

De waarde van verbinding

Hoe organisatiewaarden leiden tot een cultuur van verbinding



Inhoud

De transformatie van werk	4
Kernwaarden in beweging	8
De invloed van context op persoonlijke waarden	13
Verbinding, de zoektocht naar betekenis	14
Op naar een cultuur van verbinding	23
Praktische aanbevelingen	24
Literatuur	25

01.

De transformatie van werk

Werken in 2025 ziet er fundamenteel anders uit dan pakweg vijftig jaar geleden. Waar werk vroeger vooral een instrumentele functie had, namelijk financiële zekerheid, verschuift deze nu in toenemende mate naar een zingevende functie. De professional van vandaag zoekt niet alleen een baan, maar ook betekenis, persoonlijke groei en mogelijkheden tot zelfactualisatie (Van Wijkvliet, 2023).

Deze ontwikkeling roept een belangrijke vraag op: Hoe kan je 'jezelf realiseren' in een werkomgeving waarin structuren, regels en verwachtingen al voor je zijn bepaald? Veel mensen passen zich aan, aan wat 'de norm' is of aan wat van hen wordt verwacht, ook als dat niet echt bij hen past. Maar steeds meer professionals willen hun eigen talenten, ideeën en waarden kunnen inbrengen. Ze willen niet alleen goed werk doen, maar ook het gevoel hebben dat ze trouw kunnen blijven aan zichzelf, ondanks de druk van buitenaf.



Een bredere culturele verschuiving

Deze behoefte aan zingeving staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een bredere maatschappelijke ontwikkeling. In onze tijd spelen individualisering en de nadruk op autonomie en identiteit een cruciale rol. Tegelijk voelen veel mensen zich overweldigd door alle keuzes en verantwoordelijkheden. We willen niet alleen zelfstandig zijn, maar ook ergens bij horen. Mensen zoeken naar verbondenheid en naar het gevoel dat hun werk waarde heeft, niet alleen voor henzelf maar ook voor anderen (Versantvoort, 2022b).

Deze behoefte aan verbinding is niet nieuw. De Griekse filosoof Aristoteles zei al dat de mens een sociaal wezen is. Dat betekent dat we anderen nodig hebben om tot ons recht te komen. Die klassieke wijsheid benadrukt nogmaals een fundamentele menselijke behoefte aan verbinding, die we vandaag de dag ook terugzien in de moderne werkomgeving. Werk is niet alleen een plek om waarde toe te voegen, maar ook een plek waar mensen gezien willen worden en zich verbonden willen voelen met collega's en het grotere geheel (De Schutter, 2020).

Veranderende waarden

De verschuiving naar zingeving verandert ook de waarden die aan werk worden

toegekend. Waar vroeger vooral traditionele hiërarchische structuren en kapitalistische marktwaarden centraal stonden, vinden mensen het nu steeds belangrijker dat werk aansluit bij hun persoonlijke waarden.

Dit blijkt ook uit onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Conen, 2020). Mensen hechten steeds meer waarde aan werk dat ruimte biedt voor eigen initiatief en minder aan de bijbehorende beloning. Moderne professionals zoeken werk dat hen motiveert, trots maakt, een dieper doel dient en hun psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid vervult (Deci & Ryan, 2018).

86% van de professionals in Nederland voelt zich niet verbonden of betrokken bij hun werk.

Ondanks deze ontwikkelingen blijven organisaties vasthouden aan winstmaximalisatie als primair doel. En dit is niet zonder gevolgen. Volgens *Gallup* (2024) voelt 86% van de Nederlandse professionals zich niet verbonden met hun werk. Een

mogelijke verklaring ligt in het spanningsveld tussen *top-down* opgelegde waarden en persoonlijke overtuigingen, wat leidt tot vervreemding en demotivatatie (Cuofano, 2024).

Waarden missen diepgang die nodig is om echt te resoneren en dreigen zelf waardeloos te worden.

Blijven organisaties sturen op meetbare resultaten, dan is het resultaat van deze oppervlakkige, rationele benadering dat deze waarden de diepgang missen die nodig is om echt te resoneren (Gast et al., 2020), waardoor de waarden zelf waardeloos dreigen te worden.

Van top-down naar bottom-up

Daarom wordt er steeds vaker geroepen om een andere aanpak. De klassieke *top-down* waardenbepaling sluit steeds minder aan bij de behoeften van de moderne professional, die vraagt om een *bottom-up* benadering. Als organisaties blijven vasthouden aan oude structuren leidt dit tot weerstand tegen verandering, passiviteit door een gebrek aan autonomie, en het vertrek van getalenteerde professionals.

De vraag is dus: Is het verantwoord (en logisch) dat organisaties blijven sturen op doelen die vervreemdend werken? Als werk daadwerkelijk een bron van zingeving is, dan ligt het voor de hand om organisatiewaarden anders te benaderen, met het welzijn van de mens als uitgangspunt.

Dit brengt ons bij de centrale vraag van dit whitepaper: **Hoe leiden organisatiewaarden tot een cultuur van verbinding tussen professional en organisatie?** In het vervolg onderzoek ik deze vraag vanuit een filosofisch perspectief. Ik sta stil bij de rol van waarden in menselijke interactie en verken hoe een betekenisvolle werkomgeving werkelijk vorm kan krijgen.



02.

Kernwaarden in beweging

In organisaties worden waarden gepresenteerd als kernwaarden. Het is een begrip dat een nadere verkenning verdient. Het begrip 'kern' verwijst naar iets dat verder gaat dan het gewone, naar iets fundamenteels, een binnenste, een essentie. Het begrip 'waarden' wordt in de Van Dale omschreven als 'een richtinggevend principe dat belangrijk wordt geacht voor een bepaalde cultuur' (Van Dale, z.d.). De combinatie van deze begrippen verwijst dus naar de meest fundamentele en essentiële principes die de identiteit van een organisatie of cultuur bepalen. Deze kernwaarden gaan vooraf aan de identiteit van de organisatie, het zijn als het ware de fundamenten waarop een organisatie haar identiteit bouwt. Maar is er een onveranderlijke 'kern'? Is het 'zijn' van een organisatie niet eerder een dynamisch gebeuren dan een statische essentie?

De praktijk van kernwaarden

Deze analyse van de begrippen 'kern' en 'waarden' schetst een ideaalbeeld van kernwaarden als fundamentele principes. Maar hoe worden deze kernwaarden in de praktijk van organisaties eigenlijk vormgegeven? Deze korte begripsanalyse nodigt uit tot een reflectie op hoe organisaties hun kernwaarden formuleren. In veel gevallen worden de kernwaarden, door een selecte groep mensen, in samenspraak met een marketingbureau, vastgesteld en vervolgens met de rest van de organisatie gedeeld. Het is een gestolde werkelijkheid, in een hutje op de hei gedestilleerd uit de hoofden van een paar professionals. Deze bedachte kernwaarden zijn het resultaat van een rationeel denkproces met als doel de essentie van de organisatie te vangen. Door dit rekenende denken, dat de wereld wil beheersen en elk probleem meent te kunnen temmen, blijft de diepere vraag naar het 'zijn' van de organisatie en haar verbondenheid met de wereld onbeantwoord (De Schutter, 2020).

Kernwaarden als levend organisme

Hoewel het gangbaar is om een organisatie te zien als een op zichzelf staande entiteit met een vaste essentie en waarden, nodigt de oorsprong van het woord 'organisatie' uit tot een heroverweging. Het begrip is afkomstig van het Franse *organisation* of het middeleeuwse Latijnse *organizatio*, met de betekenis "orgelspel" (Organisatie, WikiWoordenboek, z.d.).

Een orgel produceert muziek door het samenspel van verschillende pijpen die in harmonie klinken. Elke pijp heeft zijn eigen toon, maar samen creëren ze een geheel. Dit beeld is een mooie metafoor die ons helpt om anders naar een organisatie te

kijken: als een levend organisme, waarin iedereen bijdraagt met zijn eigen 'toon', en samen klinkt het als een prachtige melodie. Maar die 'muziek' is nooit helemaal hetzelfde, hij verandert voortdurend door hoe we met elkaar omgaan. Dit biedt een nieuw perspectief op de manier waarop waarden tot leven kunnen komen in een organisatiecultuur.

Stop met het beperken
van kernwaarden tot
abstracte idealen.

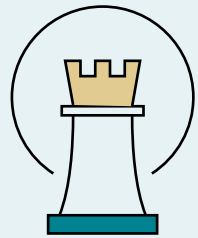
Kernwaarden in actie

Organisaties kunnen actief hun kernwaarden tot leven brengen door voortdurend de verbinding en interactie met hun professionals te zoeken. Door te stoppen met het beperken van kernwaarden tot abstracte idealen, en in plaats daarvan te focussen op de dynamische wisselwerking binnen de organisatie, kunnen ze een cultuur creëren waarin waarden echt betekenis krijgen. Dit vereist een verschuiving van een *top-down* benadering naar een *bottom-up* benadering, waarbij alle professionals betrokken zijn bij het vormgeven en beleven van de kernwaarden.

Het resultaat is een organisatiecultuur die niet alleen authentieker en inclusiever is, maar ook beter in staat is om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en uitdagingen. De waarden vormen een kompas voor beslissingen en acties op alle niveaus, waardoor de organisatie als één sterk en flexibel team werkt.

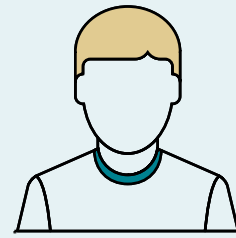
Kernwaarden in de praktijk

Kernwaarden komen pas echt tot leven in de dagelijkse praktijk van organisaties, tijdens de samenwerking tussen professionals. Hoe die waarden concreet vorm krijgen, verschilt sterk per organisatie en heeft diepgaande ethische implicaties. Neem duurzaamheid: wat voor de ene organisatie een marketingtool is, vormt voor een andere de morele kern van het handelen. Onderstaande benaderingen illustreren hoe organisaties zich op fundamenteel verschillende manieren tot hun waarden kunnen verhouden.



De instrumentele benadering

Organisaties gebruiken een waarde als duurzaamheid als marketingtool om winst te maken en klanten aan te trekken. Een voorbeeld hiervan is de *Conscious* kledinglijn van H&M, die inspeelt op de groeiende vraag van consumenten naar duurzame producten, maar waarbij de daadwerkelijke duurzaamheid in twijfel kan worden getrokken. Ze kregen dan ook forse kritiek vanwege het gebrek aan transparantie en het ontbreken van concreet bewijs voor de daadwerkelijke duurzaamheid van de kledinglijn (Bertram, 2022). Er werden oppervlakkige duurzaamheidsclaims gemaakt, zonder dat deze overeenkomen met de praktijk. In plaats van een diepere, intrinsieke verbinding met duurzaamheid te hebben, lijkt H&M zich vooral te laten leiden door externe normen en verwachtingen, en heeft het zich laten verleiden tot greenwashing. Dit heeft als risico een instrumentalisering van waarden en het verlies van authenticiteit, met als gevolg dat mensen cynisch worden en het vertrouwen afneemt.



Normatieve benadering

Een normatieve benadering zien we bij de Faculteit der Geesteswetenschappen, die onlangs besloot om alleen vegetarische lunches en borrels aan te bieden als uiting van hun focus op duurzaamheid (Folia, z.d.). Deze beslissing illustreert hoe een organisatie waarden integreert in de dagelijkse praktijk door specifieke gedragsnormen te stellen of zelfs af te dwingen. Hier is duurzaamheid niet alleen een middel, maar ook een richtlijn voor het gedrag van professionals. Dit roept een ethische vraag op: in hoeverre is het verantwoord om individuen via organisatieregels te dwingen tot bepaald gedrag, zelfs als het om een nobel doel zoals duurzaamheid gaat?

Deze benadering zorgt voor een spanning tussen collectieve doelen en individuele autonomie en beïnvloedt het 'zijn' van zowel de organisatie als de professional. Het gevolg hiervan is dat professionals hun relatie tot deze waarden niet zelf kunnen ontdekken en daardoor niet intrinsiek beleefd worden.



Waardengedreven benadering

Een organisatie kan er ook voor kiezen om alle processen te verduurzamen vanuit de overtuiging dat dit de juiste manier van handelen is. In dit geval is duurzaamheid geen middel, maar een waarde op zichzelf. Patagonia is een goed voorbeeld van een organisatie die de waardengedreven benadering hanteert (De Morrée & Minnaar, 2024). Bij Patagonia weerspiegelen de waarden die zij uitdragen niet alleen in hun beleid, maar ook in hun hele 'zijn'. Professionals die zich hierdoor aangetrokken voelen, herkennen zichzelf in deze waarden en willen om die reden graag bij Patagonia werken. Dit is de meest authentieke toepassing van waarde, maar heeft als risico moralisering of blinde vlekken. Bij Patagonia moet opgemerkt worden dat ze niet geheel smetteloos zijn. Zo ontdekte *Follow the Money* dat het merk zijn kleding produceert in kledingfabrieken waar de arbeidsomstandigheden bijzonder slecht zijn (Dubbeldam, 2023b).

Deze drie benaderingen laten zien hoe organisaties waarden op verschillende manieren benaderen, afhankelijk van de situatie en hun doelstellingen. Een combinatie van deze benaderingen kan elkaar versterken, maar ook spanningen veroorzaken. Bijvoorbeeld wanneer winstmaximalisatie botst met investeringen in lange-termijn duurzaamheid, of wanneer opgelegde gedragsregels in strijd zijn met de authentieke overtuigingen van professionals. Naast deze benaderingen spelen ook andere ethische principes een rol, zoals rechtvaardigheid, transparantie, verantwoordelijkheid en zorgplicht in de manier waarop organisaties hun waarden in de praktijk brengen. Daarom is het van belang dat organisaties open zijn over de wijze waarop ze hun waarden gebruiken, voor zowel hun klanten als professionals, en om hun geloofwaardigheid te behouden.



De invloed van context op persoonlijke waarden

Organisaties als H&M, de Faculteit der Geesteswetenschappen en Patagonia laten zien hoe kernwaarden concreet tot uiting komen in de praktijk. Deze voorbeelden illustreren dat een puur instrumentele of normatieve waardebenadering het vertrouwen kan ondermijnen of zelfs tot vervreemding kan leiden. Daarentegen lijkt de waardegedreven benadering het meest effectief, omdat deze manier van werken ogenschijnlijk professionals aantrekt en bindt.

Het succes van de waardegedreven benadering is nauw verbonden met het groeiende bewustzijn van professionals van hun persoonlijke waarden. Ze lijken zich steeds meer bewust van wat zij in essentie belangrijk vinden, wat goed is, wat niet kan, en hoe zij zich zou willen gedragen of niet (Sommerschuh, 2024). Maar, we moeten erkennen dat deze persoonlijke waarden niet ontstaan in een vacuüm. Ze worden sterk beïnvloed door de wereld om ons heen (Schwartz, S. H., 1992). Onze taal, gewoonten, instituties en relaties, evenals de tijdgeest, cultuur, maatschappij en familie, vormen een diepgeworteld onderdeel van onze persoonlijke geschiedenis en ervaringen. Deze externe invloeden beïnvloeden ons denken, voelen en handelen, op manieren waarvan we ons niet volledig bewust zijn.

Waarden zijn dynamisch en veranderen voortdurend door onze ervaringen en interacties. We leven niet in een externe, objectieve werkelijkheid die losstaat van onszelf. We zijn betrokken bij en beïnvloed

door onze context, die ons maakt tot wie we zijn (De Schutter, 2020). Persoonlijke waarden zijn dan ook niet volledig 'eigen', maar het resultaat van externe invloeden. Tegelijkertijd zijn ze uniek, aangezien niemand exact hetzelfde leven en dezelfde ervaringen doorleeft. Waarden zijn als het ware dubbel subjectief, zowel individueel als collectief bepaald.

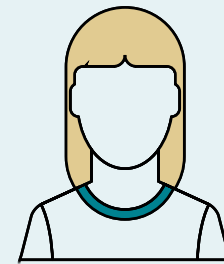
Dit inzicht betekent niet dat we passieve ontvangers zijn van externe invloeden. Integendeel, het besef dat waarden door de context beïnvloed worden, biedt ruimte voor reflectie en authenticiteit. Het stelt ons in staat om onze eigen waarden actief te bevragen, te heroverwegen en te kiezen hoe we ons tot de wereld verhouden in plaats van deze passief te accepteren. We kunnen niet volledig ontsnappen aan de invloeden van onze omgeving, maar we blijven zelf verantwoordelijk voor de manier waarop we daarmee omgaan. Zo kunnen we ons leven op een authentieke manier vormgeven en onszelf actualiseren.



04.

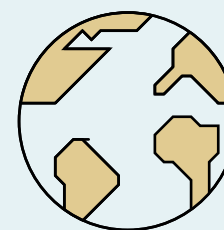
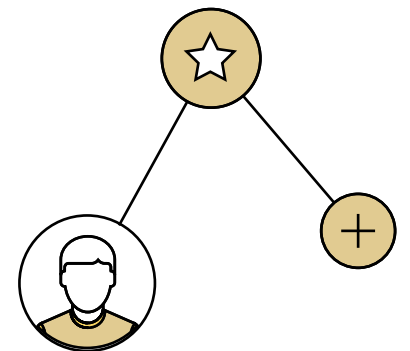
Verbinding, de zoektocht naar betekenis

Aansluitend op het onderzoek naar waarden in de context van werk, verdient ook het concept van verbinding een diepgaandere analyse. De filosofie van Martin Heidegger biedt een verhelderend perspectief op dit concept. Hij stelt dat de mens geen vaste essentie heeft, maar voortdurend een proces van 'wording' is. De essentie van de mens ligt in zijn bestaan zelf (De Schutter, 2020). Onze keuzes en interacties vormen ons binnen een wereld waarin we 'geworpen' zijn, een wereld die ons beïnvloedt door context, tijd, cultuur en relaties. Deze wereld, waarin we zonder eigen keuze zijn geplaatst, vormt de basis van ons bestaan. We begrijpen onszelf pas volledig door deze verbindingen te erkennen. Dit inzicht vormt de basis voor het begrijpen van de drie essentiële vormen van verbinding die ons menselijk bestaan definiëren.



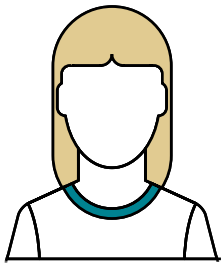
Allereerst is er de **verbinding met onszelf**, een innerlijk proces van zelfreflectie en zelfontdekking. Het gaat om het erkennen van onze eigen keuzes en verantwoordelijkheid nemen voor de richting die we in ons leven inslaan. Onze vrijheid ligt in de mogelijkheid om te kiezen hoe we ons verhouden tot onze 'geworpenheid' (De Schutter, 2020). Zelfontwikkeling en verbinding zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, en dit vereist zowel introspectie als het erkennen van onze relaties met anderen en onze omgeving.

Daarnaast is er de **verbinding met anderen**. We zijn geen geïsoleerde individuen, maar onze identiteit vormt zich door de interacties die we hebben en de wereld waarin we leven (Harman, 2007). Deze verbindingen zijn diepgaand en essentieel voor ons begrip van onszelf. Door deze verbindingen ontdekken we niet alleen onze eigen identiteit, maar ook de waarden die we nastreven in ons werk en persoonlijke leven. Zonder deze verbinding met de ander zouden we onszelf niet begrijpen, en zouden we ons werk alleen ervaren als een reeks taken in plaats van als een bijdrage aan een groter geheel.



Ten slotte is er de **verbinding met de wereld**, waarbij we onlosmakelijk verbonden zijn met de wereld om ons heen en ons er voortdurend toe verhouden. Onze handelingen, gedachten en keuzes vinden plaats binnen deze bredere context. We beïnvloeden onze omgeving en worden er tegelijkertijd door beïnvloed, in een voortdurende wisselwerking (Harman, 2007). Daarmee dragen onze keuzes bij aan de bredere samenleving en cultuur.

Deze drie vormen van verbinding zijn niet los van elkaar te zien, maar zijn met elkaar verweven. Een gezonde verbinding met onszelf stelt ons in staat om betekenisvolle verbindingen met anderen aan te gaan en ons op een positieve manier te verhouden tot de wereld om ons heen.



'Jij bent de expert in jouw vakgebied, wat vind jij?'
Dat gaf me vertrouwen."

Verbinding met het zelf

Deze drie niveaus van verbinding klinken misschien nu nog abstract, dus laten we het concreet maken. In mijn gesprekken met professionals in een zelfsturende organisatie die werkt volgens het *Holacracy*-model, werd duidelijk hoe belangrijk de verbinding met jezelf is binnen een zelfsturende organisatie. Deze organisatie werkt zonder traditionele hiërarchieën, waardoor de professionals de verantwoordelijkheid hebben om beslissingen te nemen op basis van hun eigen expertise (Compagne, 2025). Waarden zoals vertrouwen, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid zijn dan ook de fundamenteën waarop de organisatie is gebouwd. Als deze waarden niet gedeeld worden, werkt het *Holacracy*-model simpelweg niet.

Een van de professionals vertelde dat de overgang van een hiërarchische werkstructuur naar een zelfsturende omgeving in het begin enorm uitdagend was. Zij ervoer dit als een existentiële angst, de angst die gepaard gaat met zoveel keuzevrijheid. "In mijn vorige functies was ik niet gewend om zoveel verantwoordelijkheid te dragen. In het begin vroeg ik vaak: 'Is dit goed?' Maar toen kreeg ik de boodschap: 'Jij bent de expert in jouw vakgebied, wat vind jij?' Dat gaf me vertrouwen, en dat is nu net wat ik belangrijk vind in mijn werk,"

vertelt ze. Deze uitspraak illustreert hoe medewerkers in een minder hiërarchische omgeving uitgedaagd worden om hun eigen waarden en professionele identiteit te verkennen, juist omdat er geen manager is die hen voortdurend controleert, corrigeert of bevestigt.

Hoewel het aanvankelijk beangstigend was, merkte ze op dat deze ervaring uiteindelijk essentieel bleek voor haar persoonlijke groei. Ze leerde om te vertrouwen op haar eigen expertise en keuzes te maken die in lijn waren met haar waarden. Dit was voor haar de enige manier om authentiek te blijven in haar werk. De zelfsturende organisatiestructuur bood haar de ruimte om te leren, te groeien en haar eigen potentieel te ontdekken.

Dit sluit aan bij onderzoek dat aantoont dat zelfsturende teams leiden tot meer creativiteit, zelfwerkzaamheid en *empowerment*. Er zijn echter ook keerzijden, afhankelijk van de persoon en de aanpak kan zelfsturing ook zorgen voor meer stress en meer *burn-out*. Maatwerk is dus van belang (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Hoewel de overgang dus uitdagend kan zijn, kan het uiteindelijk leiden tot een diepere verbinding met jezelf en meer voldoening in het werk van de professional.

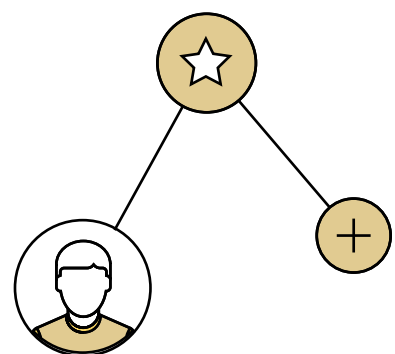


Het risico van zelfvervreemding

Daarnaast interviewde ik een professional in een organisatie waar geen expliciete waarden werden gepromoot, hoewel deze wel op de website stonden en af en toe in e-mails voorbijkwamen. "Ik vind sommige waarden erg abstract en heb moeite ze te plaatsen. We kregen wel een e-mail met links naar meer informatie over onze waarden, maar ik heb ze nu niet scherp voor ogen," vertelde de professional. Ondanks dat er weinig actief met deze waarden werd gewerkt, merkten de hij op dat deze waarden wel degelijk aanwezig waren in de dagelijkse interacties. Dit is een interessant fenomeen, deels te verklaren door de universele aard van waarden zoals respect en eerlijkheid. Deze waarden worden vaak als universeel beschouwd en kunnen daardoor intuïtief herkend worden. Toch brengt deze onbewuste omgang met waarden risico's met zich mee.

Wanneer waarden impliciet blijven, kunnen medewerkers het gevoel krijgen dat hun eigen normen en gevoelens er niet toe doen binnen de organisatie. Dit kan leiden tot innerlijke frictie en uiteindelijk zelfvervreemding, zoals beschreven door socioloog Melvin Seeman (1959). Dit ontstaat wanneer de verwachtingen van de organisatie niet in lijn zijn met de persoonlijke overtuigingen van de professionals. In de praktijk betekent dit dat professionals de verbinding met zichzelf verliezen.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat de manier waarop we omgaan met waarden een directe invloed heeft op hoe we ons verbinden met onszelf. Wanneer professionals niet actief worden uitgenodigd om waarden te bespreken, kunnen ze het gevoel krijgen dat hun eigen overtuigingen niet aansluiten bij de organisatie of zelfs irrelevant zijn.



“We kennen elkaar niet meer, en als we elkaar niet meer kennen, is samenwerken moeilijk.”

Verbinding met anderen

Naast de verbinding met onszelf, beïnvloedt de manier van samenwerken ook hoe we ons verbinden met anderen. In mijn gesprekken met professionals over de impact van groei op de verbondenheid binnen hun organisatie kwamen twee verhalen naar voren die het verschil tussen echte verbondenheid en vervreemding laten zien.

In de eerste organisatie, een bedrijf dat de afgelopen jaren flink is gegroeid, vertelde een professional dat ze op een gegeven moment tegen elkaar zeiden: “We kennen elkaar niet meer, en als we elkaar niet meer kennen, is samenwerken moeilijk.” De directie vroeg wat ze nodig hadden om dat te veranderen. Het antwoord was helder: “We moeten weten wat onze waarden zijn.”

Na een uitgebreide reflectieronde zijn ze gezamenlijk tot hun kernwaarden gekomen en deze waarden zijn nog steeds zichtbaar in de dagelijkse samenwerking. Ondanks de groei bleef de cultuur van gelijkwaardigheid behouden, waarin professionals betrokken werden bij besluitvorming en er ruimte was voor gesprekken over de praktijk en betekenis van die waarden. Dit zorgde ervoor dat professionals zich niet alleen verbonden voelden met hun werk, maar ook met elkaar. Er ontstond een gedeeld gevoel van richting en vertrouwen, juist doordat men bleef stilstaan bij wat echt belangrijk was.

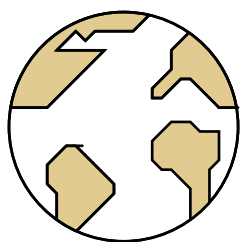
Groei en vervreemding

In contrast met dit verhaal sprak ik met een professional van een andere organisatie, die ook sterk was gegroeid. Hier had de verandering in structuur grote invloed op hoe hij zich met zijn collega's verbonden voelde. “We zijn hiërarchischer geworden,” zei hij. “Sinds ik manager ben, merk ik dat gesprekken met collega's op de werkvloer minder gelijkwaardig aanvoelen. Mensen vinden het soms lastig om iets aan mij te vragen vanwege mijn functie. In die zin is het minder gelijkwaardig geworden.” Hij merkte dat de gesprekken oppervlakkiger waren geworden en de samenwerking minder persoonlijk aanvoelde. De werkrelaties veranderden merkbaar: er kwam

meer afstand, en wat ooit vanzelfsprekend contact was, voelde nu formeler.

Deze afstand kan leiden tot een gevoel van isolatie, zoals Seeman (1959) beschrijft: het gevoel van vervreemding en het niet meer verbonden voelen met de organisatie of de mensen om je heen. Daarnaast kan er een gevoel van normloosheid ontstaan, omdat veranderingen in structuur en cultuur ertoe kunnen leiden dat persoonlijke waarden, zoals gelijkwaardigheid en open communicatie, niet langer aansluiten bij wat de organisatie uitdraagt. Dat kan verwarring veroorzaken: Wat verwacht men nu eigenlijk van je, en hoeveel ruimte is er nog om te handelen vanuit je eigen overtuiging?

Deze twee verhalen laten zien dat groei niet alleen gaat over meer mensen of grotere structuren, maar ook over wie we worden in ons werk. In de ene organisatie blijven ze in verbinding door actief stil te staan bij wat mensen belangrijk vinden. In de andere leidt de groei tot vervreemding, juist doordat de structuur verandert en er minder ruimte is voor persoonlijk contact. Het benadrukt hoe belangrijk het is om ruimte te laten voor reflectie op wat wezenlijk is. Verbondenheid is geen bijzaak, maar de basis voor zinvol en authentiek samenwerken.



“Vertrouwen is eigenlijk
de belangrijkste waarde
voor mij.”

Verbinding met de wereld

Het laatste niveau van verbinding is de verbinding met de wereld. In de praktijk blijkt verbondenheid in de werkomgeving te ontstaan wanneer professionals actief betekenis kunnen geven aan hun werk en actief kunnen bijdragen aan de organisatie. Volgens de filosoof Heidegger zijn we altijd al in de wereld op een betrokken manier aanwezig. We geven voortdurend betekenis door wat we doen. Werk is dus niet zomaar een taak, maar een manier van ‘in de wereld zijn. Een van de geïnterviewden gaf het een voorbeeld: “Toen ik merkte dat het onboardingproces voor nieuwe medewerkers niet goed werkte, besloot ik dat ik iets moest doen. Het voelde alsof ik de verantwoordelijkheid had om dit te verbeteren, niet alleen voor de nieuwe medewerkers, maar ook voor de organisatie zelf.”

Dit type betrokkenheid gaat niet alleen over het uitvoeren van taken, maar weerspiegelt ook een diepere verbinding met de organisatie en haar missie. Zoals een van de professionals het verwoordde: “Vertrouwen is voor mij de belangrijkste waarde: vertrouwen dat ik mijn werk goed doe, de ruimte krijg voor mijn eigen inbreng en zelf projecten mag opzetten.”

In een ander interview sprak een professional over haar betrokkenheid bij een concert dat minder aandacht kreeg dan verwacht. “Ik merkte dat het concert niet veel promotie kreeg. Omdat gelijkwaardigheid voor mij een belangrijke waarde is, voelde ik dat ik iets moest doen.” Ze ging actief aan de slag met het promoten van het concert via sociale media. Hiermee laat ze niet alleen haar betrokkenheid bij de organisatie zien, maar ook haar bewuste keuze om de wereld om haar heen te beïnvloeden op basis van haar waarden. Ze verhoudt zich niet alleen functioneel, maar ook existentieel tot de wereld. Met andere woorden, haar handelen weerspiegelt een dieper bewustzijn van haar plaats in een groter geheel.

Opvallend hierbij is dat zij een voorbeeld geeft waarin iedereen gelijkwaardige aandacht verdient, en dat deze gelijkwaardigheid zich in eerste instantie tot ‘de wereld’ verhoudt, in plaats van iets dat zich binnen de organisatie afspeelt. Deze keuze benadrukt haar existentiële betrokkenheid bij de wereld. Zij ziet haar werk niet als een geïsoleerde functie, maar als onderdeel van een groter geheel, waarin haar waarden een rol spelen. Door het concert te promoten, draagt zij bij aan een wereld waarin gelijkwaardigheid centraal staat, zowel binnen als buiten de organisatie.



Ze ziet haar waarden als een middel om haar existentiële verbinding met de wereld tot uiting te brengen.

Vervreemding versus actieve betrokkenheid

Deze actieve betrokkenheid contrasteert sterk met de theorie van Seeman (1959), die vervreemding definieert als een gevoel van machteloosheid en zinloosheid. Dit omvat de laatste twee dimensies van vervreemding. Professionals die vervreemd zijn, ervaren zichzelf als een radertje in een machine, zonder invloed op hun werk of omgeving. Ze hebben niet het idee dat ze hun werk kunnen veranderen of hun situatie kunnen verbeteren. Dit geeft hun een gevoel van zinloosheid; hun inspanningen voelen betekenisloos en ze hebben geen impact op de wereld om hen heen.

Bij de professionals uit de interviews zien we juist het tegenovergestelde. In plaats

van zich machteloos en zinloos te voelen, ondernemen ze actief stappen om een positieve impact te maken. Ze weigeren zich te laten vervreemden van hun omgeving en kiezen ervoor om hun waarden te gebruiken als instrument voor verandering.

Beide voorbeelden laten zien dat organisatiewaarden die resoneren met persoonlijke waarden, de basis vormen voor een cultuur van verbinding. Dit leidt tot betekenisvol werk, waar professionals actief bijdragen en zich verbonden voelen met een groter geheel. Deze voorbeelden laten zien dat waarden, in tegenstelling tot vervreemding, juist verbinding en betrokkenheid stimuleren. Zo creëren organisatiewaarden een werkcultuur waarin professionals zich niet alleen functioneel, maar ook existentieel verbonden voelen met de organisatie en de wereld. Of zoals Heidegger het zou zeggen: werk wordt dan een manier om ‘in de wereld te zijn’ die trouw is aan wie je werkelijk bent

05.

Op naar een cultuur van verbinding

De veranderingen in de werkomgeving zijn onmiskenbaar. Veel organisaties lijken alleen nog te worstelen met de vraag: hoe leiden organisatiewaarden tot een cultuur van verbinding tussen professional en organisatie? Het antwoord is duidelijk: zet waarden authentiek in!

Waarden zijn geen statische concepten, bedacht in een ivoren toren. Ze komen voort uit het hart, gedreven door emotie. Ze zijn dynamisch en worden voortdurend beïnvloed door culturele en maatschappelijke verschuivingen. Een *top-down* benadering leidt vaak tot een mismatch, demotivatie en het verlies van talent.

Laat waarden niet gevangen blijven in een papieren werkelijkheid. Breng ze tot leven in de dagelijkse praktijk en reflecteer samen op hun betekenis. Organisaties die dat begrijpen, creëren een cultuur waarin professionals zich gewaardeerd en verbonden voelen met hun werk en collega's, en en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan een groter geheel.

Het afstemmen van persoonlijke en organisatiewaarden is daarbij essentieel. Geef professionals de ruimte om hun eigen waarden te integreren en actief vorm te geven aan de organisatiecultuur. Alleen dan krijgen waarden diepgang en ontketenen ze de intrinsieke motivatie van professionals.

Zie een organisatie als een levend organisme, waarin waarden evolueren door de interactie van mensen. In een tijd waar talent schaars is en professionals vertrekken zodra ze zich niet gewaardeerd voelen, is actie vereist.

Het is tijd om te handelen. Creëer een werkomgeving waarin professionals floreren, waar waarden niet alleen woorden zijn, maar daden. Bouw aan een cultuur van verbinding, want dat is de toekomst van succesvolle organisaties.

Praktische aanbevelingen

Dit *whitepaper* heeft de rol van waarden voor verbinding binnen organisaties belicht. Nu is het tijd om de vertaalslag naar de praktijk te maken. Hoewel waardegedreven werken veelbelovend is, vereist het een serieuze en consistente aanpak. De volgende vier aspecten bieden concrete handvatten om deze aanpak vorm te geven:

Creëer ruimte voor verbinding

Waardegedreven werken floreert in een omgeving met weinig hiërarchie, waarin de mens en zijn professie centraal staan. Om een dergelijke omgeving te creëren, kunnen we de volgende concrete stappen ondernemen:

- ▶ Creëer een veilige omgeving waarin professionals zich vrij voelen om hun mening te geven, fouten te maken en elkaar aan te spreken.
- ▶ Organiseer regelmatig waardendialogen om open gesprekken over de waarden te stimuleren, waarin professionals hun ervaringen delen, elkaar feedback geven en samen zoeken naar manieren om de waarden te versterken. Deze dialogen kunnen worden georganiseerd in de vorm van workshops of discussiegroepen onder leiding van een facilitator.
- ▶ Stel professionals aan als waardenambassadeurs, die actief bijdragen aan het levend houden van de waarden. Ze kunnen worden ingezet bij het organiseren van evenementen, het geven van presentaties en het begeleiden van nieuwe medewerkers.

Veranker waarden in de werkprijktijk

Het is essentieel om professionals actief te betrekken bij het vaststellen van de waarden. Dit zorgt ervoor dat de waarden resoneren in de praktijk en aansluiten bij de persoonlijke overtuigingen van professionals.

- ▶ Vertaal de waarden naar acties in de werkprocessen. Als gelijkwaardigheid een waarde is, dan is actief luisteren tijdens vergaderingen of constructieve feedback geven een actieve vertaling daarvan.
- ▶ Gebruik de waarden als leidraad bij het nemen van beslissingen op alle niveaus van de organisatie. Organiseer een ethische dilemma-workshops waarin professionals leren omgaan met complexe situaties.
- ▶ Als er niet zelfsturend wordt gewerkt, draag dan als leidinggevende de kernwaarden consequent uit. Zorg ervoor dat je openstaat voor feedback op je eigen naleving van de waarden.

Versterk de verbinding door samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid

Dit vereist een cultuur van vertrouwen, waarin hiërarchische rollen worden losgelaten en professionals samenwerken op basis van gedeelde waarden. Dit versterkt de verbinding tussen professionals onderling en met klanten, wat resulteert in een dynamische en verantwoorde werkprijktijk.

- ▶ Creëer een systeem van gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij teams samen verantwoordelijk zijn voor de resultaten. Evalueer ook regelmatig de voortgang van en pas de aanpak aan waar nodig.
- ▶ Organiseer feedbacktrainingen om professionals te leren hoe ze effectieve feedback kunnen geven en ontvangen. Dit zorgt voor een omgeving waar feedback geven en ontvangen normaal is.
- ▶ Bied trainingen aan die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling, waardoor professionals hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen.

Maak waarden dynamisch en organisch

Zie waarden als zich voortdurend aanpassende principes die inspelen op de veranderende context en ervaringen van professionals. Waarden moeten flexibel toegepast worden en regelmatig geëvalueerd worden om hun relevantie en impact te waarborgen.

- ▶ Organiseer sessies waarin professionals waardenverhalen delen, waarin zij hun persoonlijke ervaringen met de waarden kunnen delen.
- ▶ Moedig professionals aan om de waarden op een flexibele manier toe te passen, rekening houdend met de specifieke situatie.
- ▶ Moedig professionals aan om verhalen te delen over hoe de waarden in de praktijk worden toegepast. Dit helpt om de waarden levend te houden. Zorg voor een open dialoog over de toepassing van de waarden.

Literatuur

Bertram, R. (2022b, september 22). *Groene marketing maar toch niet zo groen zijn: H&M stopt met Conscious 'indicator'* BEDROCK. Geraadpleegd op 16 februari 2025, van <https://www.bedrock.nl/hm-stopt-conscious-lijn/>

Compagne, O. (2025, 23 maart). *Holacracy® – The Operating System for Self-Management*. Holacracy. Geraadpleegd op 26 maart 2025, van <https://www.holacracy.org/>

Conen, W. (2020). Waarde van werk in Nederland. In *Wrr*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Geraadpleegd op 11 januari 2025, van <https://wrr.nl>

Cuofano, W. I. G. (2024, 23 april). *Top-down benadering en bottom-up benadering*. FourWeekMBA. Geraadpleegd op 10 februari 2025, van <https://fourweekmba.com/nl/top-down-benadering-en-bottom-up-benadering/>

Dubbeldam, S. (2023, 26 juni). *Zo ethisch gaat het er niet aan toe in kledingfabrieken waar Patagonia produceert (volgens Follow The Money) - When Sara Smiles*. When Sara Smiles. Geraadpleegd op 26 maart 2025, van <https://www.whensarasmile.nl/ethisch-kledingfabrieken-patagonia-follow-the-money/>

Gallup, Inc. (2024, 8 november). *Global Indicator: Employee Engagement - Gallup*. Gallup.com. Geraadpleegd op 16 december 2024, van <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B., & Simpson, B. (2020, 22 april). *Purpose: Shifting from why to how*. McKinsey & Company. Geraadpleegd op 16 december 2024, van <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>

Harman, G. (2007). *Heidegger explained: From phenomenon to thing*. Open Court Publishing Co, U.S.

Lunches en borrels FGW voortaan standaard vegetarisch. (z.d.). Folia. Geraadpleegd op 16 december 2024, van <https://www.folia.nl/actueel/127065/lunches-en-borrels-fgw-voortaan-standaard-vegetarisch>

De Morrée, P., en Minnaar, J. (2024, 28 februari). De purpose van Patagonia: geen woorden maar daden. *MT/Sprout*. Geraadpleegd op 10 februari 2025, van <https://mtsprout.nl/leiderschap/management/purpose-patagonia-geen-woorden-daden>

Organisatie - WikiWoordenboek. (z.d.). WikiWoordenboek. <https://nl.wiktionary.org/wiki/organisatie>

De Schutter, D. (2020). *Heidegger: Elementaire deeltjes*. Athenaeum.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.

Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24(6)

Ryan, M., & Deci, L. (2018). *Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Sommerschuh, J. R. J. (2024, 29 september). *Values*. Open Encyclopedia Of Anthropology. 16 december 2024, van <https://www.anthroencyclopedia.com/entry/values>

Stewart, G.L., Courtright, S.H., & Manz, C.C. (2011). *Self-leadership: A multi-level review*. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

Versantvoort, M. (2022b, oktober 14). *Zin verzoet de arbeid: Over arbeid en zingeving in een paradoxale samenleving*. De Aanvaarding van het Ambt van Bijzonder Hoogleraar Arbeid en Zingeving, Utrecht. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2022/10/14/zin-verzoet-de-arbeid>

Van Wijkvliet, N. (2023, 4 september). *Iedereen wil van betekenis zijn. Maar van betekenis zijn is niet voor iedereen hetzelfde*. MaatschapWij. Geraadpleegd op 16 februari 2025, van <https://maatschapwij.nu/vitaal/betekenis-baan/>



Over de auteur

Tamara van den Berg heeft 20 jaar ervaring in marketing en branding, vakgebieden waarin waarden een belangrijke rol spelen. Na haar studie Toegepaste Filosofie werkt ze nu als filosofische adviseur en onderzoeker. Ze onderzoekt de ruimte tussen wat er gezegd wordt en wat er gebeurt in de dagelijkse praktijk. Daagt het rationele denken uit en creëert een open veld waar alles mogelijk is en waar vrij gedacht kan worden. In plaats van direct te kiezen voor de eerste oplossing, die vaak in de waan van de dag ontstaat, gebruikt ze diverse filosofische methoden om vraagstukken grondig te analyseren. Door de complexiteit te omarmen, navigeert ze naar de essentie van de zaak, waar de potentie voor werkelijke verandering schuilt. Haar doel: een mensgerichtere samenleving in de breedste zin van het woord.

Heb je vragen over de inhoud van dit document? Neem gerust contact op!

T 06 38 70 54 80

E info@burodenkstof.nl

LinkedIn

Dit *whitepaper* is ontwikkeld in opdracht van Waardengedreven, een bureau dat organisaties begeleidt bij betekenisvraagstukken rondom identiteit, cultuur, visie en maatschappelijk *engagement*.

T 06 24 24 41 97

E stephan@waardengedreven.nl

LinkedIn