



# OPLEIDING WAARDENGEDREVEN WERKEN

# INHOUDSOPGAVE

1. De opleiding in het kort
2. Wat is waardengedreven werken?
3. Wat leer je?
4. Voor wie?
5. Hoe is de opleiding opgebouwd?
6. Wat komt per module aan bod?
7. Praktische informatie
8. Aanmelden

# De opleiding in het kort

De opleiding Waardengedreven Werken bestaat uit drie modules die onderling nauw samenhangen:

- Waardengedreven **leiderschap**
- Waardengedreven **organisaties**
- Waardengedreven **samenwerken**

Waardengedreven werken gaat in de eerste plaats om een bewuste keuze voor duurzame welvaart en het blijvende welzijn van elke belanghebbende partij van een organisatie: medewerkers, managers, klanten, leveranciers, aandeelhouders en maatschappij.

Door gezamenlijk belang en wederkerigheid als bronnen te gebruiken, creëer je een hecht 'sociaal systeem' van alle belanghebbenden van de organisatie. Dit hechte sociale systeem vormt vervolgens de solide basis voor een langdurig goed werkend 'zakelijk systeem'.

Na deze opleiding ben jij in staat om managers, organisaties en samenwerkingsverbanden (teams, netwerk van alle belanghebbenden) te begeleiden naar waardengedreven werken. Tevens leer je bewust en waardengedreven je eigen begeleidersrol te vervullen.

# Wat is waardengedreven werken?

De manier waarop we in onze wereld sinds het begin van het postindustriële tijdperk samenleven, samenwerken en samen leren lijkt duidelijk over haar houdbaarheidsdatum heen. We zijn behoorlijk uit balans geraakt: ecologisch, economisch, sociaal, intellectueel, politiek, financieel en materieel.

Binnen organisaties zien we deze disbalans bijvoorbeeld terug in de vorm van bestuurlijk falen, eilandvorming op alle niveaus, een onontwarbare complexiteit, het regeren van waan van de dag, bureaucratie als machtsfactor en persoonlijke eenzaamheid.

Al deze excessen wijzen wat ons betreft op twee onderliggende tekortkomingen: het op waarden schatten van het gemeenschappelijke belang en het actief demonstreren van wederkerigheid. Wij richten ons hierbij op organisaties en hoe die op dit vlak in beweging kunnen komen. Wij geloven in 'her-waardering' als 1e stap: het op alle niveaus waardengedreven gaan denken, werken en leren.

**Een organisatie werkt waardengedreven wanneer het haar verbindende missie realiseert door primair te sturen op het waarmaken van een aantal doorleefde kernwaarden.**

Deze waarden worden emotioneel en zakelijk omarmt door alle direct belanghebbenden van de organisatie (medewerkers, managers, klanten, leveranciers, aandeelhouders en maatschappij), omdat deze aansluiten bij hun eigen specifieke waarden.

Tegelijkertijd leveren ze, in termen van geven en nemen, een positieve bijdrage aan de samenleving en aan de planeet.

Het primair sturen op *kernwaarden als te bereiken doelen* heeft als ingrijpende consequentie, dat alle aspecten van de interne bedrijfsvoering op die kernwaarden gebaseerd moeten zijn.

Hetzelfde geldt voor de sociale en zakelijke relaties tussen alle belanghebbenden.

Voor een organisatie die gewend is om primair te sturen op groei, marktaandeel, omzet en winst kan de overgang naar waardengedreven werken een ingewikkelde en langdurige exercitie zijn.

Om tot een concrete, stapsgewijze aanpak te komen, helpt het om de organisatie langs drie dimensies door te lichten en te veranderen: het individu, de organisatie en de groep (teams en het netwerk van belanghebbenden).

Bij elk van deze dimensies wordt op evenwichtige wijze aandacht besteed aan de (inter)menselijke kant, de organisatorische inrichting en de bestuurlijke context.

# Wat leer je?

Je ervaart aan de hand van casuïstiek uit de (eigen) praktijk en via de behandelde theorie wat waardengedreven 'zijn', werken en leren is.

Dit gaat gepaard met een flinke verschuiving in hoe je kijkt naar leiderschap, samenwerkingsverbanden en organisaties.

Je leert hoe je organisaties kunt adviseren en ondersteunen in het stapsgewijs zelf leren bewegen naar een waardengedreven manier van verbinden en zakendoen. Je levert op jouw onderscheidende, succesvolle manier een concrete en actieve bijdrage aan die beweging.

## Tijdens de opleiding doorloop je een aantal leerlijnen:

- ✓ Het kunnen waarnemen en begeleiden van organisaties vanuit de waardengedreven invalshoek, naast de vertrouwde ingesleten benaderingswijzen plus de bijbehorende overeenkomsten en verschillen.
- ✓ Het absorberen van de lesstof tijdens de opleidingsdagen en het omzetten ervan in jouw persoonlijke werkstijl.
- ✓ Het verkrijgen van inzichten en zienswijzen van de andere deelnemers.
- ✓ Het direct toepassen van het geleerde in jouw eigen werkpraktijk in de vorm van korte en krachtige huiswerkopdrachten.
- ✓ Het door-ontwikkelen van jouw succesvolle effectieve interventiestijl, waarbij jij als 'persoon achter de coach' en als rolmodel voor waardengedreven werken zelf het belangrijkste 'instrument' bent.

# Voor wie?

Wil jij het coachen van organisaties naar waardengedreven werken aan je repertoire toevoegen?

Of is wellicht een van deze uitspraken op jou van toepassing?

Dan is de opleiding Waardengedreven werken echt wat voor jou.

PLAN GRATIS INTAKE GESPREK IN

*“Als organisaties continue verandering en vernieuwing duurzaam willen vormgeven, is volgens mij een andere fundamentele vorm van verbinding nodig dan nog meer structuren, overleggen, afspraken, regels, procedures en controles.”*

*“Bij veel organisaties zijn kernwaarden slechts fraaie termen die niemand kent. Begrippen die boven de dagelijkse praktijk blijven hangen en daardoor eerder voor verwarring zorgen. Hoe kunnen waarden echt gaan leven en mede bepalend worden voor alle keuzes en beslissingen op het gebied van organisatie-inrichting, bemensing en besturing?”*

*“Mensen zijn sociale wezens. Samen zijn, werken en leren vormen de basis van ons levens- en werkgeluk. De meeste organisaties sturen op het individu als resource en proberen - met beleid, procedures en instrumenten - prestaties en ontwikkeling te stimuleren. Professionele verbinding moet daardoor vooral georganiseerd worden. Die randvoorwaardelijke manier om gewenst gedrag te triggeren ondergraaft de sociale samenhang in organisaties die nu juist hard nodig is om iets gezamenlijk tot stand brengen dat betekenis gevend is.”*

*“Ik geloof niet dat we met alleen het vrijemarktdenken en het primair sturen op financiële en economische indicatoren de huidige vraagstukken bij organisaties, de samenleving en onze wereld kunnen oplossen. Integendeel, ik sta open voor een nieuwe benadering.”*

*“Het lijkt me best complex voor een organisatie om de overstap te maken van de klassieke commerciële bedrijfsvoering naar waardengedreven werken. Hoe check je of dit te doen is, waar begin je mee, hoe doorloop je zo'n route stap voor stap en wat is hiervoor nodig?”*

# Hoe is de opleiding opgebouwd?

De opleiding bestaat uit drie modules:

Waardengedreven **leiderschap**

Waardengedreven **organisaties**

Waardengedreven **samenwerken**

De drie modules hangen onderling samen. Iedere module vormt inhoudelijk een afgerond geheel, waardoor deze ook los te volgen zijn.

De lesstof is een inspirerende mix van werkzame (wetenschappelijke) theorie en bewezen praktisch toepasbare modellen en werkwijzen van de trainer zelf.

Deze werkwijzen zijn het resultaat van ruim 15 jaar ervaring met op waarden gebaseerde veranderprocessen van mensen en organisaties.

Tijdens de opleiding geeft de trainer veel tot de verbeelding sprekende voorbeelden uit de eigen werkpraktijk, waardoor de lesstof gaat leven.

Wij kiezen bewust voor een opleiding met een beperkte groep van maximaal twaalf deelnemers met verschillende achtergronden.



# Waardengedreven leiderschap

Introductie van waardengedreven werken in een organisatie valt of staat met bewust en waardengedreven leiderschap. Het spreekt voor zich dat de top van de organisatie en vervolgens alle andere managers in woord en gedrag rolmodel moeten zijn voor waardengedreven werken.

Maar hoe doe je dat: bewust en waardengedreven leiden? En hoe kun je als manager in de praktijk op waarden sturen? Zelfreflectie en bewustzijnsontwikkeling passen vaak niet in het drukke werkschema van managers en/of in hun ego-perceptie.

Ook krijgen zij in de regel vanuit de organisatie onvoldoende feedback op hun leiderschapsstijl, op de mogelijke discrepantie tussen de waarden die ze mondeling uitdragen en wat ze concreet laten zien in hun gedrag.

Vaak organiseren ze bovendien zelf te weinig tegenspel. Daarnaast dwingen externe belanghebbenden van de organisatie managers doorgaans in de richting van het behalen van korte termijn resultaten en primair vanuit zakelijke afwegingen.

In deze module leer je:

- Managers, te beginnen bij het topmanagement, te begeleiden in het bewustwordingsproces.
- Managers begeleiden in het vaststellen van de eigen waarden en hoe die zich verhouden tot de kernwaarden van de organisatie.
- Hoe de manager die kernwaarden kan verankeren in de eigen stijl van waardengedreven leiderschap.
- Hoe managers het waardengedreven denken en werken in elke belanghebbende van de organisatie kunnen aanwakkeren.
- Hoe om te gaan met de onvermijdelijke valkuilen en vergissingen die managers onderweg tegen gaan komen.

## Bouwstenen Waardengedreven leiderschap

- ✓ Op basis van niveaus van persoonlijk bewustzijn en kenmerken van waardengedreven leiderschap analyseren waar de manager nu staat en waar het meeste werk gedaan moet worden.
- ✓ Modellen voor het bepalen van persoonlijke waarden.
- ✓ Koppelen van persoonlijke en werkwaarden: de leider als functionaris versus de leider als mens.
- ✓ Verhouding persoonlijke werkwaarden ten opzichte van de waarden van de organisatie.
- ✓ Het komen tot een passende interventiemix binnen de driehoek 'organisatie', 'manager als functionaris' en 'manager als mens';
- ✓ Omgaan met dilemma's, zowel organisatorisch als op persoonlijk vlak.
- ✓ Eigen rol als coach: het kiezen van de passende functionele mix, zoals supervisor, adviseur, coach, expert en vaardigheidstrainer.
- ✓ Valkuilen bij managementcoaching: coach, manager en in de interactie.
- ✓ Borging: manager helpen omgaan met weerstand tegen verandering.

# Waardengedreven organisaties

In deze module gaat het om het coachen van organisaties naar een waardengedreven manier van werken. We beginnen met kennis van de belangrijkste bouwstenen van een organisatie, zowel functioneel als intermenselijk. Welke factoren zorgen voor cohesie of juist voor verdeeldheid? Je krijgt verschillende methodes aangereikt om de huidige en de gewenste waarden, en als afgeleide daarvan de cultuur, van de organisatie vast te stellen.

Vervolgens leer je hoe je de organisatie kunt helpen om een goede inschatting te maken of het transformeren naar waardengedreven werken realistisch is (haalbaarheidsanalyse).

Hierbij kijk je naar het commitment en het aanpassingsvermogens van sleutelfiguren en het draagvlak binnen de organisatie als geheel. Ook hoe die verandercapaciteit alsnog kan worden gecreëerd en hoe je hierbij als katalysator kan fungeren.

Je maakt je verschillende verandertechnieken eigen. De organisatie begeleiden bij het zelf ontwerpen van een stappenplan of het aangaan van de transformatie op een 'werkende weg' manier. Tenslotte hoe het gekozen veranderproces het beste door jou kan worden begeleid en welke rollen de organisatie zelf op zich neemt om haar verandering duurzaam te doorlopen en te borgen.

## Bouwstenen Waardengedreven organisaties

- ✓ Begrippenkader organisatie en –verandering als veranderaar.
- ✓ Visie, missie, strategie en waarden.
- ✓ Bewustzijnsniveaus van organisaties.
- ✓ Tools om de waarden van een organisatie vast te stellen: het detecteren van de bestaande ‘echte’ centrale waarden van een organisatie en het aanvullen hiervan met bijpassende toekomstgerichte nieuwe waarden.
- ✓ Het operationaliseren van waarden naar verschillende aspecten van de bedrijfsvoering: medewerkers (HRM), klanten (CRM), toeleveranciers, structuur, processen, cultuur, doelen, etc.
- ✓ Het vaststellen van concrete, haalbare en verifieerbare doelstellingen achter de overgang naar waardengedreven werken.
- ✓ Het mobiliseren van alle stakeholders en, voor elk van hen, het scherp maken van de relatie tussen de centrale waarden en hun specifieke behoefte aan waardecreatie.
- ✓ Het in kaart brengen van de aspecten van de bedrijfsvoering die als eerste voor transformatie in aanmerking komen, met voorziene investeringen en baten.
- ✓ Het opstellen van een meerjarig transformatieplan met concrete onomkeerbare stappen.
- ✓ Het creëren van verandercapaciteit en het omgaan met weerstanden.
- ✓ Handreikingen voor hoe je een waardengedreven organisatie blijft.
- ✓ 2-daagse praktijkopdracht bij een opdrachtgever met 4-5 deelnemers van de opleidingsgroep.

# Waardengedreven samenwerken

Waardengedreven werken doe je met elkaar. Of het nu binnen een team is, onderling tussen meerdere teams in de organisatie of in het netwerk van de externe partijen die aan de organisatie verbonden zijn.

Samen creëer je collectieve en individuele specifieke waarde voor elke belanghebbende. Het vraagt een hecht 'sociaal systeem' van stakeholders dat de basis vormt voor een goed werkend 'zakelijk systeem'.

In deze module leer je hoe je al deze samenwerkingsverbanden op basis van maatwerk begeleidt in het waardengedreven (samen)werken.

Je verwerft inzicht in een team als functionele eenheid binnen een organisatiecontext en als intermenselijk dynamisch systeem.

Je leert hoe je een team helpt bij het vaststellen van de eigen specifieke werkwaarden (in samenhang met het benutten de kernwaarden van de organisatie). Vervolgens hoe een team die voor zichzelf operationaliseren en borgen.

Je leert interactiepatronen te herkennen en hier adequaat op te interveniëren. Specifieke aandacht krijgen de rol van de teamleider en jouw rol als begeleider.

Daarna wordt aandacht gegeven aan team-overschrijdende samenwerking en verbinding binnen de coalitie van alle belanghebbenden.

## Bouwstenen Waardengedreven samenwerken

- ✓ Intake: waar staat het team of het ecosysteem als het gaat om waardengedreven samenwerken? Wat speelt er in de bovenstroom en wat in de onderstroom?
- ✓ Niveaus van groepsbewustzijn;
- ✓ Kenmerken van een waardengedreven team of ecosysteem;
- ✓ Methodes voor het bepalen van teamwaarden;
- ✓ Relatie organisatiewaarden - teamwaarden - persoonlijke waarden;
- ✓ Hoe creëer je een waardengedreven team? Geleidelijk of schok?
- ✓ Waardengedreven teams en zelforganisatie;
- ✓ Positionering binnen de organisatie (communicatie & PR);
- ✓ Waardengedreven teamleren;
- ✓ Hoe borg je waardengedreven werken in een team?
- ✓ Ontwerp van een adequaat verandertraject 'Waardengedreven werken' met haalbare veranderstappen en het zorgen voor commitment en het primaire eigenaarschap bij het team
- ✓ Team-overschrijdende samenwerking en die met externe belanghebbenden;
- ✓ Praktijkopdracht.

# Praktische informatie

## Studiebelasting

Elke module bestaat uit vijf opleidingsdagen, aangevuld met individuele supervisie. De module Waardengedreven organisaties heeft als extra twee aangesloten praktijkdagen waarbij 4-5 deelnemers bij een externe opdrachtgever gezamenlijk een organisatievraagstuk rondom waardengedreven werken diagnosticeren en een advies over de eerste te nemen stappen uitbrengen. Na elke opleidingsdag worden huiswerk- en praktijkopdrachten meegegeven. Via direct contact met de trainer krijgen persoonlijke vraagstukken en maatwerk ontwikkelingswensen de vereiste aandacht.

## Kosten

De kosten per afzonderlijke module zijn: **€ 2.195,-** (excl. BTW), inclusief hand-outs, luncharrangementen en individuele supervisie (of begeleide intervisie) en exclusief boeken. Bij vooruitbetaling ineens (3 modules) zijn de kosten **€ 6.175,-** (excl. BTW).

## Data en werktijden

Kijk voor actuele opleidingsdata op [www.boeii.nl](http://www.boeii.nl). Tijdens de opleidingsdagen wordt gewerkt van 10.00 tot 17.00/17.30 uur. Alle opleidingsdagen worden zoveel mogelijk buiten de reguliere schoolvakanties ingeroosterd.

## Certificaten en diploma

Als je alle opleidingsdagen van een module volgt en alle huiswerk- en praktijkopdrachten op kwalitatief voldoende niveau doet, ontvang je op verzoek het bijbehorende module-certificaat van Boeii Persoonlijke Organisatieopleidingen.

Succesvolle afronding van *alle* modules geeft direct recht op het diploma 'Waardengedreven Werken' van de Stichting Post-HBO Beroepsonderwijs die de opleiding op dat moment (aanvraag is nu onderhanden) heeft geaccrediteerd. Je wordt tevens ingeschreven in hun abiturientenregister.

## Trainer

[Sandra van Heeswijk](#), zelfstandig interim-manager, adviseur, trainer en coach.

[Rob Hogewoning](#) fungeert incidenteel als gasttrainer.

## Locatie

[Het Boshuis](#), Landgoed Beukenrode, Beukenrodelaan 2E, 3941 ZP Doorn.

Het landgoed is zowel per auto als met het openbaar vervoer goed bereikbaar en beschikt over voldoende eigen parkeerplaatsen.

## Aanbevolen boeken

Voor de opleiding is een literatuurlijst beschikbaar, maar er is geen sprake van standaard verplichtingen. De trainer geeft iedere deelnemer maatwerk suggesties voor aan te schaffen boeken of te lezen artikelen, afhankelijk van diens specifieke kennis, ervaring, leerdoel, leerstijl en persoonlijke interesse. Daarnaast is de keuze afhankelijk van het direct door deelnemer kunnen toepassen van de lesstof in de eigen werkpraktijk.



# Aanmelden

Neem contact op met Christien Boonstra via 06-48470957 of [info@boeii.nl](mailto:info@boeii.nl). Of meld je als belangstellende aan via onderstaande knop.

Vervolgens maakt de trainer, Sandra van Heeswijk, een afspraak met je voor een kosteloos en vrijblijvend (online) intakegesprek.

Reken op circa 1,5 uur.

Als jij en de trainer beiden van mening zijn dat deze opleiding voor jou zinvol is, ontvang je een e-mail met een link om je in te schrijven.

PLAN GRATIS INTAKEGESPREK IN

## Inhoud intakegesprek

- ✓ Persoonlijk kennismaken;
- ✓ Nadere toelichting op de inhoud en de vorm van de opleiding;
- ✓ Samen kritisch nagegaan in hoeverre deze opleiding (geheel of per module) daadwerkelijk aansluit bij jouw ervaring en ontwikkelingsvraag (een harde eis);
- ✓ Check in hoeverre al het geleerde tijdens de opleidingsdagen direct in jouw eigen werkpraktijk kan worden toegepast (een harde eis);
- ✓ Check welk maatwerk jij in de eigen opleiding wenst. Er is zeer veel mogelijk;
- ✓ Alle resterende vragen worden beantwoord.



✓ GECERTIFICEERDE OPLEIDINGEN

✓ 30+ JAAR ERVARING

✓ DIRECT TOEPASBAAR IN DE PRAKTIJK