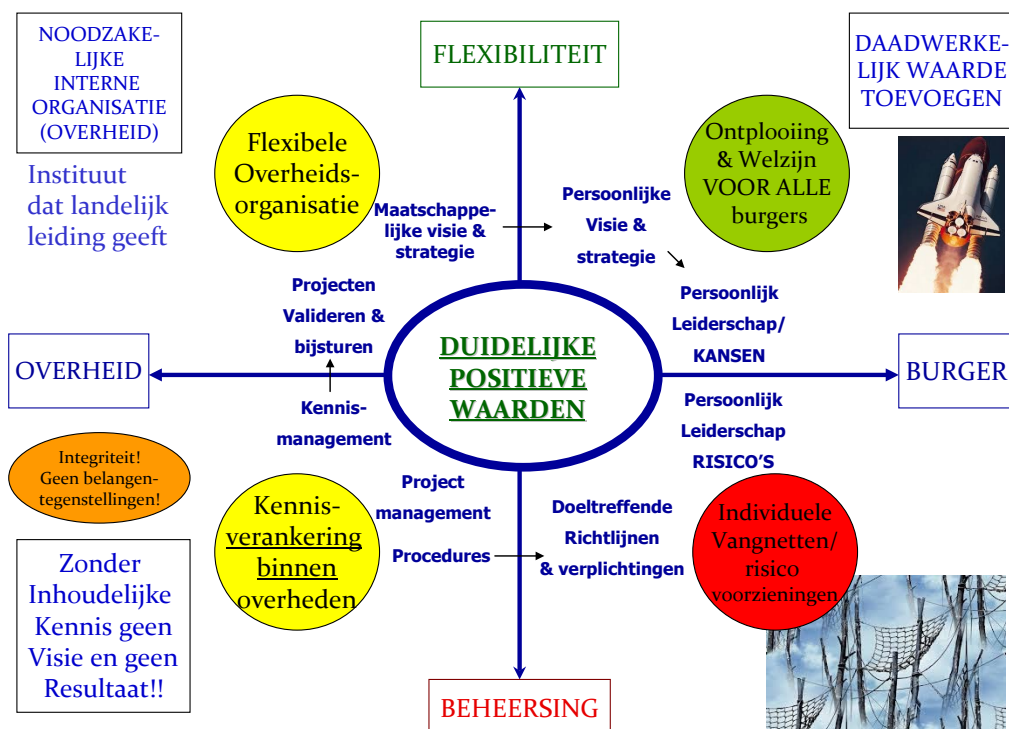


Door nu duidelijke en gemeenschappelijke POSITIEVE waarden (als resultaat van de uitwerking van deel 2) als uitgangspunt te nemen, ontstaat inzicht op basis waarvan de logische leiderschapsrollen en verantwoordelijkheden voor zowel de overheid, (beheersorganisaties) alsook voor de burger (werknemer) blijken.



PS: "Overheid" kan ook worden vervangen door "beheersorganisatie".

Logisch evenwicht in maatschappelijk- en individueel leiderschap



Op basis van dit schema en op basis van positieve waarden c.q. positieve motivatie (= de in deel 2 uitgewerkte leiderschapspijlers) zouden we de maatschappij anders moeten inrichten. De burgers dienen weer te worden onderwezen en dusdanige kennis te krijgen dat die weer verantwoordelijkheden op zich kunnen nemen. Integratie (en daadwerkelijke betrokkenheid/samenhorigheid) in de maatschappij impliceert dat iedereen zich in *alle* maatschappelijke domeinen (dus én voor wat betreft defensie, én voor wat betreft zorg, onderwijs, veiligheid, natuurbeheer, waterbeheer, milieubeheer etc. etc.) dient in te zetten, al is het maar van korte duur per jaar.

3. Wat is de gedetailleerde uitwerking van individueel “kunnen en willen”? Hieronder vindt de uitwerking plaats op basis van een positieve wilsintentie.

Voordat u besluit een maatregel of strategisch plan te realiseren, dient u zich van de haalbaarheid daarvan te vergewissen.

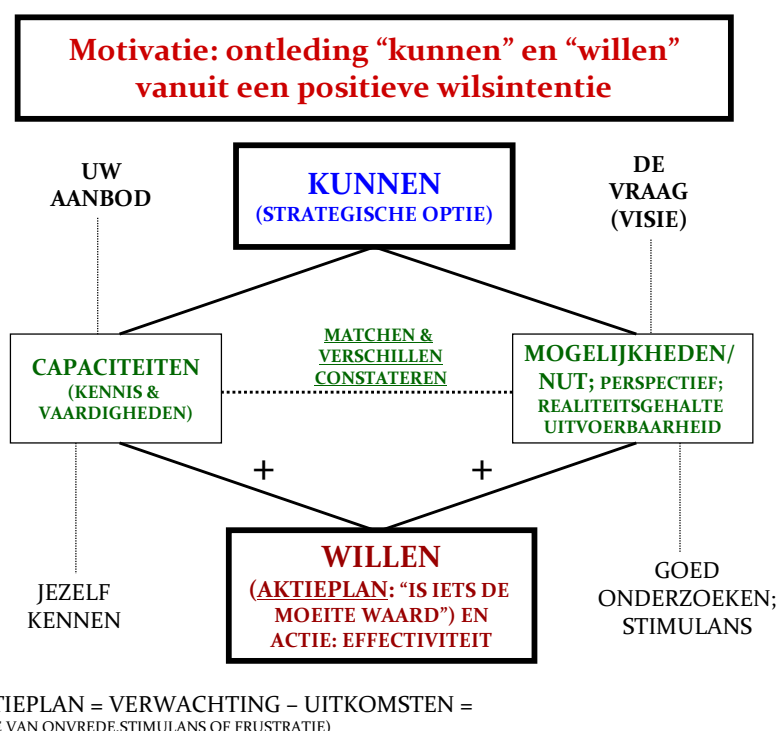
Voordat u ergens aan begint dient u dus nauwgezet de maatregel te ontleden en het daarbij horende product, de dienst, proces en de middelen te in kaart te brengen. De te voorziene bottlenecks dienen daarbij als eerste te worden opgelost.

Kwaliteit zit “aan de voorkant” c.q. in de voorbereiding en niet zoals nu vaak gebeurt, door onvoldoende denkwerk vooraf, “aan de achterkant” met alle troubleshooting, adhocratie, stagnaties en budgetoverschrijdingen van dien. Het zich hiermee bezighouden is een belangrijk deel van wat (project) management wordt genoemd.

Als niet duidelijk is waarom er iets moet gebeuren (de legitimeringsgrondslag ontbreekt of is niet solide) zal van motivatie geen sprake zijn.

De mate waarin men gemotiveerd is om iets te realiseren hangt er vervolgens af van of met iets kan en wil. Iets kan bijzonder zinvol zijn maar als het niet haalbaar is haakt men af.

De ontleding van “motivatie” in “kunnen” en “willen” is in het volgende schema weergegeven:



Ontleding van het begrip “kunnen”.

1. Ontleding van het begrip “kunnen” vanuit aanbod en vraag.

Het matchen van

- uw aanbod (de bij u beschikbare capaciteiten zoals kennis en vaardigheden) met
- de vraag (vereiste capaciteiten).

DAT KAN IK (aanbod)!

De eerste invulling van het begrip “kunnen” is uw aanbod c.q. “uw bagage”:

- welke kenniscompetenties heb ik?
- welke vaardigheden (karakter en ervaringen) heb ik?
- wil ik mijn kennis en vaardigheden nog steeds benutten?

IK KAN DAT (de vraag, dat “kan ik nog leren”, u empoweren)!

- waarin **kan** (of moet) ik mijn kenniscompetenties, vaardigheden en ervaringen verbeteren?
- en **wil** ik dat ook?

2. Ontleding van het begrip “kunnen” met focus op de kans van slagen:

KAN IK DAT?

Is hetgeen ik kan en wil doen (tweede invulling van kunnen) door mijzelf mogelijk?

- Heb ik de inspanning, de tijd en het geld ervoor over? (Intrinsieke motivatie en wilskracht?)
- Heb ik het ervoor over bepaalde zaken in te leveren? Bijvoorbeeld studeren in plaats van televisie kijken.

WORDT HET ME MOGELIJK GEMAAKT?

Wordt hetgeen ik wil, ook door de omstandigheden en de omgeving mogelijk gemaakt?

- Kan ik wel tijd vrijmaken en heb ik het geld en de middelen? (b.v. een studieruimte)
- Kan ik de tot nu toe gebruikelijke activiteiten zonder tegenwerking en met blijvend begrip van mensen achterwege laten?
- Krijg ik de nodige stimulans en medewerking, of word ik tegengewerkt?

Als

- een kernmaatregel uit het strategisch plan absoluut de moeite waard is en
 - alle invullingen van het begrip “kunnen” zijn positief,
- dan is de kans op realisatie van maatregelen groot.

Zo niet, dan is het zaak uw plan, verwachtingen en opties te herzien!

De bovenstaande analyse vindt meestal niet plaats, met als gevolg dat plannen en projecten stagneren en/of mislukken.

4. **Wat is de gedetailleerde uitwerking van de haalbaarheidsanalyse voor organisaties?**

Het principe uit het vorige hoofdstuk geldt ook voor organisaties, alleen zijn de thema's en de daarop toegespitste invulling verschillend.

Kort gezegd:

Wat zijn onze capaciteiten?

Hebben we de capaciteiten om de strategie uit te voeren en zo niet, wat moet er dan gedaan worden om alle vereiste capaciteiten wel te krijgen?

Hebben we er het geld en de benodigde tijd voor over en kunnen we tijd inpassen in onze (over)werktijd?

Kunnen we geld lenen voor investeringen en is het zo goed als zeker dat de mensen gaan meewerken?

Vanwege dit laatste is het erg handig om operationeel-, project- en verandermanagement (content management) in één hand te leggen.

5. **Wat is de professionele uitvoering en de professionele aansturing, voor maatschappelijke organen zoals de overheid?**

Grote opdrachtgevers dienen intern over kenniscapaciteiten te beschikken om de voortgang van een project gedurende de uitvoering daarvan zélf te controleren maar vooral ook zélf te **valideren**. Deze taken dient u nooit aan een externe partij over te laten omdat de uitkomst daarvan door belangenverstrengelingen altijd onbetrouwbaar zal blijven.

Een gedegen vakinhoudelijke kennis dient u dus als opdrachtgever van miljoenenprojecten in huis te hebben en niet in te kopen. Ook behoudt u zodoende zeggenschap.

Controleren is het verrichten van werkzaamheden om te bezien of de specificaties worden nageleefd. Dat is dus een *output* focus en onderdeel van *project management*.

Valideren is het continue beoordelen of hetgeen er zal worden opgeleverd, in de toekomst het meeste effect zal blijven opleveren en in de toekomst nog steeds zinvol zal zijn. Dat is een *outcome* focus in combinatie met *content management*. *Outcome* is een onderdeel van leiderschap (welzijn behoud en verbetering, zie deel 1).

Als de effect-analyses, nut en/of het technisch concept/ontwerpen niet goed zijn doordacht of op basis van voortschrijdend inzicht of technologische ontwikkelingen zijn achterhaald, dan dient het project inhoudelijk te worden bijgestuurd, te worden opgeschort of te worden stopgezet.

6. Slotopmerking

In de delen 1 t/m 4 is uitgewerkt wat “leiderschap” concreet inhoudt.

Ook is ingegaan op de verantwoordelijkheden die u logischerwijs zou kunnen nemen.

Het wordt dus nu mogelijk om leiding te **nemen**!