

Ieder mens verlangt naar erkenning. Hij wil gewaardeerd worden, hij wil aanzien hebben en daardoor aanzien krijgen. Maar hoewel we zelf zo'n behoefte hebben aan waardering, geven we zo weinig waardering. Doordat we te veel met onze eigen behoeften bezig zijn, hebben we er weinig oog voor dat anderen er evenzeer naar verlangen om door ons gewaardeerd te worden. Het is helemaal niet moeilijk om de mensen om ons heen waardering te geven. We hoeven alleen maar te oefenen in het uiten van waardering.

Er zijn echter twee voorwaarden om anderen waardering te kunnen geven:

De eerste voorwaarde is dat we onszelf accepteren en erkennen dat we zelf van waarde zijn. Zolang we ons waardeloos voelen, zijn we niet in staat om anderen te waarderen. Ook al willen we het nog zo graag, het zal ons niet lukken. Want ondanks onze

goede wil zet het gevoel dat we zelf waardeloos zijn ons er steeds weer toe aan anderen toch te ontwaarden. Of we zijn zo gefixeerd op onze behoefte om erkend te worden door anderen, dat we blind zijn voor de behoeften van anderen.

De tweede voorwaarde is dat we ons inleven in de mensen om ons heen. Als we zonder vooroordeel naar mensen kijken, zullen we zien dat vaak ook achter hun soms moeilijke gedrag het verlangen schuilgaat om gezien en gewaardeerd te worden.

*Met mijn waardering kan ik de mensen
om me heen veranderen.*

Alleen wie niet voortdurend met zichzelf bezig is, is in staat de behoefte van de ander te zien. En dan zal het niet moeilijk zijn de ander zijn waardering te tonen. Hij wordt daarvoor beloond door de veranderde blik van de ander. De ander zal niet meer zo boos naar de wereld kijken. Zijn blik verandert. Zodra hij ziet dat ik hem waardeer, beginnen zijn ogen op te lichten. En deze stralende en vrolijke ogen doen mij zelf goed. Ik merk dat ik met mijn waardering de mensen om me heen kan veranderen. Ik kan een ander klimaat in mijn omgeving

scheppen, een klimaat dat mezelf goeddoet en waarin ik goed kan leven.

In dit boek wil ik je dan ook uitnodigen om niet alleen na te denken over waardering, maar ook te oefenen in het uiten van waardering. Ik ga uit van concrete ervaringen om je aan te sporen jezelf te waarderen en je waardering ook te tonen aan degenen met wie je leeft en werkt. Ik zeg daarbij weinig nieuws. Ik wil iets in je aanspreken wat jouw ziel al lang weet. Maar vaak hebben we een opmerking van de ander nodig om weer in contact te komen met de kennis van onze ziel. Als je deze kennis dan ook in praktijk brengt, zul je zelf de zegen ervaren die van waardering uitgaat.



Oefening

Een minuut voor mezelf

Vaak worden we meegesleurd door het werk dat op ons wacht, soms weten we niet meer hoe we ermee moeten omgaan.

Neem daarom een paar keer per dag bewust een minuut de tijd om na te denken over de vraag: wat heb ik op dit moment nodig om me goed te voelen? Ook al laten de tijd en de situatie het niet altijd toe om precies te kunnen doen wat goed voor je is, er is altijd weer gelegenheid voor een kleine 'adempauze'.

Gebruik deze pauze om een kop thee te drinken, een stukje chocolade te eten, een kleine wandeling te maken of vijf minuten niets te doen. Je zult merken dat deze oefening de werkdag vertraagt en dat je meer oog krijgt voor je eigen behoeften.



DEEL 1

*Alleen wie op waarde
weet te schatten, kan
waarden scheppen*

Op waarde schatten en waarden scheppen – wat heeft het een eigenlijk met het ander te maken? Het zijn immers twee begrippen uit twee geheel verschillende levensgebieden. Of misschien toch niet?

Het Duitse woord *wertschätzen*¹ is samengesteld uit twee woorden: *Wert* ('waarde') en *schätzen* ('schatten'). Eerst is er de waarde. Waarde heeft te maken met waardigheid. Ieder mens heeft een onaantastbare waardigheid. Wie zijn eigen waarde kent, kan ook de waarde van de ander accepteren en blij om hem zijn. Maar wie zichzelf als waardeloos ervaart, moet ook de ander waarde ontnemen of de ander ontwaarden. Hij kan het niet verdragen dat andere mensen waarde hebben terwijl hij kennelijk geen waarde

1 Anselm Grün gaf zijn boek de titel *Wertschätzung*. Om deze reden gaat hij hier in op de etymologie van dit woord en geeft hij er een beschouwing over. In de vertaling is 'Wertschätzung' afhankelijk van de context vertaald als 'op waarde schatten' en als 'waardering' of 'waarderen'. (Noot van de vertaler)

bezit. Wie zijn waarde kent, is een waardevol mens. Wie anderen ontwaardt, drukt daarmee uit dat hij zichzelf waardeloos vindt.

De woorden ‘waarde’ en ‘waardering’ liggen dicht bij elkaar. Veel mensen hebben de behoefte om alles wat ze zeggen en doen en wat anderen zeggen en doen meteen een negatieve of positieve waardering te geven. Ze vellen altijd een waardeoordeel. Op de spirituele weg zullen we echter leren geen waardeoordeel te geven. Zelfs aan ons eigen gedrag zullen we niet altijd meteen een waarde toekennen, we zullen er gewoon eens naar kijken, het zonder oordeel waarnemen.

Wie zijn eigen waarde kent, kan ook de waarde van de ander accepteren en blij om hem zijn.

In het woord ‘schatten’ zit de schat. Het woord ‘schat’ heeft oorspronkelijk de betekenis van geldstuk en staat ook voor bezit en rijkdom. Sinds de vijftiende eeuw noemen we iemand die we liefhebben ook ‘mijn schat’.

Oorspronkelijk betekent schatten: de waarde bepalen, van een waarde voorzien, beoordelen. We kunnen iemand gering-schatten of de ander verkeerd inschatten. Soms overschatten we een medewerker. Of we onderschatten hem.

Iemand op waarde schatten betekent: de ander waarde toekennen, hem als waardevol beschouwen. Wie iemand op waarde schat, ziet in hem een schat die ook voor anderen waardevol is. Als ik de schat in de ander zie, kan ik hem met woorden benoemen. Daarmee breng ik waardevolle eigenschappen van de ander aan het licht. Door de ander op waarde te schatten, stel ik hem in staat in zijn eigen waarde te geloven. Daardoor wordt hij waardevoller voor zijn medemensen.

Als ik de ander daarentegen ontwaard, zal hij zich waardeloos voelen. Hij moet zijn waarde dan ofwel bewijzen door op te vallen, ofwel hij zal zich terugtrekken omdat hij zichzelf tot niets in staat acht.

Iets op waarde schatten kan echter ook een andere betekenis hebben: ik waardeer waarden. Onder waarden verstaan we bepaalde gezindheden van de mens, zijn deugden. De antieken noemden ze *virtutes*, wat letterlijk 'krachtbronnen' betekent. Waarden drukken de waardigheid van de mens uit.

Wie de waarden waardeert die bijvoorbeeld de Griekse filosofie ons heeft gegeven, beschermt de waarde en de waardigheid van mensen. Doordat we waarden waarderen, schatten we ook de mens op waarde. En alleen als we waarden waarderen, schep-
pen we ook financiële waarden.

Waarden scheppen door waarden te waarderen

Wanneer ik in lezingen spreek over leidinggeven met waarden, zeggen veel mensen: 'Ja, dat is allemaal heel mooi, maar eerst moet er geld in het laatje komen, daarna kunnen we het over waarden hebben.' Maar ik beweer juist het tegendeel: we kunnen alleen waarden scheppen door waarden te waarderen!

Dat is geen wensdenken, maar een feit. Er bestaan inmiddels degelijke bedrijfseconomische onderzoeken waaruit blijkt dat ondernemingen die voor de lange termijn inzetten op waarden, op den duur ook succesvoller zijn. Veel ondernemers weten uit eigen ervaring dat je niet meer winst maakt door steeds alleen de prijs te verlagen, maar dat je dat doet door je vaste klanten tevreden te stellen. Vaste klanten kijken niet alleen naar de prijs, maar ook naar de waarden: eerlijkheid, betrouwbaarheid, kwaliteit en prestaties van producten en vriendelijkheid van het personeel.

Wanneer ik over waarden praat, wil ik niet moraliseren door te zeggen: 'We moeten veel meer volgens waarden leven!' In plaats daarvan wil ik reclame maken voor waarden. Waarden maken het leven waardevol. Ze maken een onderneming waardevol. Als een onderneming waarden veronachtzaamt, is dat altijd ook een uitdrukking van zelfverachting en verachting van mensen. In

een onderneming waar geen acht meer op mensen wordt geslagen, zal op den duur niemand willen werken, en daardoor wordt deze waardeloos.

De herkomst van woorden bevat veel wijsheid. Je herinnert je nog dat het Latijnse woord voor waarde (*virtus*) onder andere 'krachtbron' betekent. Daarom moeten we waarden dus niet alleen volgen, maar ook zien als bronnen van kracht. Het Engelse woord voor waarde is *value* en afkomstig van het Latijnse *valere*, dat 'gezond zijn' betekent. Puur taalkundig zijn waarden dus al bronnen van gezondheid. In deze betekenis wil ik het over waarden hebben.

Tegenwoordig wordt dikwijls gesproken over verandering van waarden, maar waarden zelf veranderen niet, alleen onze relatie tot waarden kan veranderen. Hoe verhouden we ons tegenwoordig tot waarden? Wat betekenen ze in de wereld van de economie en concreet bij het leidinggeven aan ondernemingen en mensen? Hoe maken waarden het leven en een onderneming waardevol?

Misschien zouden we tegenwoordig andere begrippen kiezen, maar in dit hoofdstuk wil ik om te beginnen de vier basiswaarden die de Griekse filosofie heeft ontwikkeld en aansluitend de grootste drie christelijke waarden uitleggen vanuit de optiek: wat hebben deze waarden met het leidinggeven aan ondernemingen en aan mensen met het scheppen van waarden te maken?