



Waarden en competenties

Katrien Baert
Vincent Van Damme



Programma

1. What's in a name?

Waarden Competenties Talenten ... definities, voorbeelden

Waarden en talenten versus cultuur en competenties

Het belang van "waarde" aanpak

2. Hoe te werk gaan met Waarden

Enkele modellen

Waarden identificeren / kiezen

Waarden en gedrag

3. Case

4. Workshop Case

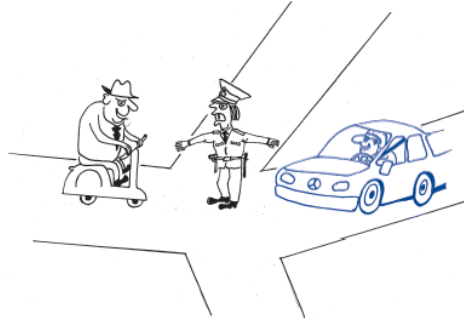
5. Samenvatting

1. Wat zijn “Waarden”?



1. Wat zijn “waarden”?

KWALITEITSVOLLE DIENSTVERLENING



INTEGRITEIT



91

COLLEGIALITEIT



LOYAUTEIT



BETROKKENHEID



1. Wat zijn “waarden”?



1. Waarden : enkele “definities”

Diepgewortelde kenmerken van een organisatie

De zijnswaarde van de organisatie

Opvattingen over wat wel en wat niet werkt, hoe de omgeving eruitziet en hoe de organisatie ermee omgaat

Aangeleerde, impliciete en gemeenschappelijke veronderstellingen waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren

Een manier om onze individuele en collectieve motivaties alsook wat belangrijk is voor ons te beschrijven

1. Waarden : enkele definities

Een persoonlijke of sociale gedragsnorm (moreel, ethisch, politiek, spiritueel of esthetisch)

Een morele waarde is een « idee » die de morele beslissingen van individuen en organisaties leidt/gidst

1. Waarden en competenties

Visie, plannen strategie, doel
Structuur, systemen

Logica
Ratio

Gewoonten
Houding, tradities
Vooroordelen, patronen,
Gevoelens, waarden,
Geloof

Geest
Emoties



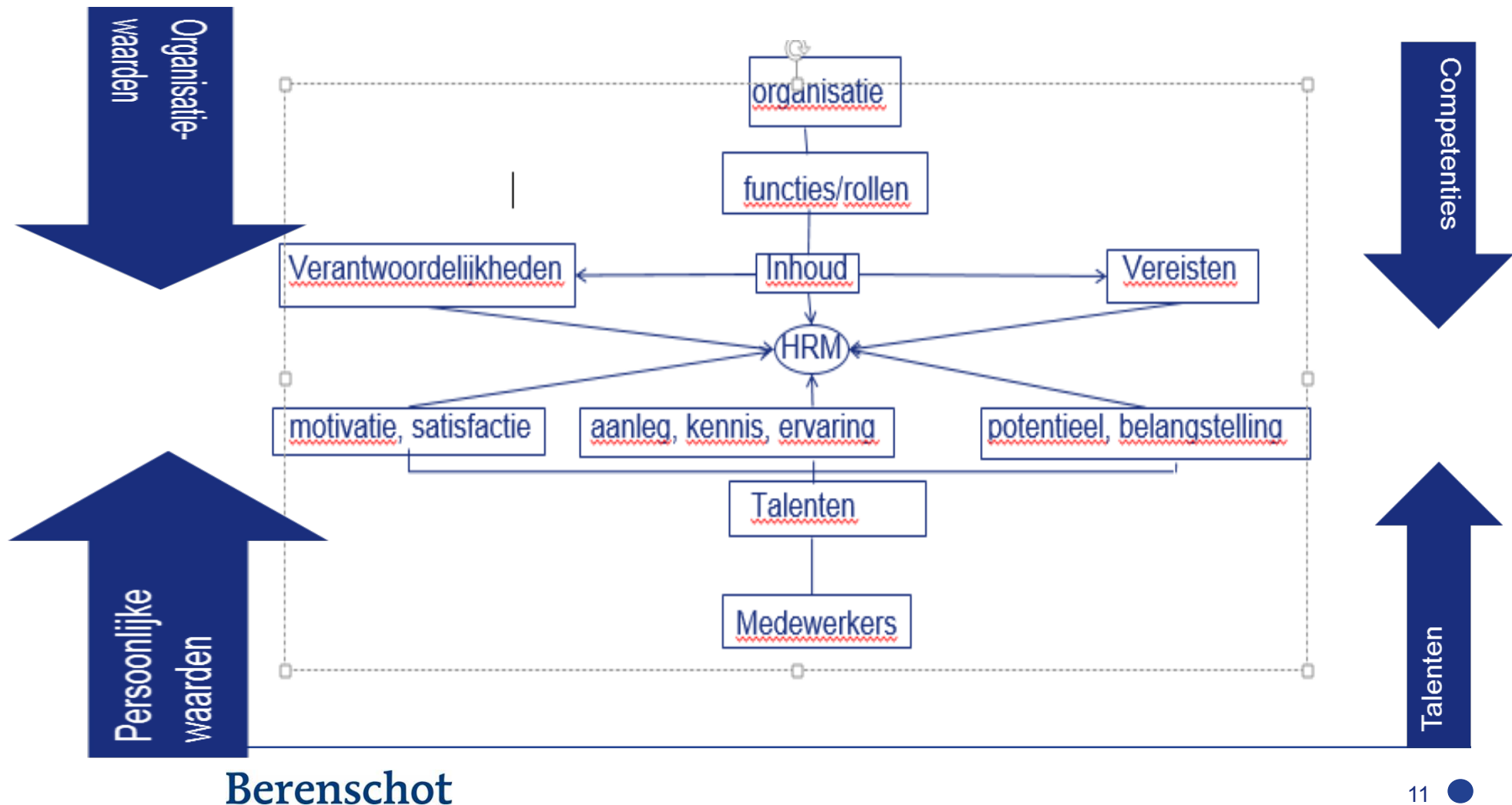
1. Waarden en competenties



1. Verschil tussen competenties en talenten

Competenties	Talenten
Gekoppeld aan organisatie/werk	Ruimer dan organisatie/werk; ook in familiale context, vrije tijd
Aangeleerd	Aangeboren, leren nodig om meer uit je talenten te halen
Minder duurzaam, moet je goed onderhouden om te behouden (use it or lose it)	Duurzaam. Blijft je bij, leer je niet zomaar af
Objectiever, verbonden met norm	Affectiever, verbonden met motivatie, affectie, passie
Noodzakelijk om je prestaties te behalen	Noodzakelijk om het verschil te maken
Komt meer voor, met enige aanleg en inspanning kun je dit leren	Komt minder vaak voor, door natuurlijke aanleg doe je dingen die eruit springen

1. Waarden, competenties en talenten



1. Performantie/uitmuntendheid door afstemming

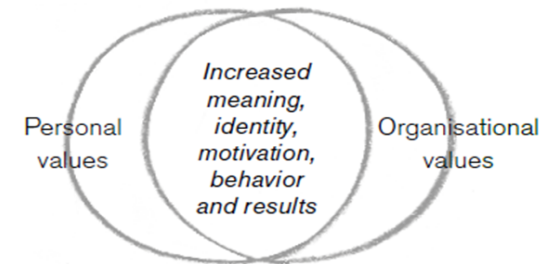
Waarden en cultuur, competenties en talenten

Persoonlijke kenmerken	Organisatiekenmerken	Problemen bij niet alligneren
Mijn persoonlijke waarden - Hetgeen me doet leven - Wat echt belangrijk voor me is	Waarden en organisatiecultuur - Gewenste waarden - Waarden die leven binnen de organisatie	Moreel conflict Schaamte Tekort aan betrokkenheid “aankoop-verkoop” relatie met de organisatie Geen engagement
Mijn talenten - Wat ik goed kan en graag en met succes doe	Mijn competenties (nodig om de functie uit te voeren)	Niet doeltreffend Uitputting Frustratie Behoeftte aan waardering

1. Afstemmen van waarden = intrinsieke motivator

Afstemming van mijn waarden met de bedrijfscultuur

- Het gevoel tot een groep te behoren
- Het gevoel nuttig te zijn
- Investeren in het werk



Afstemming van mijn talenten en vereiste competenties

- Gevoel het beste te geven van mezelf
- Gevoel van herkenning
- Doorzetting- en uithoudingsvermogen

1. Waarden = bindmiddel van de organisatie

Er is een nood aan samenhang
Activiteiten coördinatie => doelstellingen

Hoe?
samenhang verschillende mechanismen gelinkt aan het doel

Structuur	=> Cement
Competenties	=> Corporaties
Professionele relaties	=> Magneet
Waarden	=> Soepele voegen

Berenschot



1. Cement : afstemming van structuur en processen

Ieders rol is goed afgelijnd, de manier waarop (proces) ligt vast

⇒ Wanneer het proces goed gekend is en gevolgd wordt

⇒ Wanneer iedereen exact zijn toegewezen rol uitvoert

=> succes

Wat in geval van een verandering of iets onvoorzien zich voordoet?

Wat met niet gebruikte talenten?

Wat met de ontwikkeling van het personeel ?

...

Berenschot



1. De corporatie : afstemming door middel van competenties

Personen met een zelfde “bagage” gaan op dezelfde manier reageren

De coördinatie wordt verzekerd door een goeie “mix” van competenties

Voor zover de competenties dezelfde zijn (bv. door vorming) zijn de individuen uitwisselbaar

*Wat wanneer zich een nieuw probleem stelt?
Wat met verschillende persoonlijkheden ?
Wat met ontwikkeling en innovatie?
Clonen van elkaar... ?*



1. Magneet: afstemmen door overleg

Het overleg tussen collega's
Teamgeest
Gemeenschappelijke aanpassingen

Wat met groepsdynamieken?
Clans?
Silos?



1. Doepele voegen : organisatiecultuur - waarden

- Wanneer zich iets voordoet en is niet opgenomen of voorzien in de “handleiding”
- Wanneer de vraag mijn competenties te buiten gaat
- Wanneer ik niet kan rekenen op mijn collega's

...

dan doe ik wat me “het beste lijkt”, hetgeen mijn “geweten me” zegt.

Indien iedereen, in zulke situaties, dezelfde waarden deelt, zullen ze ook op dezelfde manier han



1. Waarden en competenties : aanvullend

Wat ik doe

Functie, rol, structuur...

Hoe ik het doe

Competenties, talenten,...

Met welke resultaten

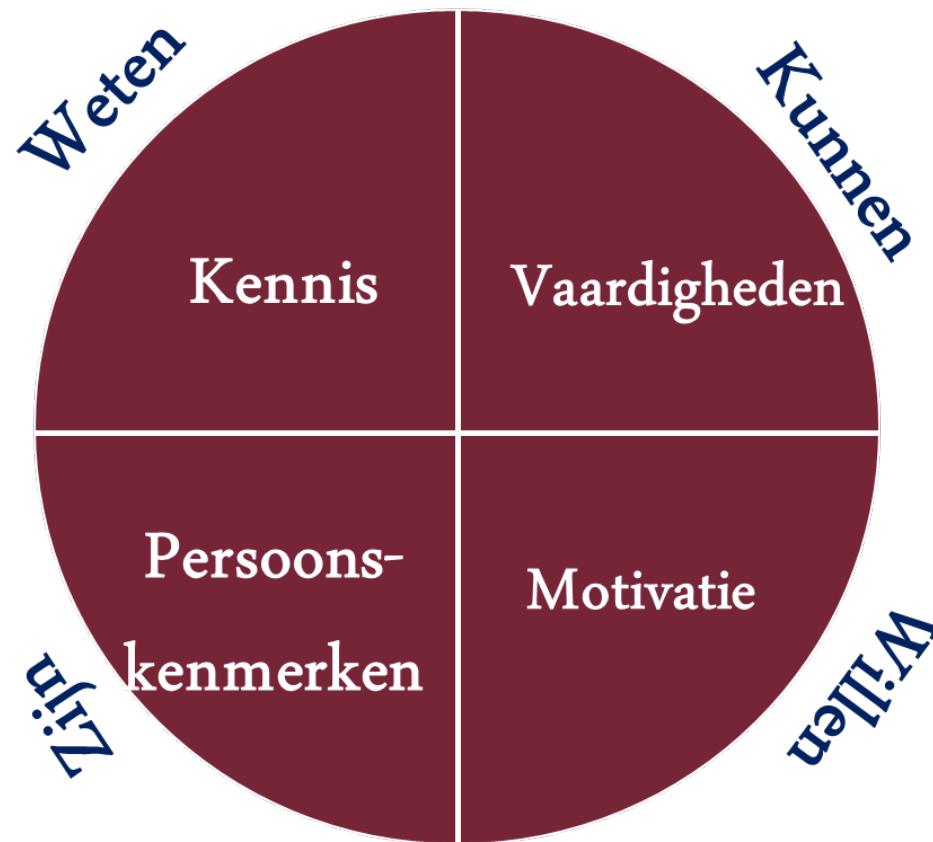
Doelstellingen, ...

Binnen welke “geest”

Waarden

Waardegericht ondernemen is aanvullend en geen alternatief

1. Waarden en competenties : aanvullend



2. Hoe gaan we waarden “managen”

Enkele modellen

Identificeren van waarden

- Identificeren en bepalen
- Keuzes maken
- Participatief of top-down

Hoe komen waarden tot uiting

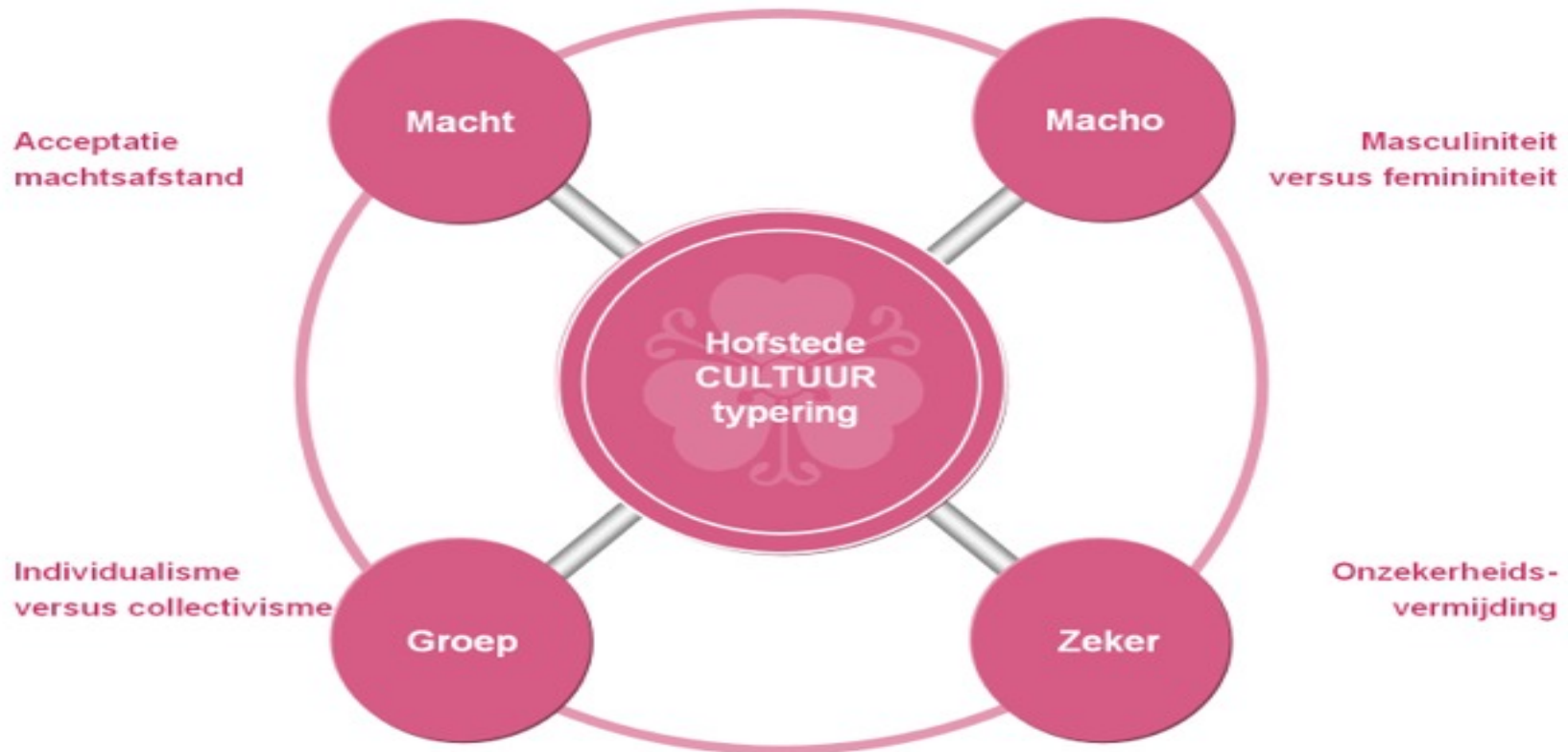
Waarden doen leven en levend houden

2. Waarden... enkele modellen

E.H. Schein



2. Waarden ... enkele modellen Hofstede

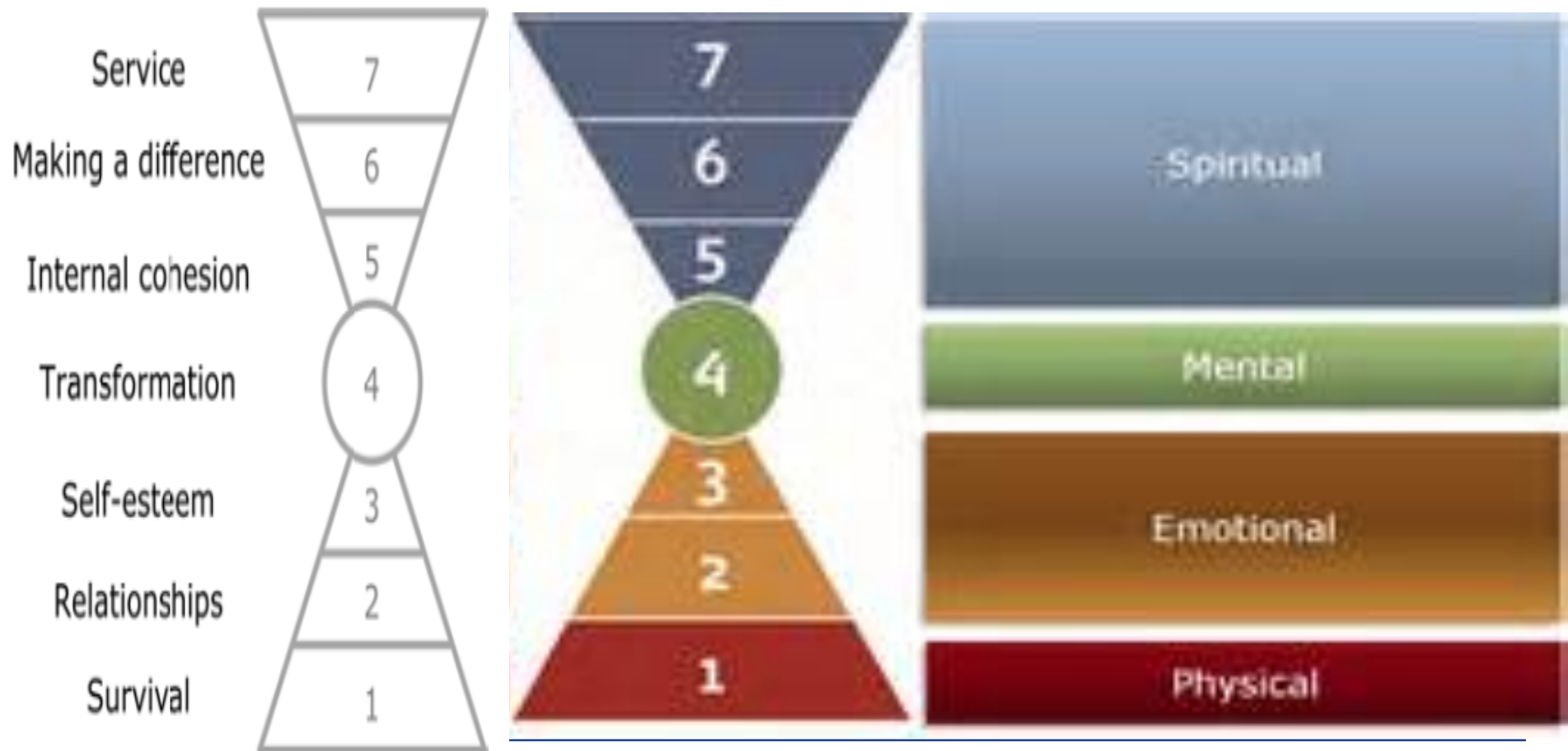


2. Waarden ... enkele modellen Quinn



2. Waarden ... enkele modellen

Barrett



Berenschot

2. Waardenonderzoek (extr. Barett)

Nationaal onderzoek (België)

Persoonlijke waarden	Waarden huidige cultuur	Waarden Gewenste cultuur
Eerlijkheid Respect Continu leren Beloftes nakomen Positieve instelling	Klantgerichtheid Resultaatgerichtheid Kostenvermindering Controleren Kwaliteit	Aanpassingsvermogen Continu leren Klanttevredenheid Engagement van medewerkers Coaching/mentoring

2. Waarden : identificeren van waarden

Top-down aanpak

- De top definieert de waarden (directie, management team,...)
- Medewerkers sluiten aan ... of niet

Methoden : brainstorm, workshops (metaplan),...

Bottom-up aanpak

- De organisatie in zijn geheel is betrokken
- De keuze gebeurt door consensus en overleg

Methoden : waarden assessment, forums, invullijsten,...

Gemengde aanpak

- De basis (voetstuk) wordt gelegd door de directie
- Het voetstuk wordt plaatselijk vervolledigd en geconcretiseerd

2. Uitdrukken van waarden

Waarden worden zichtbaar in

- gedrag
- gebruiken,
- rituelen,
- symbolen

en artefacten (taalgebruik, huisstijl, stijl van leidinggeven en uiterlijke kenmerken zoals kleding of inrichting)

=>

Waarden worden zichtbaar in details!

2. Enkele voorbeelden

The screenshot shows the website of Jan Yperman Ziekenhuis (JYZ). The header includes the JYZ logo, social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn, and navigation links: Home | Vacatures | Bezoeken | Routeplanner & wegbeschrijving. Below the header is a row of five colored buttons: Medisch aanbod (grey), Patiënten (orange), Bezoekers (red), Professionals (blue), and Over JYZ (green). The breadcrumb trail reads: Over JYZ > Beleidsvisie > Waarden. A green search bar contains the text 'Uw zoekterm', 'volledige site', a dropdown arrow, and 'ZOEK'. To the right of the search bar are links for 'Hoog contrast' and accessibility icons. On the left side, a green sidebar menu lists: Nieuws, Evenementen, Over JYZ, Poli Poperinge, Campus Wervik, Bestuur, Ziekenhuisaccreditatie, and Beleidsvisie (which is highlighted). The main content area has the heading 'Waarden' in green. Below it, a paragraph states: 'De missie en de opdrachtsverklaring zijn gebaseerd op een aantal waarden die binnen Jan Yperman vooropgesteld worden.' This is followed by a numbered list of four values: 1. respect voor het individu, 2. verantwoordelijkheidszin, 3. loyaliteit: een correcte en constructieve ingesteldheid, and 4. openheid en eerlijkheid.

Jan Yperman Ziekenhuis

Home | Vacatures | Bezoeken | Routeplanner & wegbeschrijving

Medisch aanbod Patiënten Bezoekers Professionals Over JYZ

Over JYZ > Beleidsvisie > Waarden

Uw zoekterm volledige site ZOEK

Hoog contrast

Nieuws
Evenementen
Over JYZ
Poli Poperinge
Campus Wervik
Bestuur
Ziekenhuisaccreditatie
Beleidsvisie

Waarden

De missie en de opdrachtsverklaring zijn gebaseerd op een aantal waarden die binnen Jan Yperman vooropgesteld worden.

1. respect voor het individu
2. verantwoordelijkheidszin
3. loyaliteit: een correcte en constructieve ingesteldheid
4. openheid en eerlijkheid

2. Enkele voorbeelden



The screenshot shows the water-link website. The header features the water-link logo (a stylized 'Z' with an orange dot) and a search bar with a 'ZOEK' button. Below the header is a navigation menu with links: DRINKWATER, AFVALWATER, SERVICE CENTRUM, SPORT, INDUSTRIE, OVER WATER-LINK, JOBS, PUBLICATIES, and CONTACT. The main content area shows the breadcrumb 'Home > Over water-link > Missie en waarden'. On the left is a sidebar with a vertical list of links: 'Wie zijn we?', 'Werkinggebied', 'Wat doen we?', 'Missie en waarden' (highlighted with a purple bar), 'Bestuur en organisatie', and 'Water in het Zuiden'. The main content area has the heading 'Waarden' in orange. Below it is a paragraph: 'Elke individuele medewerker van water-link streeft ernaar om elke dag de basiswaarden van water-link waar te maken:'. This is followed by a bulleted list of seven values: klantgerichtheid, wederzijds respect en integriteit, daadkracht, openheid, zin voor verantwoordelijkheid, professionaliteit, and zin voor innovatie.

water-link

Uw locatie: onbekend
>> >> Verander uw locatie

DRINKWATER | AFVALWATER | SERVICE CENTRUM | SPORT | INDUSTRIE | OVER WATER-LINK | JOBS | PUBLICATIES | CONTACT

Home > Over water-link > Missie en waarden

Wie zijn we?
Werkinggebied
Wat doen we?
Missie en waarden
Bestuur en organisatie
Water in het Zuiden

Waarden

Elke individuele medewerker van water-link streeft ernaar om elke dag de basiswaarden van water-link waar te maken:

- klantgerichtheid
- wederzijds respect en integriteit
- daadkracht
- openheid
- zin voor verantwoordelijkheid
- professionaliteit
- zin voor innovatie.

3. Case

Parcours van de Vlaamse overheid rond waarden

4. Workshop Case : opdracht



4. Workshop Case : Opdracht

Deelnemers hebben allemaal een gemeenschappelijk punt :
We zijn lid/deelnemer van/aan het netwerk HR-non-profit

Doel van de oefening :

- Bepaal 4 tot 5 waarden die het “netwerk HR-non-profit” kenmerken
- Formuleer de waarden concreet

2 groepen en verschillende aanpakken

- Brainstorm
- Gestructureerde aanpak metaplan

5. Samenvatting

