

RICK WILLEMSSEN | TITIA WOLF

HET KOMPAS VAN DE HELD

Storytelling,
ethiek en
leiderschap

VANDUUREN
MANAGEMENT

HET KOMPAS VAN DE HELD

Voor Annie en Jan-Willem

TITIA WOLF | RICK WILLEMSSEN

HET KOMPAS VAN DE HELD

Storytelling, Ethiek & Leiderschap

VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUD

Voorwoord door Maurice van den Bosch	7
Inleiding	11
DEEL 1 – HET KOMPAS VAN DE HELD	19
1.1 Het Kompas: hoe te gebruiken?	21
1.2 Waarden en normen	23
1.3 Ethiek	25
1.4 Leiderschap	30
1.5 Storytelling	32
1.6 Aan de slag!	37
DEEL 2 – ONTDEK JE PUBLIEKE WAARDEN	39
2.1 Het trainen van je morele spier	40
2.2 De toeslag, het vaccin en Zwarte Piet	42
2.3 De maatschappij: dat ben jij	44
2.4 Welk verhaal geloof jij?	47
2.5 Over woke zijn en cultuurschillen	50
2.6 Aan de slag! Kies je publieke waarden	52
DEEL 3 – ONTDEK JE PROFESSIONELE WAARDEN	55
3.1 The Voice, KIKK en Booking	56
3.2 De integere organisatie	59
3.3 Waardevolle formele en informele verhalen	63
3.4 Identiteit, imago en reputatieverhalen	72
3.5 De organisatie en ik	77
3.6 Aan de slag! Kies je professionele waarden	80

DEEL 4 – ONTDEK JE PERSOONLIJKE WAARDEN	83
4.1 De Belofte, de Hond en Sophie's Choice	85
4.2 Levensverhaal en levenslessen	87
4.3 De Reis van de Held	91
4.4 Verhalen laden persoonlijke waarden	97
4.5 De HELD-vertelformule	100
4.6 Aan de slag! Kies je persoonlijke waarden	107
DEEL 5 – MET JE KOMPAS DE ORGANISATIE IN	111
5.1 Unilever, Twitter en Tesla	114
5.2 De reis van de organisatie	117
5.3 Alignment in het waarde-in-actie-verhaal	124
5.4 Het kompas als model voor morele besluitvorming	130
5.5 Narratief klimaat	134
5.6 Aan de slag! Het waarde-in-actie-verhaal	136
DEEL 6 – MET JE KOMPAS DE JUNGLE IN	139
6.1 Sywert, Shell en Rutte	140
6.2 De held bekent kleur	144
6.3 Voorbereid en nieuwsgierig de jungle in	149
6.4 De jungle van meningen	156
6.5 Helden gezocht	162
6.6 Aan de slag! Met je kompas de jungle in	164
Over de auteurs	167
Dankwoord	169
Bronnen	171



VOORWOORD

ZORGHELDEN

Sommige momenten staan voor altijd in je geheugen gegrift. Een daarvan voor mij is het 'klappen voor de zorg' geweest. Het was 17 maart 2020 en we zaten midden in de eerste golf van de coronacrisis. Niet eerder waren we maatschappelijk en in de zorg zo geraakt door een virus met deze impact. Nederland ging in een lockdown en polimedewerkers, verpleegkundigen, verzorgenden, laboranten, artsen en specialisten draaiden overuren in de ziekenhuizen en verzorgingshuizen, die volliepen met doodzieke patiënten. Ze kwamen OLVG binnen via de spoedeisende hulp en gingen vrijwel direct naar de COVID-cohortafdelingen, of indien nodig direct naar de IC. Veel patiënten stierven en dat raakte ieder van ons die aan het werk was. De avond waarop Nederlanders voor de zorg aan het klappen waren, vergeet je niet meer. Ik was zelf aan het hardlopen en weet nog dat ik stil ging staan, omdat uit alle portieken en vanaf alle Amsterdamse balkonnetjes geklap, gejuich en gefluit klonk. Een bijna surrealistische energie in vergelijking met de stilte overdag. Het kwam met name binnen omdat op dat moment iedereen in Nederland achter en om elkaar heen leek te staan, schouder aan schouder. We steunden elkaar en hadden één gezamenlijk doel: zo snel mogelijk dat COVID-virus overwinnen.

Zeker in die eerste maanden draaide de zorg op volle toeren. Hiervoor hadden we immers het vak gekozen: zieke mensen helpen en beter maken. We kwamen weer in contact met onze eigen kernwaarden. Geen ingewikkelde bureaucratie of kwaliteitsrapportages, maar gewoon met elkaar aan het werk en er zo goed mogelijk doorheen komen. Teams werden versterkt met mensen van buiten. Artsen hielpen als buddy de verpleegkundigen op de afdelingen en IC. Rollen en verantwoordelijkheden werden door het team bepaald, én als één team uitgevoerd. Zorg recht uit het hart. 'Recht uit het hart' is overigens een van de

drie kernwaarden van OLVG. Een leidend principe waardoor iedere OLVG'er zich geïnspireerd voelt, en zich laat leiden bij het dagelijks werk.

Een van de rigoureuze besluiten die vanuit de overheid tijdens de COVID-crisis genomen zijn, was het beperken van het maximumaantal bezoekers per patiënt tot één persoon. Dat gold ook voor de stervende patiënten in het ziekenhuis of verzorgingshuis. Dat leidde tot schrijnende situaties, waarbij vaders, moeders, broers, zussen van hun geliefden afscheid moesten nemen via een iPad, of in het geheel hun dierbaren niet meer zagen. Een van onze palliatieve artsen, uit het palliatieve team, kwam in die tijd naar ons als raad van bestuur met de mededeling dat deze situatie echt inhumain was, niet bij ons ziekenhuis paste, en zo niet langer mocht blijven bestaan. Haar voorstel was om palliatieve suites in te richten, waar stervenden toch konden samen zijn met het gezin, zonder dat vanwege een toenemend aantal bezoekers van buiten het infectierisico omhoogging op een afdeling. Hierbij deed ze een beroep op onze kernwaarde: 'Zorg recht uit het hart'. Wij hebben vervolgens vanuit de raad van bestuur om die reden het voorstel ook gesteund. We wilden, juist in moeilijke tijden, dicht bij onze kernwaarden blijven. Als gids door de duistere COVID-tijd heen. Wat mij betreft een voorbeeld van een palliatieve 'zorgheld' die ons op dat moment leerde te navigeren vanuit een gids van waarde(n).

En dit is een belangrijke les. Leiderschap of sturen in organisaties gaat in de regel vanuit een duidelijke visie en strategie, waaraan door geïnspireerde mensen uitvoering wordt gegeven. Wat dat betreft is het mooi dat Rick Willemsen al een aantal jaren in OLVG adviseert, teams traint en bijdraagt in het leerhuis, aan groepscoaching en leiderschapsontwikkeling, en Titia Wolf onze mensen traint in de kracht van storytelling. Mensen maken immers het verschil, zeker nu de complexiteit van het zorglandschap toeneemt: COVID was wat dat betreft een voorbode van de jaren die gaan komen, want de stijgende zorgvraag door ouder wordende patiënten, in combinatie met een teruglopend aantal medewerkers en influx van nieuwe technologieën, maakt dat we voor een grote veranderingopdracht staan. Ook in OLVG. En juist als de complexiteit toeneemt, wordt niet alleen het sturen vanuit strategie en inspiratie belangrijk, maar vormen steeds vaker kernwaarden het fundament van waaruit beweging in complexiteit mogelijk is. Kernwaarden vormen dan het anker van waaruit je beweegt en waar je ook altijd op kunt terugvallen. Als persoon en als organisatie.

Wanneer we de brug slaan naar leiderschap, bevat de hierboven beschreven casus van het palliatieve team OLVG een mooi voorbeeld waarin kernwaarden als moreel kompas voor een persoon en organisatie hebben gediend tijdens een crisis. En dat is tegelijkertijd zo bijzonder aan kernwaarden als moreel kompas, je bepaalt namelijk zelf – voor jezelf of in een team – aan welke waarden je vast wilt houden. Het vraagt dus niet alleen om actie, maar ook om momenten van reflectie en zelfcontemplatie. Wat vind ik belangrijk? Wat beweegt mij nu echt in het dagelijks leven? Welke bijdrage vind ik belangrijk om te leveren? Het zijn in de kern heel persoonlijke vragen. Er tijd voor maken om hierop te reflecteren en deze vragen binnen een team te bespreken en te ontwikkelen, is wat mij betreft de essentie van moreel leiderschap. En dat is elke dag opnieuw hard werken. Nelson Mandela omschreef het mooi: ‘I am not a saint, unless you think of a saint as a sinner who keeps on trying.’ Dat wens ik iedereen toe bij het lezen van dit bijzondere boek van Rick en Titia: *Het Kompas van de held*. Focus op het scherp krijgen van je waarden-kompas en realiseer je dat de held meestal iemand anders uit je team is, die vanuit dezelfde waarden beweegt. Dat maakt de dagelijkse praktijk zo mooi.

Prof. dr. Maurice van den Bosch, CEO OLVG Amsterdam

INLEIDING

Er was eens een oude Indiaan, die elke avond bij het vuur met zijn kleinzoon over het leven praatte. Op een avond vertelde hij het verhaal over de strijd die zich binnen ieder mens afspeelt. ‘Jongen,’ zei hij, ‘die strijd gaat over twee wolven. De eerste wolf heet Kwaad. En die beslaat alles wat gaat over angst, woede, afgunst, jaloezie, verdriet, hebzucht, arrogantie, zelfmedelijden, schuld, wrok, minderwaardigheid, leugens, valse trots, superioriteit en ego. Deze wolf leeft in ieder mens, hem proberen te negeren heeft geen zin. En blijven zal hij ook altijd, hij hoort bij het leven.’

De Indiaan pauzeerde even en vervolgde zijn verhaal. Hij wilde zeker weten dat zijn kleinzoon goed luisterde, want dit was misschien wel de belangrijkste les die hij de kleine jongen wilde meegeven in het leven. Toen hij zag dat de jongen geïnteresseerd naar hem keek, ging hij verder. ‘De andere wolf heet Goed. En die wolf staat voor vreugde, vrede, hoop, liefde, sereniteit, nederigheid, saamhorigheid, trouw, compassie, vriendelijkheid, waarheid, grootmoedigheid en geloof. Ook deze wolf leeft in ieder mens, al is het soms moeilijk om hem te vinden. Maar blijven zal hij altijd, hij hoort bij het leven.’

We hadden haast met het publiceren van *Het Kompas van de held*. Haast, omdat elke dag dat wij dit boek aan het schrijven waren er zich zoveel nieuwe morele dilemma’s voordeden dat we genoeg onderwerpen hadden voor een dagelijks *moraal journaal*. Haast om jou de tools in handen te geven voor het voeren van het ‘juiste gesprek’ in een tijd waarin bijna dagelijks een beroep wordt gedaan op je morele kompas – in de kroeg, aan tafel met de familie of tijdens een vergadering op het werk. Je kunt je mening inslikken om de lieve vrede te bewaren, maar wij zijn ervan overtuigd dat je pas echt een held bent als je wel het goede gesprek voert, op een manier die constructief is

en mensen dichter bij elkaar brengt. Dat zijn de nieuwe helden die we zoeken in dit boek. Maar wie is dan die held?

De held, dat ben jij...

Naar ons idee hebben we in deze tijd helden nodig die staan waarvoor ze staan en een duidelijke keuze maken op basis van hun geleefde publieke, professionele en persoonlijke waarden. Helden die deze waarden ook helder weten te communiceren en met anderen kunnen verbinden, zodat er vertrouwen groeit. We dagen je in dit boek uit om de held in je eigen verhaal te zijn: de held als een echte leider, die vanuit een ethisch besef besluiten durft te nemen, krachtige verhalen vertelt en in staat is goed te luisteren. Onder 'held' verstaan wij in dit boek natuurlijk ook alle heldinnen! De held als archetype en icoon van zowel mannelijke als vrouwelijke kracht.

Helden ontstaan niet zomaar. Helden zijn personen die heldendaden verrichten, die lef en moed hebben en met creatieve oplossingen komen. Soms zijn ze radicaal, soms zijn ze idealist, maar wie ze ook zijn: we hebben vooral nieuw denken en dus nieuwe helden nodig. Nieuwe helden die over hun schaduw heen springen en zien dat er meerdere perspectieven op dezelfde werkelijkheid bestaan. Helden die begrijpen dat leiderschap nauw samenhangt met morele intelligentie en emoties. Helden die wanneer ze voor dilemma's komen te staan toch trouw blijven aan wie ze zijn, trouw blijven aan hun persoonlijke waarden, trouw blijven aan hun morele kompas.

De maatschappij heeft behoefte aan helden. De echte helden hebben het vaak niet door, want voor hen is hun dagelijks handelen vanzelfsprekend. Waarom is het dan voor hen zo vanzelfsprekend? Dat komt doordat zij vaak beschikken over een sterk innerlijk moreel kompas.

Het kompas, dat heb jij...

Wij maken allemaal op onze eigen manier een heldenreis. We leven ons leven, komen voor dilemma's te staan, worden geraakt, nemen beslissingen en gaan weer door. En zo af en toe weten we het niet en dan is het prettig te kunnen varen op een kompas, een persoonlijk waardevol kompas om een besluit te nemen en de volgende stap op je reis te kunnen zetten.

Heb jij al een kompas waar je op vaart? En wat is nu eigenlijk een moreel kompas? De definitie van 'moreel kompas' die wij in dit boek hanteren is: *je meest authentieke gids van waarden en normen, die richting geeft bij lastige keuzes en dilemma's en waarmee je je kunt positioneren naar anderen toe.*

Daarmee is het een persoonlijk navigatie-instrument dat zich richt op het voor jou juiste, want dat kan voor iedereen verschillend zijn.

In dit boek ga je jouw persoonlijke morele kompas vormgeven, aan de hand van drie pijlers en je publieke, professionele en persoonlijke waarden:

1 Ethiek: *Je meest authentieke gids van waarden en normen ...*

Wat zijn de morele dilemma's? Ik vertel wat ik ervan vind, vanuit de waarden die ik heb gekozen en geïnternaliseerd. Ik blijf trouw aan mezelf. Ik ben betrouwbaar. Ik weet hoe ik mij verhoud tot de organisatie(waarden) en maatschappelijke waarden.

2 Leiderschap ... *die richting geeft bij lastige keuzes en dilemma's ...*

Wat besluit ik? Wat doe ik? Wat is de context? Is dit het juiste moment? Wat is het doel? Kan ik de regie voeren over het juiste gesprek?

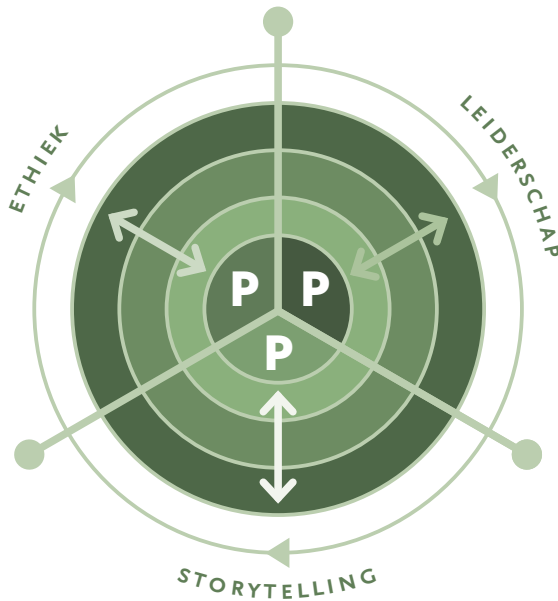
3 Storytelling ... *en waarmee je je kunt positioneren naar anderen toe.*

Wat is het verhaal dat ik tot mij neem? Welk verhaal vertel ik mijzelf? Wat is het verhaal achter het verhaal? Wat is mijn verhaal wanneer zich een situatie of dilemma voordoet op mijn werk (of in de kroeg)? Sta ik open voor het verhaal van de ander en voor een ander verhaal? Wat raakt mij?

Het Kompas van de held

Op deze reis willen wij graag jouw gids zijn. We hebben dit boek geschreven om jou te helpen je eigen kompas te ontdekken, toe te passen en te gaan gebruiken in de jungle van communicatie waarin je je elke dag weer bevindt. Het is gebaseerd op onze eigen ervaring in organisaties, op gesprekken met coaches en opdrachtgevers, en op interviews met morele leiders. Daarbij leunen we op de schouders van de auteurs en wetenschappers die jou al heel veel kunnen vertellen over moraliteit, ethiek, waarden en storytelling. We maken het alleen praktisch voor je en leggen je ook in elk deel een aantal dilemma's voor om je 'morele spier' te trainen. Bij alle opdrachten in het boek

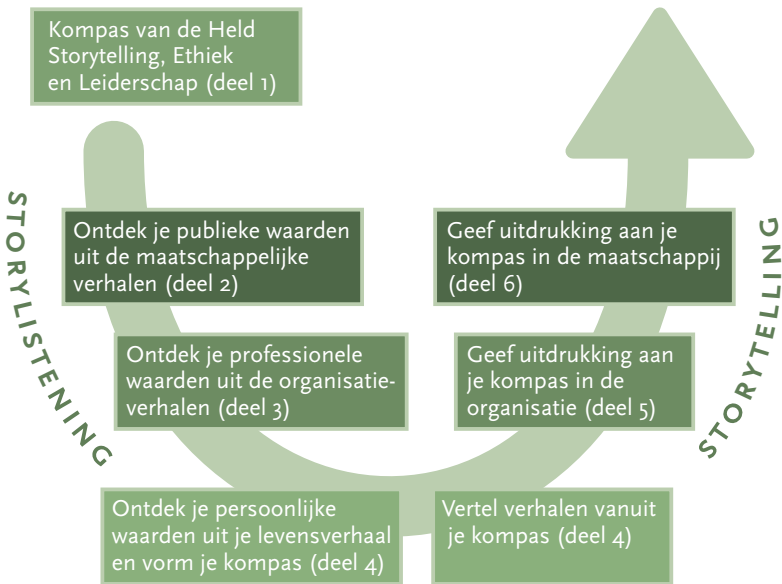
is onze intentie dat je elk verhaal kunt gebruiken en van waarde kunt laten zijn in een publieke, professionele en persoonlijke setting om met elkaar het goede morele gesprek te kunnen voeren!



Hoe gaan we te werk?

In welke context wil je jouw kompas gaan gebruiken? Welke verhalen doen de ronde en hoe verhoud jij je tot die verhalen: wat vind je hiervan? Eerst ga je het gebied verkennen dat invloed op jou heeft, de gemeenschap waarin je leeft en samenleeft met anderen, en de organisatie waarvoor je werkt. We geven je allereerst de tools om beter te luisteren naar de verhalen die jou iets kunnen vertellen over hoe anderen jou kunnen inspireren of aanzetten tot ander gedrag: het proces van *storylistening*. Vervolgens maak je, mede vanuit je persoonlijke levensverhaal, je eigen kompas en vul je dit met waarden en bijbehorende verhalen: de kracht van *storytelling*. Je krijgt hiervoor de tools aangereikt om verhalen te vertellen vanuit je morele kompas.

Zie het als een U-bocht van het *ontdekken* van je waarden naar het *uitdrukking geven* aan je waarden, van *storylistening* naar *storytelling*:



De pijl-omlaag-route: storylistening

Ontdekken van je kompas, op zoek naar je *kern*-waarden vanuit de verhalen uit de maatschappij (je publieke waarden), de verhalen uit je organisatie (je professionele waarden) en je levensverhaal (je persoonlijke waarden). De verhalen zijn het uitgangspunt om jou de lessen te leren, het inzicht te geven voor het bepalen van je kernwaarden, om te komen tot je kompas (deel 2 tot deel 4).

De pijl-omhoog-route: storytelling

Leven vanuit je kompas (en nodig anderen uit dat ook te doen). Om je te helpen te leven vanuit je kompas, geven we je handvatten om met een krachtig waardevol verhaal uitdrukking te geven aan je waarden. Het kompas werkt als een gids om je door lastige situaties te leiden, omdat je weet wat je koers is. Daardoor kun je gemakkelijker trouw blijven aan jezelf en ben je voor anderen ook betrouwbaar, ook als je voor dilemma's komt te staan (deel 4 tot deel 6).

Leeswijzer

Het boek bestaat uit zes delen:

- In *deel 1* introduceren we het Kompas van de held en de vier elementen van het kompas: waarden, ethiek, leiderschap en storytelling. Dit (morele) kompas kun je gebruiken in een persoonlijke context, de context van je

organisatie en de maatschappelijke context, de wereld waarin je leeft. Je start met je onderzoek naar wat jij onder goed of fout verstaat en hoe je het kompas hiervoor kunt gebruiken.

- In *deel 2* leggen we je meteen een aantal maatschappelijke dilemma's voor en vragen we wat je ervan vindt. Je leest hoe je je morele spier kunt trainen en hoe je maatschappelijke verhalen hiervoor kunt gebruiken. Je krijgt inzicht in welke waarden er leven in de maatschappij, in de Nederlandse cultuur en hoe die jouw moraliteit beïnvloeden. Je kiest je eigen publieke waarden.
- In *deel 3* staan we stil bij de visie, missie en kernwaarden van je organisatie en wat die voor jou betekenen. Zijn er al waarden benoemd in je organisatie, dan helpen we je op zoek te gaan naar de verhalen die in de organisatie de ronde doen, en die te zien in het licht van de waarden die worden gepredikt. Daarmee wordt de vraag beantwoord of de organisatie aan de hand van de formele en informele verhalen een helder kompas heeft en of dat richtinggevend is of niet. Aan het eind van deel 3 heb je deze lessen helder en heb je ook een aantal professionele waarden benoemd.
- *Deel 4* is bedoeld om jouw eigen levensverhaal te gebruiken om tot je eigen kompas te komen. De inzichten uit deel 2 en 3 bieden het fundament om je persoonlijke morele kompas te ontwikkelen. Daarnaast vullen jouw verhalen over de lessen uit je eigen levensverhaal de ontbrekende stukken om je persoonlijke waarden helder te krijgen. Aan de hand van de twaalf stappen van de Reis van de Held en de HELD-vertelformule heb je het Kompas van de held voltooid en kun je het gaan gebruiken.
- In *deel 5* leer je hoe jij je kompas kunt gebruiken in je werkomgeving. Je analyseert waar je organisatie op dit moment staat en welke stappen er (nog) gezet moeten worden. We helpen je vervolgens het juiste verhaal op te stellen om vanuit het kompas de koers in te zetten. Daarnaast geven we je een stappenplan om je kompas te gebruiken om besluiten te nemen: morele besluitvorming. Het resultaat is *alignment* van je morele kompas in je dagelijkse werk.
- Het doel van *deel 6* is je te helpen leven vanuit je morele kompas. Het gaat hier om het antwoord op de vraag: hoe blijf je ongeacht de druk van buitenaf toch authentiek in je gedrag? Daarvoor geven we je tools om tot een goed gesprek te komen en laten we je zien hoe je in de jungle van meningen dit gesprek kunt voeren.

Voor wie hebben we dit boek geschreven?

We hebben dit boek geschreven voor zelfbewuste mensen die – net als wij – geloven dat we met meer ethiek, zingeving en authenticiteit de wereld mooier en het leven en werken met elkaar leuker, inspirerender en koersvaster kunnen maken. Voor mensen die het verlangen hebben congruent en consistent te zijn in hun mening, die vanuit hun kernwaarden de wereld in willen stappen, en die ook bereid zijn naar anderen te luisteren en samen tot een gedeelde harmonieuze visie op het leven en werk te komen. En natuurlijk voor diegene die zich (nog) niet durft uit te spreken, of (nog) bang is om zijn mening in de juiste context te geven.

Dit boek is ook voor professionals die zich bezighouden met leidinggeven, organisatieverandering, personeel, organisatie en cultuur, voor trainers en adviseurs op het gebied van persoonlijk en authentiek leiderschap en (cultuur)-verandering in organisaties.

Na het lezen van dit boek en het maken van de opdrachten ben je in staat je eigen richtinggevende verhalen te vertellen, die aansluiten op je morele kompas – als persoon, in je werk en in je rol in de maatschappij.

En hoe liep het verhaal van de indiaan nu af...?

De kleinzoon dacht even na en vroeg vervolgens: ‘Maar grootvader, als beide wolven bestaan en altijd in strijd zijn met elkaar, welke wolf wint dan uiteindelijk?’

De oude Indiaan antwoordde eenvoudig: ‘De wolf die jij voedt.’

Veel voeding en leesplezier!

Rick en Titia

Voor het downloaden van de opdrachten verwijzen we naar de website www.kompasvandeheld.nl

