

Gesprekscommunicatie

Handboek voor leerkrachten in het primair onderwijs

Extra hoofdstuk 2 Waarden

Adri van den Brand

'Extra hoofdstuk 2 Waarden' is extra materiaal bij het boek [Gesprekscommunicatie – Handboek voor leerkrachten in het primair onderwijs](#) van Adri van den Brand.

© 2010 Uitgeverij Coutinho b.v.

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0176 2

NUR 810

Inhoud

2 Waarden

2.1	De waarden in jou: Spiral Dynamics	4
2.2	Workshop vertalen: Waardesystemen	9
2.3	Waarden in teams	10
2.4	Workshop Waardeprofiel	12

2 Waarden

2.1 De waarden in jou: *Spiral Dynamics*

Wist je dat je verschillende waardesystemen in je hebt? Sterker nog, wist je dat er acht waardesystemen zijn en dat je ze alle acht in je hebt? Deze groepen van bij elkaar horende waarden heb je geleerd van je ouders, opvoeders, omgeving, leerkrachten en allerlei andere belangrijke mensen die op de een of andere manier een model voor je zijn geweest.

Clare Graves

Clare Graves, een professor in humanistische psychologie, heeft tientallen jaren onderzoek gedaan naar de waardesystemen in individuen, groepen mensen en organisaties. Hij probeerde zo te ontdekken waarom mensen zo verschillend zijn, waarom sommige mensen wel veranderen en andere juist niet, waarom sommige organisaties vastlopen op de interne communicatie. Hij gebruikte de metafoer van een spiraal om aan te geven dat een waardesysteem een negatief uiteinde heeft (de negatieve spiraal waarin je terecht kunt komen) en een positief uiteinde heeft (de positieve spiraal).

Graves was een directe collega van de beroemde Maslow aan de universiteit van New York. Waar Maslow wereldfaam vergaarde met zijn behoeftepiramide, bleef Graves rustig doorwerken aan zijn belangwekkende waardesystemen waarmee hij wilde aantonen hoe de ontwikkeling van de mens werkelijk verloopt. Graves heeft over zijn bevindingen nauwelijks gepubliceerd. Na zijn dood in 1986 hebben twee assistenten Beck en Cowan de theorie verder vervolmaakt onder de naam *Spiral Dynamics*. Verschillende andere onderzoekers hebben vervolgens weer hun eigen accenten gelegd, onder wie de Nederlandse organisatiedeskundigen Hans Versnel en Hans Koppenol.

Waardesystemen

Graves onderscheidde in totaal acht waardesystemen. Een waardesysteem is volgens Graves 'een beeld van de wereld, met daarvan afgeleid een aantal stellingen over wat vanuit dat wereldbeeld goed, slecht, belangrijk en onbelangrijk is' (Versnel & Koppenol, 2003). Elk waardesysteem is in jou aanwezig. Alleen de mate waarin en de voorkeursvolgorde verschilt van persoon tot persoon. Een waardesysteem kan 'gewoon' voldoende bij jou aanwezig zijn, maar je kunt er ook te veel of te weinig van hebben. Dat uit zich dan in een bepaald gedrag. Daarnaast heeft ieder mens zijn eigen waardevolgorde. Denk even aan de tabel met de acht rijen en de opdrachten die je erbij gemaakt hebt. De een heeft een top drie van rij 7-4-6, de ander van 2-6-3. Deze twee criteria (mate van aanwezigheid en de waardevolgorde) kunnen we zichtbaar maken in een waardeprofiel.

Evolutie in waarden

Hoe kwam Graves aan zijn waardesystemen? Graves ontdekte dat onze menselijke geschiedenis beschreven kan worden in sets van waarden. Hij was geïntrigeerd door de vraag: hoe kan het dat de mensheid zich ontwikkeld heeft vanuit een eenvoudig leven in een kleine, beschermde stam tot het complexe niveau waarop we nu als wereldburgers fungeren? Het viel hem op dat er telkens een nieuw waardesysteem ontstond op het moment dat de levensomstandigheden complexer werden dan het denken van de mensheid aankon. Zo kwam hij tot zijn acht waardesystemen. Hij voorspelde dat er telkens nieuwe waardesystemen zullen bijkomen als de mensheid zich op een complexer ontwikkelingsniveau gaat begeven. Graves gaf zijn waardesystemen een dubbele lettercode. Cowan heeft later de kleuren toegevoegd. Ik heb het volgende schema gebaseerd op *De waardenmatrix* van Hans Versnel en Hans Koppenol en *Spiral Dynamics* van Beck en Cowan (in de Nederlandse vertaling van Ananto Dirksen).

Waardesysteem	Ontwikkelingsfase van de mensheid	Kernpunten
Beige (A-N) Overleving	Zo'n 100.000 jaar geleden laat de mens zien dat hij zich onderscheidt van andere zoogdieren. Sterk ik-georiënteerd systeem, gericht op overleven en het vervullen van primaire behoeften, zoals eten en drinken, slapen en voortplanten. Het denken verloopt automatisch, reagerend op prikkels en daarom heeft de mens nog geen duidelijke relaties met anderen.	Basisthema: doe wat nodig is om in leven te blijven. Honger leidt tot eten, slaap leidt tot slapen, dorst leidt tot drinken. Alle energie gaat naar het dagelijkse leven. Emoties spelen nog geen rol. De drijfveer is instinctief handelen.
Paars (B-O) Geborgenheid	Zo'n 50.000 jaar geleden gaat de mens zich groeperen in stammen. Er ontstaat dan het eerste wij-georiënteerde systeem, gericht op veiligheid, hechting en geborgenheid, met eigen rituelen en goden. Het denken is animistisch (= aan alle dingen een ziel toekennen), de structuur is clanmatig en het proces cyclisch.	Basisthema: houd het nest van de stam warm en veilig en stem de geesten tevreden. Wij zijn een familie en hebben een band (en jullie horen daar niet bij). We hebben vertrouwen in elkaar. Voor de groep geldt: één voor allen, allen voor één. Angst en eenzaamheid zijn de dominante emoties. Hechting is de drijfveer.
Rood (C-P) Macht	Zo'n 10.000 jaar geleden komen krijsheren op die veroveringen en ontdekkingen op hun naam schrijven. In de clans staan leiders op die hun macht willen laten gelden, zonder schuldgevoel of wroeging. Er ontstaat weer een ik-georiënteerd systeem, gericht op macht, waarbij ieder vecht voor zijn eigen plaats. Het denken is egocentrisch, de structuur is in imperiums en het proces is uitbuitend.	Basisthema: wees jezelf en doe wat je wilt doen, wat dat ook is. Ik wil respect van anderen en zo bouw ik zelfvertrouwen op (want ik ben toch geen slaaf). Lukt dat niet, dan zijn boosheid en machteloosheid de dominante emoties. De wereld is dan een jungle waar geldt: ieder voor zich. Drijfveer is een eigen plek innemen.

Blauw (D-Q) Orde	Zo'n 5000 jaar geleden ontstaat er behoefte aan orde en zekerheid omdat Rood veel verdeeldheid heeft gebracht. Er ontstaat weer een wij-georiënteerd systeem, als reactie op 'chaos', waarbij iedereen zich aan de regels en wetten houdt. Het denken is absolutistisch, de structuur is piramidevorming en het proces autoritair.	Basisthema: het leven heeft een betekenis en een voorbestemd resultaat. Elk individu levert een bijdrage aan de door iedereen geaccepteerde structuur. Alleen komen we er niet; we hebben elkaar nodig. Drijfveer is zoeken naar de waarheid.
Oranje (E-R) Succes	Zo'n 1000 jaar geleden heeft Blauw voor genoeg stabiliteit gezorgd. Steeds meer mensen stellen vragen bij de zekerheden als de onfeilbaarheid van de Kerk en de platte aarde. Oranje komt op en dit ik-geörienteerde systeem ziet dat de wereld gevuld is met kansen om je eigen positie te verbeteren en gebruikt wetenschap en technologie om de natuur te temmen. Het denken is veelvormig, de structuur is delegerend en het proces is strategisch.	Basisthema: dien het eigenbelang door het spel te spelen om te winnen. Ik wil veel mogelijkheden en kansen hebben en wil het beste en het nieuwste. Ik vergelijk mezelf met anderen en wil laten zien dat ik beter ben. Ik ben niet vies van competitie. Gebruik wat de aarde te bieden heeft en verspreid het goede leven. Drijfveer is prestatie leveren (om de beste te zijn).
Groen (F-S) Gemeenschap	Zo'n 150 jaar geleden heeft Oranje voor welvaart gezorgd, maar ook voor groeiende verschillen tussen mensen waardoor Groen ontstaat. Volgens dit wij-georiënteerde systeem zijn alle mensen gelijk en allemaal op zoek naar hetzelfde: liefde. Groen ligt aan de basis van verschillende revoluties en democratisering. Het denken is relativierend, de structuur is interactief en het proces is gericht op consensus.	Basisthema: zoek vrede in het innerlijk en onderzoek samen met anderen de zorgzame dimensie van de gemeenschap. De menselijke geest moet bevrijd worden van hebzucht, verdeeldheid en dogma's. Ik wil iets betekenen voor anderen en ik wil liefde geven en harmonie creëren. Ik ga verbindingen aan met anderen vanuit emotie, soms ook vanuit ideologie. Ik vermijd ongelijkheid en conflict en let op gevoelens. Groen creëert emotionele verbinding, idealen en sociale kritiek. Drijfveer is samen de beschikbare middelen delen.
Geel (G-T) Synergie	Zo'n 50 jaar geleden ontdekt de mens dat ideologie niet tot stabiele maatschappijen leidt. Geel ontstaat en dit sterke ik-georiënteerde systeem wil in vrijheid en los van ideologie tot intellectuele inzichten komen. Begrijpen van de complexiteit van ons leven leidt tot (intellectuele) vrijheid, zoals we bij mensen als Sartre konden zien. Het denken is systemisch, de structuur is interactief en het proces is integrerend.	Basisthema: leef ten volle en met verantwoordelijkheid zoals je bent en leer je te ontwikkelen. Ik wil onafhankelijk zijn van mijn omgeving en ik creëer ruimte om vrij te kunnen denken en analyseren en iets van mezelf in deze wereld neer te zetten. Ik sta open om te leren, van wie en wat dan ook. Ik handel pas als ik begrijp. De schoonheid van het bestaan is belangrijker dan materieel bezit. Ik vind flexibiliteit, functionaliteit en spontaniteit belangrijk. Drijfveer is doorzien.

Turkoois (H-U)	Holisme	Zo'n 30 jaar geleden constateert Graves een nieuwe transformatie in de mensheid en dus de komst van een nieuw waardesysteem. Volgens zijn systeem is Turkoois ook weer een wij-georiënteerd systeem waarin mensen mondiaal bewust zijn. Turkoois beziet de wereld van grote afstand en tracht te doen wat relevant is, op bescheiden wijze en niet met Groene grootse acties. Het denken is holistisch, de structuur is wereldwijd en het proces is ecologisch.	Basisthema: ervaar met ziel en geest de heelijkheid van het bestaan. Ik zie de wereld als één systeem waarin alle onderdelen met elkaar in verbinding staan met een eigen collectieve geest. Ik relateer 'dagelijkse' problemen in het licht van wat zich in de wereld afspeelt. Alles is met alles verbonden door energiefrequenties. Drijfveer is verbinden met het gehele leefsysteem waarin ik 'louter ben'.
-----------------------	----------------	---	--

Het is boeiend te zien hoe Graves in 100.000 jaar menselijke geschiedenis acht duidelijke transformatiemomenten vervat heeft. Onze mensheid heeft zich dankzij deze acht waardesystemen ontwikkeld tot wie we nu zijn. Wat het geheel nog boeiender maakt, is dat Graves dezelfde acht systemen ook benoemd heeft in de ontwikkeling van een individu.

Van mensheid naar individu

Het individu ontwikkelt zich van baby naar volwassene via de acht waardesystemen. Hiermee suggereert Graves dat ieder mens de geschiedenis van de mensheid in zich draagt, overgedragen door de verschillende waardesystemen. In de volgende tabel beschrijf ik hoe de waardeontwikkeling in het individu in grote lijnen verloopt. Bovendien laat ik zien hoe je het desbetreffende waardesysteem in onze huidige maatschappij kunt tegenkomen. Ik heb me bij het maken van dit schema wederom gebaseerd op *De waardenmatrix* van Hans Versnel en Hans Koppenol en *Spiral Dynamics* van Beck en Cowan (in de Nederlandse vertaling van Ananto Dirksen).

	Ontwikkelingsfase in het individu	Zichtbaar in onze maatschappij
Beige (A-N)	Bij baby's is Beige duidelijk aanwezig. Soms ook bij ouderen met ziekten als Alzheimer of bij ernstige dronkenschap. Beige is het beginpunt van het leven en velen eindigen ook weer in Beige.	Mensen met enkel en alleen overlevingsdrang. Sommige zwervers leven vanuit het Beige systeem, in andere (vooral arme) landen komt beige helaas nog veel voor.
Paars (B-O)	Bij Paars hoort de moederbinding. Die zorgt voor veiligheid door angst weg te nemen en een veilig systeem op te bouwen (het gezin). Het kind gaat op zijn gevoel af en ontwikkelt een gevoelsmatige denkstijl die verbinding en identificatie mogelijk maakt.	Rituelen (bij religies, maar ook bij verenigingen), bijgeloof (inclusief alle beeldjes, kettingen, vlaggen), eer (voor familie of vaderland) en vooral nestwarmte (erbij horen). Zichtbaar bij jongerengroepen met eigen codes. In scholen zorgt Paars voor het gevoel van 'we zijn familie met een traditie'. Zonder Paars ervaart men geen binding op een school.

Rood (C-P)	Het kind ontwikkelt zijn ego en ‘nee-zeggen’ staat centraal. Zo leert het kind om te gaan met weerstand en grenzen en ontwikkelt het zelfredzaamheid. Het kind gaat machtsstrijd aan met ouders en vriendjes om respect te verwerven. Ontwikkelt een instinctieve denkstijl die hij nodig heeft bijvoorbeeld bij gevaar.	Het denken in winnaars en verliezers, met figuren als Rambo en Terminator. Daarnaast ego-gedrag bij rebelse jeugd en anderen die vooral hun fysieke kracht willen laten gelden. In scholen zie je Rood terug in daadkrachtig optreden van individuen, bijvoorbeeld de directeur of het bovenschools management. Zonder Rood ervaart men geen daadkracht.
Blauw (D-Q)	Het ego van het kind moet nu een eigen positie verwerven in de sociale structuur en dat roept ook schaamte en verlegenheid op. Kinderen spelen om structuren en zekerheden te ontdekken. Het kind gaat nu op zijn denken af en ontwikkelt een rationele denkstijl die causaal denken mogelijk maakt.	Mensen groeperen zich in verenigingen maar ook op hun werk waar wetten, regels, beloningen en sancties gelden. Zo heeft ook elk schoolsysteem een Blauwe basis met heldere regels, procedures en afspraken. Blauw uit zich in de klas met beloningen en straffen. Veel teamvergaderingen zijn voornamelijk Blauw. Zonder Blauw ervaart men geen duidelijkheid.
Oranje (E-R)	Na de sociale zekerheden van Blauw gaat het kind aan zijn zelfrealisatie werken. Ontwikkelde het kind zijn ego in Rood ten koste van anderen, in Oranje zoekt hij succes en bewondering van anderen als sociale acceptatie van zijn gedrag. Het kind schommelt tussen zichzelf krachtig neerzetten en de bevestiging van anderen.	Oranje zie je in onze maatschappij op allerlei manieren terug: succesvolle yuppen, vrije ondernemers en competitieve politici waarbij vooral het spel belangrijk is (twee advocaten die elkaar in de rechtszaal bestrijden maar na afloop een biertje drinken). Reclame speelt voortdurend in op Oranje en voedt onze behoefte aan meer, beter en winnen. In het onderwijs is Oranje zichtbaar in de behoefte van veel leerkrachten om carrièrestappen te kunnen maken. Oranje is ook zichtbaar in het jezelf willen onderscheiden. Zonder Oranje ervaart men geen doel en uitdaging.
Groen (F-S)	In de puberteit ontstaat Groen: het vermogen om wat voor anderen te betekenen: geven in plaats van nemen (Oranje). De puber ervaart liefde buiten zijn eigen gezin. Het is voor het voortbestaan van de soort ook nodig dat een puber uit de veilige kaders van het gezin treedt. De puber gebruikt zijn Groene kracht om kritisch te zijn en toch open te staan voor iedereen.	Groen is overal waar idealen mensen verbinden: Amnesty International, Greenpeace. Groen is bijvoorbeeld ook zichtbaar in protestdemonstraties: we zijn met elkaar harmonieus verbonden vanuit een gezamenlijke ideologie. In het onderwijs uit Groen zich in de vele idealistische schoolvisies (Iederwijs, Slash21) en op teamniveau in de onderlinge verbinding vanuit ideologie en ‘liefde’. Zonder Groen ervaart men deze verbinding niet.

Geel (G-T)	Na de puberteit wordt Geel ontwikkeld, de waarde die werkelijk wil begrijpen, los van wat anderen vinden. Groen zorgt voor partner(s) met wie de jongvolwassene de route van het leven aflegt, Geel zorgt voor de inhoud van de route. Geel is kritisch en zoekt vrijheid om zelf ideeën te ontwikkelen voor de lange termijn zodat de jongvolwassene een kompas heeft voor het leven.	Geel uit zich in onze maatschappij in intellectuele stromingen, zoals de Vijfde discipline van Peter Senge en de kenniseconomie. In het onderwijs zie je de kenniseconomie terug in studiedagen vanuit theoretisch gestuurde concepten als sociaal-constructivisme met concrete vertalingen als coöperatief leren.
Turkoois (H-U)	Turkoois zorgt voor een grote betrokkenheid bij de wereld en boort diepere mentale en spirituele vermogens aan bij de volwassene. Als deze vermogens ook werkelijk 'wakker' worden, ervaart de volwassene onderdeel te zijn van een groter kosmisch geheel waarin hij kan bijdragen door louter te zijn en bescheiden bijdragen te leveren.	De laatste jaren is er veel meer belangstelling voor spiritualiteit. Boeken als <i>The Secret</i> en films als <i>What the Bleep do we know</i> zijn uitingen van Turkoois. Meer dan ooit zijn er cursussen en opleidingen die mensen begeleiden bij het wakker maken van hun bewustzijn en kosmische verbinding. In het onderwijs beginnen deze invloeden ook langzaam door te sijpelen, zoals een leerkracht die elke dag vijftien minuten met haar klas mediteert.

Met de acht waardesystemen kan Graves patronen in onze mensheid beschrijven én tendensen in onze eigen ontwikkeling.

2.2 Workshop vertalen: Waardesystemen

Neem de tijd om de volgende vragen te overdenken:

- 1 In hoeverre ken je de acht waardesystemen in de ontwikkeling van het individu?
- 2 In hoeverre ken je de acht waardesystemen in onze huidige maatschappij? En in schoolverband? Schrijf voor jezelf eens een aantal duidelijke voorbeelden op per waardesysteem.
- 3 Hoe zijn deze waardesystemen in jou aanwezig? Lees de schema's nog eens goed door en geef per waardesysteem aan of je denkt dat dit bij jou te weinig, voldoende of te veel ontwikkeld is. Licht je grove inschatting kort toe.

	Te weinig	Voldoende	Te veel
Beige (A-N)			
Paars (B-O)			
Rood (C-P)			
Blauw (D-Q)			
Oranje (E-R)			
Groen (F-S)			
Geel (G-T)			
Turkoois (H-U)			

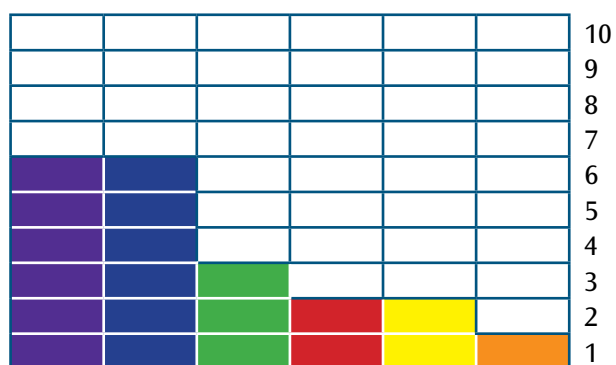
2.3 Waarden in teams

In teams moeten de acht waardesystemen in een goede onderlinge afstemming voorkomen. Een teveel of een tekort van een bepaalde waarde zal effecten hebben op het team. In vergaderingen kom ik vaak een botsing van waarden tegen. Veel leerkrachten vinden Groen belangrijk. Vanuit idealen, in harmonieuze verbinding en met een kritische blik op hoe het nu gaat inhoudelijk vergaderen om tot beter onderwijs te komen. Vaak echter verzanden vergaderingen in eindeloze Blauwe organisatorische onderwerpen zoals regels, afspraken en procedures. Vanuit het Blauwe waardesysteem wordt een vergadering voorgezeten door één persoon (piramide-denken). Meestal is dat ook nog eens de directeur met een Rode functie van ‘knopen-doorhakker’, wat hem meestal niet in dank wordt afgenomen omdat Groen alles in consensus wil doen. Daarbij komt dat nogal wat directeuren veel Oranje hebben en dus hun eigen behoefte aan succes vanuit hun Rode functie aan het team kunnen opleggen. Ze bepalen daarmee de agenda van veel vergaderingen. Er is weinig tegengas omdat de leerkrachten vanuit hun Groene systeem conflicten vermijden en voor de harmonie blijven gaan. Zo kan een te Oranje en Rode directeur die geen oog heeft voor de Groene behoefte van het team het onderliggende Paarse familiegevoel aantasten. Het team begint dan achter de rug van de directeur te morren. Zomaar een generaliserende schets van een situatie die ik al op enkele basisscholen gezien heb.

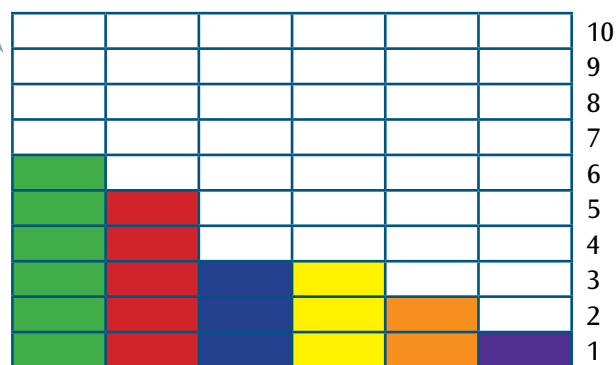
Waardeprofiel

Natuurlijk spelen waardesystemen niet alleen tijdens vergaderingen een rol, maar bij elke vorm van samenwerking tussen twee of meer leerkrachten. Iedere leerkracht heeft zijn individuele waardeprofiel en daardoor benadert iedereen de wereld anders, vanuit zijn eigen waarden die als een gekleurde bril de werkelijkheid filtert. Er zijn verschillende tests om je individuele waardeprofiel in kaart te brengen en er zijn ook tests die het waardeprofiel van het hele team, het management en de verschillende bouwen (onder, midden, boven) laten zien. Zo'n profiel kan er bijvoorbeeld zo uitzien:

Profiel Nathalie



Profiel: Marieke



Marieke en Nathalie zijn duopartners. Voor Nathalie zijn Paars en Blauw erg belangrijk. Zij houdt van heldere regels en afspraken over hoe het team met elkaar omgaat en heeft een grote behoefte aan vertrouwen en veiligheid. Zij vindt het belangrijk dat het team een warm nest is waar men op elkaar kan bouwen, door dik en dun. Zij communiceert niet direct hierover met

anderen (Groen) en ze blijft liever op de achtergrond (Rood). Marieke daarentegen vindt communicatie vanuit idealen, verbinding en sociale betrokkenheid belangrijk (Groen), waarbij ze zichzelf stevig durft neer te zetten (Rood). Marieke is recht voor zijn raap en maakt van haar hart geen moordkuil. Haar behoefte aan regels is niet zo groot als die van Nathalie en voor Marieke zijn er vooral regels en afspraken om de schoolvisie (Geel) uit te dragen. Marieke heeft niet zo'n behoefte aan een groot, warm nest.

Gevangen

De samenwerking tussen Marieke en Nathalie verloopt goed, maar het is voorspelbaar op welke punten ze kunnen gaan botsen. Als we tijdens een training wat dieper doorvragen op de samenwerkingsrelatie, komt dat ook aan de oppervlakte. Nathalie heeft moeite met de directheid van Marieke en haar neiging om overal over te praten. Marieke vindt dat Nathalie haar te veel claimt: we zijn toch geen familie? Door beide leerkrachten bewust te maken van hun eigen waardesysteem kregen ze meer begrip voor elkaars werkelijkheid. Of zoals Marieke eruit flapte: 'Alsof we gevangenzitten in onze eigen kleuren!' En daarmee heeft ze de kern goed begrepen. Iedereen, ook jij en ik, zit min of meer gevangen in zijn eigen waardesysteem. Als Blauw voor jou belangrijk is, zal jij een sensor hebben voor goede afspraken en procedures. Je zult het ook meteen zien als er in een team te weinig Blauw is: logisch omdat je waarneming Blauw georiënteerd is. Als Oranje belangrijk voor je is, zul je overal kansen ruiken en mogelijkheden zien om succes te behalen. Tegelijkertijd zorgt veel Oranje ervoor dat je de andere kleuren niet zo goed waarneemt.

Tot slot

Als je echt waardevol communiceert, communiceer je waardebewust, waardierend, volwaardig, waardevast en menswaardig. Dat is een mond vol en levenslang leren. Daarvoor is het van belang dat je eerst begrijpt hoe je met jezelf communiceert.

Verder lezen?

Beck, D.E. & C.C. Cowan (2004) *Spiral Dynamics*. Vertaling van Ananto Dirksen. Haarlem: Altamira-Becht.

Herold, M. (2005) *Denkfundamenten ontsluit! De code van ons denken en de wereld die daaruit voortkomt: een introductie in Spiral Dynamics*[®]. Managementissues.com.

Versnel, H. & H. Koppenol (2003) *Managing drives*. Tweede druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Versnel, H. & H. Koppenol (2004) *De waardematrix. Het patroon waarin we gevangen zijn*. Derde druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

2.4 Workshop Waardeprofiel

Tijd om nu zelf wat te spelen met jouw waarden. Je gaat zo meteen een klein testje doen waarmee je een eerste indruk krijgt van jouw waardeprofiel. Let wel, een eerste indruk en niet meer! Wil je echt een gedegen onderzoek doen naar je waardeprofiel of naar dat van je team, dan verwijs ik je graag naar de websites van Koppenol en Versnel: www.waardenmatrix.nl en www.managingdrives.com.

Hieronder staat een schema met twee kolommen. De linkerkolom heb ik overgenomen uit een schema dat in *De waardematrix* staat. De rechterkolom heb ik zelf toegevoegd. Lees telkens per kleur beide kolommen. Bepaal vervolgens welk waardesysteem bij jou hoort. Verdeel 20 punten over de zes waardesystemen. Een waardesysteem dat erg bij je past, geef je bijvoorbeeld 6 punten. Vind je een waardesysteem helemaal niet bij je passen dan geef je 1 punt. Twee spelregels:

- ▶ Je geeft elk waardesysteem minimaal 1 punt.
- ▶ In totaal verdeel je 20 punten over de zes waardesystemen.

Je gaat uit van jouw persoonlijke voorkeur: dat wat je het liefst zou willen en het meest belangrijk vindt.

PAARS Er bestaat binding tussen de mensen en de organisatie. De leiding heeft een legitiem gezag. Mensen voelen zich thuis, maar zijn vrij om te gaan. Er is trots op het verleden, met aandacht voor de toekomst. Er bestaat een duidelijk gevoel van identiteit.	Het team heeft een eigen historie met eigen tradities en rituelen waarop men trots is. Er is veel geborgenheid voor elkaar: iedereen zorgt voor elkaar en komt voor elkaar op (<i>one big happy family</i>). Door dit familiegevoel voel ik me thuis omdat ik veiligheid en vertrouwen ervaar.
ROOD Men is stevig en besluitvaardig. Als tempo nodig is, kunnen we dat maken. Als het nodig is, durft men te 'straffen' (toespreken, reprimande geven, enzovoort). Men zoekt geen conflict op, maar men vermijdt het evenmin.	In het team draait men niet om de hete brij heen. Men kan knopen doorhakken, weet van aanpakken en heeft respect voor elkaar. Er is een duidelijke leider aanwezig die durft in te grijpen als het nodig is. Ik heb behoefte aan een krachtige leider die de lijnen uitzet.
BLAUW Hier werkt men duidelijk en betrouwbaar. De organisatie is betrouwbaar. Mensen hebben verantwoordelijkheidsgevoel. Risico's worden goed afgewogen. Processen verlopen ordelijk en overzichtelijk. Taken zijn helder verdeeld. Mensen nemen afspraken serieus.	Het team werkt volgens duidelijke en transparante structuren en procedures. Alles is goed geregeld, dus ik weet altijd precies waar ik aan toe ben. Iedereen weet trouwens waar hij aan toe is vanwege de heldere taken, het verantwoordelijkheidsgevoel dat men heeft en de loyaliteit naar elkaar.

<p>ORANJE Er bestaat hier een duidelijk verband tussen doelen en gedrag. Het behalen van resultaat wordt hier beloofd. Men denkt economisch en in termen van efficiency. Men begrijpt hier wat zijn positie is ten opzichte van de concurrenten.</p>	<p>Het team zet goede prestaties neer en gaat voor prestaties en uitdagingen. Men heeft veel inzet, is actief en het team wil 'winnen' door een goede school te zijn die kan concurreren met andere scholen. Er is ruimte om mijn eigen competenties te verbeteren. Mijn inzet wordt beloofd.</p>
<p>GROEN Mensen zijn hier prettig onderling betrokken. Men verliest de menselijke maat hier niet uit het oog. Belangrijke zaken worden hier helder gecommuniceerd. De gevoelens van mensen worden hier serieus genomen. Men zoekt een eerlijke balans tussen werk en privé. Waar mogelijk streeft men hier naar consensus.</p>	<p>Het team communiceert goed met elkaar. Er is een open sfeer met democratisch overleg waarin goed naar elkaar geluisterd wordt. Ik heb het gevoel dat ik alles kan zeggen wat ik wil, mijn gevoelens worden serieus genomen en ik mag zijn wie ik ben.</p>
<p>GEEL Er wordt hier gewerkt vanuit een strategische gedachte. Er is een helder concept van de wijze waarop wij onze strategie uitvoeren. Er is hier ruimte voor ideeën en doordenking van wat we doen. Een goed idee wordt altijd serieus bekeken.</p>	<p>Het team vindt vernieuwing en ontwikkeling bijzonder belangrijk en is voortdurend in beweging. Het team blijft goed op de hoogte van nieuwe inzichten en theorieën. Nieuwe kennis wordt strategisch ingezet door het management, als onderdeel van een heldere visie. Ik voel me uitgedaagd om kennis te vergaren en te delen met mijn collega's. Mijn ideeën en inbreng worden serieus genomen.</p>

Verdeel 20 punten.

- 1 _____ geef ik _____ punten.
- 2 _____ geef ik _____ punten.
- 3 _____ geef ik _____ punten.
- 4 _____ geef ik _____ punten.
- 5 _____ geef ik _____ punten.
- 6 _____ geef ik _____ punten.

Neem nu zes kleuren (stiften of potloden) en geef voor jezelf aan hoe belangrijk elk waardesysteem voor jou is. De meest linkse kolom is voor het waardesysteem dat voor jou het meest belangrijk is, de meest rechtse kolom is voor het waardesysteem dat voor jou het minst belangrijk is.

						10
						9
						8
						7
						6
						5
						4
						3
						2
						1