

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 verschuiving is niet los te zien van een bredere culturele ontwikkeling, waarbij individualisering, de nadruk op autonomie en identiteit, en de verlamme mogelijkheden en vrijheden die we ervaren, een cruciale rol spelen (Versantvoort, 2022b). Enerzijds ligt de nadruk sterk op het individu en het ontwikkelen van een eigen identiteit en betekenis in het leven. Anderzijds zien we een intens verlangen naar verbinding met iets groters dan onszelf, naar de kans om bij te dragen aan iets dat verder reikt dan ons eigen belang. Deze behoefte aan verbinding is niet nieuw; Aristoteles wist het al: de mens is een sociaal dier. Deze klassieke uitspraak benadrukt een fundamentele menselijke behoefte aan verbinding, die we vandaag de dag ook terugzien in de moderne werkomgeving.

Deze veranderende rol van werk beïnvloedt de dynamiek binnen organisaties.

De zoektocht naar zingeving heeft als logisch gevolg dat de professional op zoek is naar een cultuur van verbinding, waar ze kunnen verbinden met zichzelf, anderen en de wereld. Werk is niet enkel een middel om te overleven, maar ook een manier om onszelf te ervaren en te realiseren, niet alleen binnen de context van ons werk, maar ook in de context van een groter geheel (De Schutter, 2020). Hoewel waarden als productiviteit, efficiëntie en winstmaximalisatie voor het individu naar de achtergrond verdwijnen, blijven ze belangrijk voor organisaties in een competitieve markt.

In het licht van deze ontwikkelingen, is het van belang te onderzoeken op welke wijze organisatiewaarden verbinding ondersteunen en hoe zij een brug vormen tussen de individuele zoektocht naar zingeving en de collectieve doelen van de organisatie.

Veranderende waarden

Niet alleen de functie van werk, ook de waarden die ermee samenhangen verschuiven. Traditionele hiërarchische structuren en kapitalistische marktwaarden verliezen terrein, terwijl persoonlijke, individuele waarden daarentegen steeds belangrijker worden. Volgens onderzoek

van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Conen, 2020) hechten mensen steeds meer waarde aan werk dat in lijn is met hun persoonlijke waarden, ruimte biedt voor eigen initiatief, en minder aan de bijbehorende beloning. De moderne professional zoekt werk dat hen motiveert, trots maak, een dieper doel dient en hun psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid vervult (Deci & Ryan, 2018).

Waarden, een abstracte verzameling woorden, die ver verwijderd zijn van de werkelijke praktijk.

Ondanks deze veranderingen blijven organisaties vasthouden aan winstmaximalisatie als primair doel. De waarden die vanuit de organisatie worden gepresenteerd, zoals efficiëntie en productiviteit, sluiten vaak niet aan bij de dagelijkse beleving van professionals. Ze komen over als een abstracte verzameling woorden die ver verwijderd zijn van de werkelijke praktijk, waardoor ze moeilijk te verbinden zijn met de dagelijkse werkzaamheden en beleving van de professionals.

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

Het resultaat van deze oppervlakkige, rationele benadering is 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.

En dit is niet zonder gevolgen. *Gallup* (2024) toont aan dat 86% van de professionals in Nederland zich niet verbonden of betrokken voelt bij hun werk. De exacte reden voor dit gebrek aan verbinding en betrokkenheid is niet helemaal duidelijk. Een mogelijke oorzaak is dat *top-down* opgelegde waarden vaak afwijken van persoonlijke waarden, wat leidt tot vervreemding en demotivatie (Cuofano, 2024).

De gebruikelijke *top-down* waardenbepaling sluit niet meer aan bij de behoeften van professionals, die roepen om een *bottom-up* benadering. Deze mismatch leidt tot weerstand tegen verandering, passiviteit door een gebrek aan autonomie, en het vertrek van getalenteerde professionals.

Dit roept de hoofdvraag van dit *whitepaper* op: Hoe leiden organisatiewaarden tot een cultuur van verbinding tussen professional en organisatie? In het vervolg zal ik deze vraag verkennen, ingaan op de rol van waarden in menselijke interacties en de mogelijkheden om een cultuur van verbinding te creëren. Met een filosofische benadering onderzoek ik hoe organisatiewaarden kunnen bijdragen aan een diepere verbinding en een meer zinvolle werkomgeving.



02.

Kernwaarden in beweging

In organisaties worden waarden gepresenteerd als kernwaarden. Een begrip dat een nadere verkenning verdient. Het begrip 'kern' verwijst naar iets dat verder gaat dan het gewone, naar iets fundamenteelers, 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 een organisatie of cultuur bepalen. Kernwaarden, de essentiële principes die een organisatie of cultuur definiëren, vormen de basis van wat belangrijk is en geven richting aan de organisatiecultuur. Deze kernwaarden gaan vooraf aan de identiteit van de organisatie, het zijn als het ware de fundamenten waarop een organisatie haar identiteit bouwt.

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 samenkomen. 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 verschillende elementen in harmonie samenspelen tot een prachtige melodie. Dit biedt een nieuw perspectief op de manier waarop waarden tot leven kunnen komen binnen de organisatiecultuur.

Stop met het beperken van kernwaarden tot abstracte idealen.

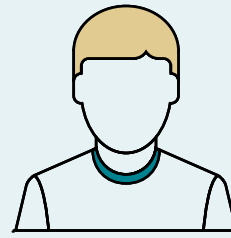
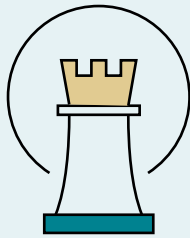
Kernwaarden in actie

Organisaties moeten 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 gedeelde 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 tot leven brengen gebeurt in de praktijk, in de samenwerking tussen professionals. Hoe doen organisaties dit nu precies? Als we als voorbeeld de waarde 'duurzaamheid' nemen, zien we dat organisaties verschillende benaderingen hanteren, afhankelijk van de context en het doel. Grofweg kunnen we drie benaderingen, en de doorwerking daarvan, onderscheiden:



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 werkelijke 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 hebben ze zich laten verleiden tot greenwashing. Deze benadering ondermijnt het vertrouwen en de authenticiteit van de waarde, waardoor de waardebeleving negatief wordt beïnvloed en er cynisme kan ontstaan.

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 beïnvloedt het 'zijn' van zowel de organisatie als de professional, wat kan leiden tot vervreemding. Door deze benadering kunnen professionals hun relatie tot deze waarden niet zelf ontdekken.



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 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'. Dit is een authentieke manier van waardentoepassing. Professionals die zich hierdoor aangetrokken voelen, herkennen zichzelf in deze waarden en willen om die reden graag daar werken. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat ook Patagonia niet geheel smetteloos is. Zo kwam *Follow the Money* erachter dat het merk zijn kleding produceert in kledingfabrieken waar de arbeidsomstandigheden bijzonder slecht zijn (Dubbeldam, 2023b). Wat toch iets van hun idealistische imago onderuithaalt.

Deze drie benaderingen laten zien hoe organisaties waarden op verschillende manieren inzetten, 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. 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.

03.



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 blijkt de waardegedreven benadering het meest effectief, omdat deze professionals aantrekt en bindt.

Dit 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 men zich zou moeten gedragen (Sommerschuh, 2024).

Maar, we moeten erkennen dat deze persoonlijke waarden niet in een vacuüm ontstaan. 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 die we ons niet volledig realiseren.

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

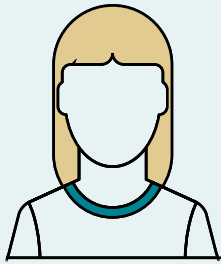
door onze context. De context maakt ons tot wie we zijn (De Schutter, 2020). Persoonlijke waarden zijn dan ook niet volledig 'eigen', maar het resultaat van externe invloeden. Tegelijkertijd zijn ze ook uniek, aangezien niemand exact dezelfde context doorleeft.

Dit inzicht betekent niet dat we passieve ontvangers zijn van maatschappelijke 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 de samenleving, 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. Waarden zijn als het ware dubbel subjectief, zowel individueel als collectief bepaald.



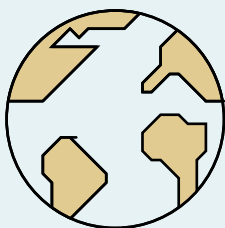
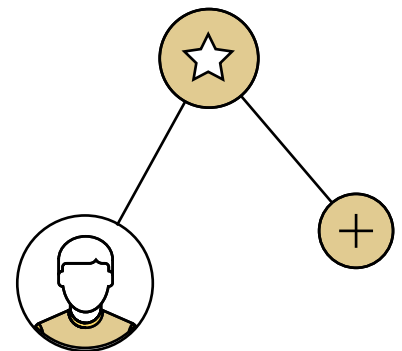
Verbinding, de zoektocht naar betekenis

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 werpt een helder licht 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 in 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.



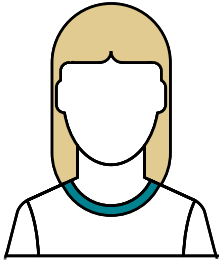
Allereerst is er de **verbinding met onszelf**, een innerlijk proces van zelfreflectie en zelfontdekking. Het gaat om het erkennen van onze eigen keuzes en verantwoordelijkheid nemen voor de richting die we in ons leven inslaan. Onze vrijheid ligt in de mogelijkheid om te kiezen hoe we ons verhouden 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). Onze keuzes dragen daardoor 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 fundamenten waarop de organisatie is gebouwd. Als deze waarden niet gedeeld worden, werkt het systeem 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 voor het hebben van 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."

Deze uitspraak toont aan dat het een continu proces is waarin medewerkers zichzelf en hun waarden onderzoeken en zich afvragen wie ze als professional zijn in een omgeving waarin collega's hen controleren, corrigeren of bevestigen, in plaats van een manager zoals in een hiërarchische cultuur.

Hoewel het aanvankelijk beangstigend was, merkte de professional 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 aantoonde 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 zichzelf en meer voldoening in het werk van de professional.

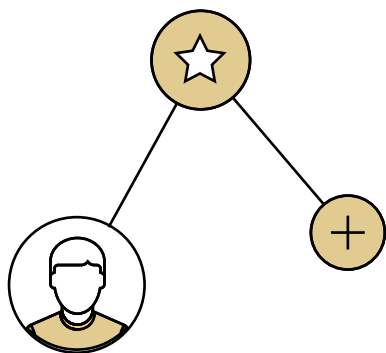


Het risico van zelfvervreemding

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 professional op dat deze waarden in de dagelijkse interacties wel degelijk aanwezig waren. Dit is een interessant fenomeen, deels te verklaren door de universele aard van waarden zoals respect en eerlijkheid. Deze waarden zijn diepgeworteld in onze menselijke natuur en worden vaak intuïtief herkend, zonder expliciete afspraken. Toch brengt deze onbewuste omgang met waarden risico's met zich mee.

Omdat de waarden niet altijd openlijk besproken werden, stokte de reflectie. Deze dynamiek kan uiteindelijk leiden tot zelfvervreemding, een concept dat de socioloog Melvin Seeman (1959) beschreef. 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 de waarden van een organisatie niet expliciet besproken worden, ontstaat er een gevaar voor vervreemding, omdat medewerkers geen ruimte hebben om deze waarden actief af te stemmen op hun persoonlijke overtuigingen.



“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 met anderen verbinden. 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 verbondenheid en vervreemding duidelijk maakten.

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 hen wat ze nodig hadden om te blijven samenwerken, waarop de groep antwoordde: “We moeten weten wat onze waarden zijn.”

Vervolgens zijn ze na een uitgebreide reflectie tot hun waarden 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 van de waarden. Dit leidde tot een persoonlijke verbinding met zowel het werk als de collega's.

Groei en vervreemding

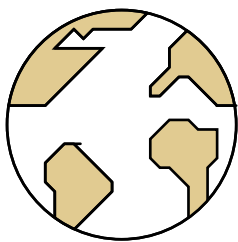
In contrast met dit verhaal sprak ik met een professional van een andere organisatie die ook sterk was gegroeid, maar waar de verandering in structuur de manier waarop hij zich met zijn collega's verbond, sterk beïnvloedde.

Hij vertelde: "We zijn de afgelopen jaren behoorlijk gegroeid en daardoor zijn we hiërarchischer geworden. Nu ik manager ben, merk ik dat gesprekken met mensen op de werkvloer vaak 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 interacties oppervlakkiger waren geworden en de samenwerking minder persoonlijk aanvoelde. Hij ervoer een verschuiving in de werkrelaties naarmate de organisatie hiërarchischer

werd en er meer afstand kwam tussen hem en zijn collega's.

Deze verandering kan leiden tot gevoelens 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 is er sprake van normloosheid, omdat de veranderingen in de structuur en cultuur van de organisatie ertoe kunnen leiden dat de persoonlijke waarden van de professional, zoals gelijkwaardigheid en open communicatie, niet meer aansluiten bij de waarden van de organisatie. Dit kan voor verwarring zorgen, omdat hij niet meer precies weet wat er van hem verwacht wordt of welke waarden hij zou moeten nastreven.

Deze gesprekken laten duidelijk zien hoe het werken in een grotere organisatie de verbondenheid met de cultuur en collega's kan veranderen. In de ene organisatie blijft de verbinding door actieve reflectie op waarden sterk, terwijl de groei in de andere organisatie heeft geleid tot vervreemding door de verschuiving naar hiërarchische structuren en minder persoonlijke interacties. Het benadrukt hoe belangrijk het is om niet alleen te groeien, maar ook bewust te blijven werken aan de verbinding tussen medewerkers en de organisatie.



“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. Zoals een van de geïnterviewde aangaf: "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 de professional verder zei: "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.

Opvallend hierbij is dat zij een voorbeeld geeft waarin iedereen gelijkwaardige aandacht verdiend, en dat deze gelijkwaardigheid zich in eerste instantie tot 'de wereld' verhoudt, in plaats van iets wat 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 te manifesteren.

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. In tegenstelling tot vervreemding tonen deze voorbeelden aan dat waarden 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.



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. Waarden zijn dynamisch, 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 worden in een papieren werkelijkheid, maar breng ze tot leven in de dagelijkse praktijk. Reflecteer op de betekenis van waarden. Organisaties die dit begrijpen, creëren een cultuur waarin professionals zich gewaardeerd voelen, zich verbonden voelen met hun werk en collega's, en gedreven zijn om bij te dragen aan een groter geheel.

Het afstemmen van persoonlijke en organisatiewaarden is essentieel. Geef professionals de ruimte om hun eigen waarden te integreren en actief bij te dragen aan de organisatiecultuur. Alleen dan krijgen waarden diepgang en ontketenen ze de intrinsieke motivatie van medewerkers. Zie een organisatie als een levend organisme, waarin waarden evolueren door de interactie van professionals.

In een tijdperk waar talent schaars is, waarin professionals van baan wisselen zodra ze zich niet gewaardeerd voelen, is actie vereist. Organisaties, overweeg een radicale verandering. Verruil de papieren werkelijkheid voor een actieve werkelijkheid, waarin authentieke verbinding de norm is. 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 werkp praktijk

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 werkpraktijk.

- ▶ 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.whensarasmls.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