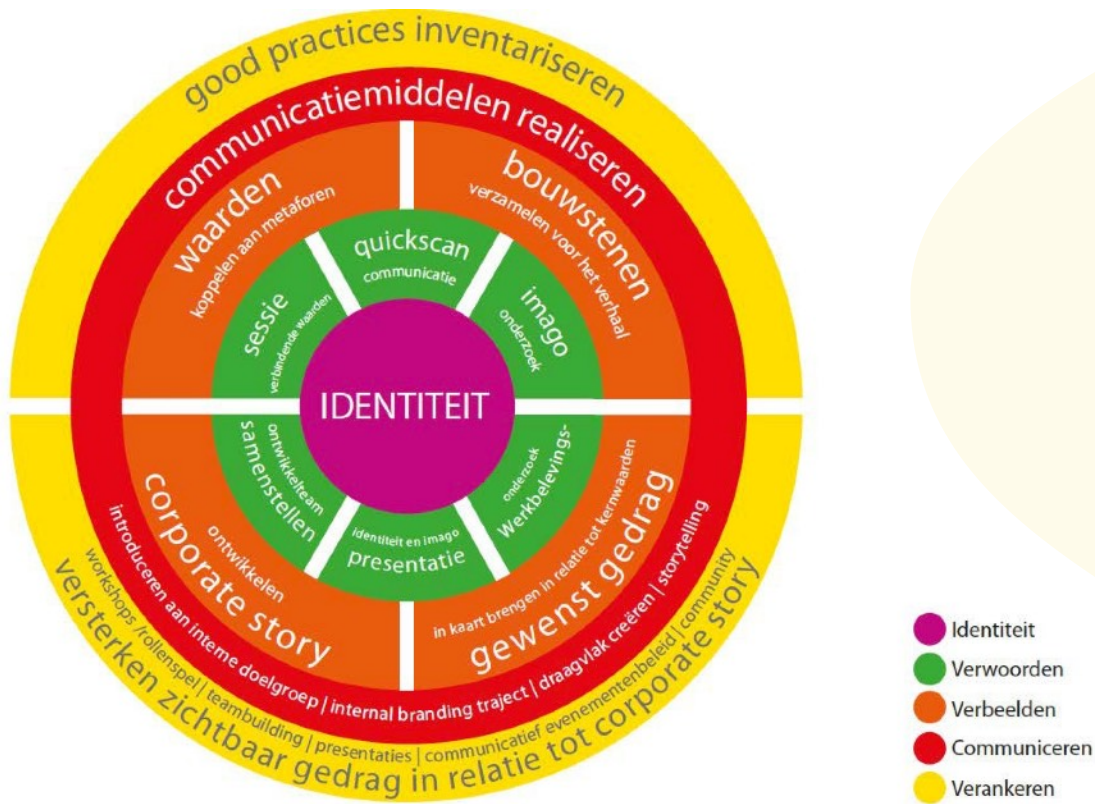




WHITEPAPER  
**Waardensessie**

Hoe laten we zien wie we zijn?  
Waardoor worden we gedreven?



## WHITEPAPER

# De waardensessie

Op zoek naar verbindende drijfveren voor team, organisatie, samenwerkingsverband of community

### BASIS VOOR VERBINDING EN VERSTERKING

#### WAT ZIJN WAARDEN?

Waarden zijn subjectief. Ze geven aan wat we belangrijk vinden in ons leven. Waarden zijn de basis van waaruit we handelen. Datgene waar we belang of betekenis aan toekennen in interactie tussen mensen. Ieder mens heeft persoonlijke opvattingen over wat belangrijk is en dus ook een unieke set van waarden. Hetzelfde geldt voor organisaties.

### BASIS VOOR CULTUUR EN REPUTATIE

Waarden of principes bepalen waarin we geloven, wat we voor waar aannemen. Je ziet dat waarden in de samenleving in de loop van de tijd verschuiven. Zo zijn de waarden dankbaarheid en bescheidenheid de afgelopen decennia minder belangrijk geworden, terwijl duurzaamheid en individualiteit juist aan belang hebben gewonnen. Waarden beïnvloeden de manier waarop we situaties en mensen beoordelen, hoe we ons voelen en hoe we ons gedragen.



### DE WAARDE VAN WAARDEN

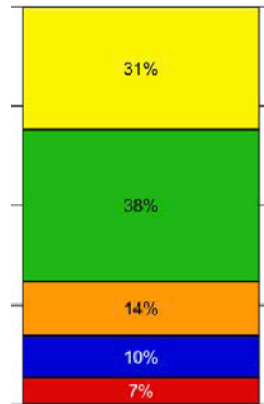
Waarden zijn belangrijk omdat ze richting geven en afstemming mogelijk maken tussen beleid en praktisch. Organisaties die waardengedreven zijn, scoren niet alleen hoger op betrokkenheid van medewerkers, maar ook op reputatie en tevredenheid. Strategische keuzes beginnen bij het besef van een gezamenlijke identiteit en gedeelde drijfveren. De grootste uitdaging is echter om waarden betekenisvol te maken in beeld, beleving en voorbeeldgedrag, zodat afstemming ontstaat en ervaringen in de breedte en de diepte overeenkomen met het verhaal dat wordt verkondigd.

Om juiste keuzes te maken in communicatie is het zaak om de samenhang te versterken tussen zijn, doen en beleving. Identiteit en visie van de organisatie wordt op deze manier tastbaar op meerdere dimensies: verhaal, naam, huisstijl, communicatiemiddelen, good practice s, anekdotes van medewerkers en verhalen van klanten en partners. Uitstraling en kernboodschap sluiten dan aan op wie je bent: zo binnen, zo buiten.

Waarden worden pas kernwaarden wanneer een organisatie niet zonder kan of wil. Soms is een organisatie er nog niet aan toe om ze expliciet te maken en soms zijn de waarden er allang, maar zijn ze verwaarloosd. Kernwaarden worden altijd ontdekt en nooit bedacht.

### VERKENNEN VAN WAARDEN

We verdelen de groep in meerdere subgroepen van 3-5 personen, waarbij mensen bij elkaar gaan zitten die elkaar niet dagelijks tegenkomen. Opdracht is om in circa 45 minuten maximaal 8 waardebegrippen uit een woordenlijst van 270 woorden te selecteren per subgroep. Deze keuzes worden in onderling overleg en met onderbouwing bepaald. Pas wanneer er in de subgroep consensus is bereikt, worden de 8 waardebegrippen vastgelegd en gemarkeerd in een spreadsheet. De keuze van de waarden wordt gedaan vanuit het perspectief van de organisatie in ontwikkeling. Het gaat om de gewenste situatie; de organisatie die je wilt zijn, de manier waarop je gezien wenst te worden en de cultuur die je met elkaar wil vormen.



Wanneer alle subgroepen hun lijstjes met waarden hebben afgerond en alle input in de spreadsheet is ingevoerd, kan er een eerste kleurprofiel aangetoond worden van de verdeling in waardensystemen volgens Graves.

De kleuren worden uitgelegd volgens het Spiral Dynamics model (zie schema). Veel blauw duidt bijvoorbeeld op gehechtheid aan structuur en zekerheid, veel oranje op de wil om je te onderscheiden en te excelleren. Uit het overzicht blijkt welke kernwaarden door de gehele groep het meest geselecteerd zijn en er wordt een top 3

Omstandigheden	Waardensysteem	Wat mensen drijft	Focus	Waarden
Vervulling van primaire levensbehoeften staat centraal	Overleving	Instinctief handelen	Individueel staat voorop	Overleven in het hier en nu
Aanpassing aan de groep is noodzakelijk om er deel van uit te kunnen maken	Geborgenheid	Hechten	Collectief staat voorop	Veiligheid, traditie, senioriteit, deel uitmaken van, volgzzaam
Onbeschermd, niet afgegrensd territorium zonder regels	Energie & macht	Een plaats veroveren en verdedigen	Individueel staat voorop	Autonomie, moed, onafhankelijkheid, status, rivaliteit, intimidatie
Geordende stabiele omgeving, beheerst en bestuurd door regels	Orde	Geloven en zoeken naar de waarheid	Collectief staat voorop	Duidelijkheid, één beste manier, loyaliteit, waarheid, plicht, schuld
De omgeving is vol alternatieven voor vooruitgang en succes	Succes	Presteren om de beste te zijn	Individueel staat voorop	Resultaat, beloning, imago, strategie, productiviteit, creativiteit
Een omgeving waar ruimte is voor anderen om te grote verschillen tegen te gaan	Gemeenschapszin	Samen beschikbare middelen delen	Collectief staat voorop	Goede persoonlijke relaties, teamwork, gelijkheid, conflict vermijden
Risico van onbeheersbaarheid van complexe systemen	Synergie	Doorzien, niet dogmatisch	Individueel staat voorop	Effectiviteit, lange termijn, visie, flexibiliteit, openheid
De mensheid ervaart de consequenties van zijn acties in het ecosysteem	Holistische integriteit	Verbinden met het gehele leefsysteem	Collectief staat voorop	Inspiratie, volgende generaties, wijsheid, wereldorde





### WAARDEN GEVEN BETEKENIS

Een volgende stap is om betekenissen te koppelen aan de gekozen waarden.

Welke associaties hebben we bij de waarden en welke betekenis hebben deze waarden voor onze organisatie? Welke kernwaarde zegt het meest over de organisatie? Waarom is die belangrijk voor nu en de toekomst?

We verkennen vervolgens hoe de gekozen waarden zichtbaar worden in gedrag, communicatie en symboliek. Met andere woorden: hoe laat je de drijfveren concreet zien? Wat zie je elkaar doen? Waaraan lees je af dat het klopt?

Met de 3 dominante kernwaarden wordt vervolgens een associatie oefening gedaan aan de hand van fotokaarten. Welke beelden drukken de gekozen waarden het beste uit?

*“Gedeelde waarden vormen de basis voor hoe je met elkaar omgaat en welke keuzes je maakt. Daarnaast bieden ze ook houvast voor de manier van communiceren en het uitdragen van je verhaal. In veel gevallen zijn je waarden onbewust leidend voor je handelen. Door het expliciet te maken, ontstaan er duidelijke ankerpunten en onderlinge verbinding.”*

OWNERSHIP  
PIONIEREND  
ALERT-SIGNALEREN  
POSITIEVE-MIND-SET  
ENERGIE-GEVEN  
AMBITIES-WAARMAKEN  
RESULTAATGERICHT  
VRIJHEID-KRIJGEN-EN-GEBRUIKEN  
VERANTWOORDELIJKHEID-NEMEN  
PROBLEEMOPLOSSEND  
LERENDE-HOUDING  
ACTIE  
HALEN-EN-BRENGEN  
VASTHOUDEND  
DAADKRACHTIG  
INITIATIEF  
VOOR-CAAN  
KLANTGERICHT  
KANSSEN-ZIEN  
AMBITIEUS

WAARDEN IN BEELD EN VERHAAL

**AMBITIEUS**

- voortuit
- doelgericht focus
- toekomst avontuur
- experimenteren
- dapper
- hoge verwachtingen
- gedreven
- passie
- ontwikkelingsgericht
- ontdekkend
- grenzen opzoeken
- het beste in elkaar naar boven halen
- blijven leren
- buiten gebaande paden treden
- resultaatgericht

**LEREN SPRINGEN, DURVEN VALLEN**

**Over ons**

**We verbinden**

**We luisteren**

**We stemmen af**

**We versterken**

**Meerkring**

**VENSTERS OP DE TOEKOMST 2019-2023**

- WERELDWISHEID**
- REYLOGENHD**
- WERELDWISHEID**
- WERELDWISHEID**

**BRAVVO VERHALEN**

**Stichting Bravo**

- Minuut
- Misc en vice
- Angitia
- Organisatiehoofd Bravo
- Verhalen

**Maak in een paar minuten kennis met Bravo!**

**Gesprek met Marian van Oorspronk**

**Duo gesprek over: kansengelijkheid**

**Gesprek met Ruby Smeetsers en Carmen Smeetsers**

**UNITED STATES BREWERIES**

**FROM COMPANY VALUES TO MEANING TO MANIFESTING**

**FROM COMPANY VALUES TO MEANING**

- 01 WE HAVE A DIVERSE AND ONE TEAM
- 02 WE HAVE GREAT BEER EXPERTS
- 03 WE OFFER BEER MARKET OPPORTUNITIES

**WHAT DOES THIS MEAN?**



### OPBRENGST

- Waarden bepaling en betekenisgeving in één dagdeel
- Waardenprofiel volgens Spiral Dynamics model
- Inzicht in verbindende drijfveren als fundament voor visie en strategie
- Definiëren van intrinsieke-, instrumentele- en aspiratiewaarde
- Input voor competentieprofielen, profilering, recruiting & retainment
- Voedingsbodem voor corporate story
- Vertrekpunt voor organisatie ontwikkeling en verandertrajecten

### INVESTERING

- Een dagdeel tijd van team/representatieve klankbordgroep; 12 - 36 deelnemers
- Bereidheid om waarden betekenisvol, zichtbaar en voelbaar te maken
- Erkenning dat waarden collectieve verantwoordelijkheid vragen
- Inzet voor waardencongruent gedrag op alle niveaus



NEEM CONTACT  
MET MIJ OP  
VOOR EEN  
ORIËTEREND  
GESPREK.