

Waarden werken

(als wij dat ook doen)

'Wat een onzin, die kernwaarden,' zegt een collega waar ik mee sta te praten op de haven. Het onderwerp van gesprek is wat me de laatste tijd bezighoudt: de projectgroep. 'Nou,' zeg ik, enigszins verontwaardigd. 'We hebben veel tijd besteed aan het onderzoeken wat nu écht waarden zijn die leven onder de mensen.' Ik merk dat het me wat doet dat deze collega het zo makkelijk afschuift als onzin. 'Dat gaat toch niets worden,' zegt ze. 'Het hoeft niets te worden,' antwoord ik. 'Het is wie we al zijn.'

Ze kijkt me aan, frons even, en haalt haar schouders op. 'Ja, ja, allemaal leuk bedacht. Maar uiteindelijk verandert het niets.' Terwijl ze het zegt, hoor ik tussen de woorden iets anders meeklinken, een ondertoon van teleurstelling. Later vertelt ze dat ze weinig vertrouwen heeft in haar leidinggevende, en dat dit haar motivatie heeft aangetast. En ineens begrijp ik haar reactie beter. Misschien is het niet zo dat ze geen geloof heeft in waarden, maar dat ze het moeilijk vindt deze terug te zien in de praktijk. Misschien is dat precies het misverstand. Dat kernwaarden iets zijn wat je verandert, invoert of op een poster hangt. Terwijl het juist gaat om iets wat er al wás, diep vanbinnen, vaak onbewust.



De officiële kick-off van de projectgroep Kernwaarden vond plaats op 15 september, op de haven. Ik was er zelf niet, maar hoorde later enthousiaste verhalen van collega's die erbij waren. Een groep ambassadeurs uit allerlei lagen van de organisatie kwam daar samen: jonge adelborsten, onderofficieren, officieren, van wal tot schip. Verschillende achtergronden, één gedeelde nieuwsgierigheid. Wat mij vooral raakte in de verhalen achteraf, was hoe herkenbaar het allemaal klonk.

Zodra iemand begon over *verbondenheid*, knikten de meesten meteen. Dat woord voelde vanzelfsprekend. 'We doen het samen,' zei iemand. Wanneer vroeger 'zonder taris geen salaris' werd gezegd moest ik daarom lachen. Tegenvoerend begrijp ik het belang van iedere schakel in de organisatie. Anderen noemden *vertrouwen*: 'je moet blind kunnen rekenen op degene naast je'. Ook hier heb ik een sterk gevoel van herkenning. Als CCO was dat voor mij het belangrijkste in het commandocentrale team. En *vakmanschap*: trots op je werk, weten wat je doet, het goed willen doen. En dan was er nog *durf*: het lef om te handelen, te beslissen, authentiek te blijven maar ook om te zeggen wat gezegd moet worden.

Vier woorden. Eenvoudig, bijna te gewoon. En toch raken ze precies de kern. Maar waarom zijn die waarden dan belangrijk? Misschien omdat ze ons herinneren aan wie we willen zijn, juist op de momenten dat het schuurt. En dat wordt de komende jaren belangrijker dan ooit. We staan

'Tussen weten en doen zit een wereld van verschil'

aan de vooravond van groei. Als we straks gaan opschalen naar 100.000 mensen, of misschien wel meer, dan krijgen we een enorme instroom van nieuwe collega's. Mensen die niet zijn grootgebracht binnen onze tradities of cultuur, maar die wél kiezen voor de krijgsmacht. Als wij als marine niet duidelijk kunnen maken wat ons drijft, wat voor ons belangrijk is, dan verliezen we onderweg iets wezenlijks. Kernwaarden zijn dan het kompas waarmee we iedereen meenemen in wat het betekent om marinier, vloot of burgermedewerker bij de marine te zijn. Ze vormen de brug tussen nieuw en oud, tussen binnenkomen en thuishoren.

Waarden zijn dus niet vaag of wollig, ze zijn het morele navigatiepunt dat richting geeft als de kaarten even ontbreken of, in de huidige tijd, wanneer de ECDIS uitvalt en niemand meer weet waar de papieren kaarten ook alweer liggen.

Ik sprak daarover met een van de ambassadeurs. 'Wat merk jij bij de mensen?' vroeg ik. 'Dat ze in eerste instantie denken: weer een project, weer iets nieuws,' zei hij. 'Maar zodra we in gesprek gaan over hun eigen ervaringen, wanneer ze zich trots voelden of juist gefrustreerd, dan komt er iets los. Dan zie je ogen oplichten. Ze herkennen die waarden in wat ze dagelijks doen.'

Dat is precies de bedoeling. Kernwaarden zijn niet bedacht op een kantoortafel, maar geboren uit verhalen. Uit momenten waarop het er écht toe deed. Een boarding op zee die escaleert. Een patrouille buiten de poort waar niet iedereen heelhuids terugkomt. Een leidinggevende die eerlijk zegt: 'Ik zie dat het je raakt, en ik begrijp het.'

Toch hoor ik regelmatig de vraag waarom we die waarden dan zo expliciet maken. We weten toch wel hoe we ons moeten gedragen? Dat weten we vaak wel, maar tussen weten en doen zit een wereld van verschil. Waarden zijn pas zichtbaar in gedrag. En gedrag wordt pas consistent als je er bewust mee bezig bent. Een organisatie zonder uitgesproken waarden vaart op gevoel en toevalligheid, soms goed, soms niet. Een organisatie mét waarden heeft een gedeeld kompas. Niet om iedereen hetzelfde te laten denken, maar om samen dezelfde richting op te blijven gaan, ook als het stormt.

Iemand van de Onderzeedienst vroeg mij laatst: 'Hoe verhouden onze eigen kernwaarden zich dan tot deze vier?' Een terechte vraag. Veel eenheden hebben immers al langer hun eigen waarden, gevormd door hun taak, geschiedenis en manier van werken. Dat is waardevol, en dat blijft ook zo. De overkoepelende kernwaarden zijn er niet om die te vervangen, maar om ze te verbinden. Ze vullen elkaar aan en versterken elkaar. Want juist in onze verscheidenheid schuilt kracht al zouden ze bij de onderzeedienst dat waarschijnlijk liever geluidloos en enigszins verborgen bevestigen.

Persoonlijke waarden spelen daar een cruciale rol in. Ik geloof dat je pas écht kunt handelen vanuit de kernwaarden van je organisatie als je weet wat jouw eigen waarden zijn. Anders voelt het alsof je een uniform draagt dat niet

'Kernwaarden zijn het kompas waarmee we iedereen meenemen in wat het betekent om marinier, vloot of burgermedewerker bij de marine te zijn'

past. Waarden zijn niet iets wat je actief toepast als een procedure. Geen geplastificeerde OD-checklist. Ze zijn de onderstroom onder alles wat je doet. Ze bepalen hoe je omgaat met een fout, hoe je leidinggeeft, hoe je reageert op kritiek, hoe je de vlag hijst, en zelfs hoe je afscheid neemt van een collega.

Soms zijn het grote woorden, maar in de praktijk gaat het om kleine dingen. Ik zie die waarden dagelijks terug. In de jonge wachtsofficier die eerlijk zegt dat hij dat stuk nauw waarwater best spannend vindt. In de TD'er die na vastwerken nog even blijft om een storing op te lossen. In de collega die even incheckt bij iemand die net een slecht bericht heeft gekregen. Ze zijn overal. We moeten alleen leren ze te herkennen, en te benoemen.

Terug op de haven denk ik aan mijn collega van eerder. 'Wat een onzin, die kernwaarden,' had ze gezegd. Kernwaarden hoef je niet te geloven om ze te leven. Ze zitten in ons DNA, in onze taal, in onze manier van werken. Het is wie we al zijn, en wat ons, samen, in beweging houdt. **Verbondenheid. Durf. Vertrouwen. Vakmanschap.**

Vier woorden. Geen onzin. Onze kracht.

LTZ1 N.W.B. (Nicole) Sherriff-Vonk MA is hoofd Toegepast Leiderschap bij Maritieme Teamontwikkeling en Toegepast Leiderschap (MTTL). Ze ontrafelt herkenbare situaties en laat zien hoe theorie en praktijk soms samenvallen – en soms genadeloos botsen.