



# HANDLEIDING





# Inhoud

1. Introductie .....	5
1.1. Basisprincipe .....	5
1.2. Doelgroepen .....	6
1.3. Algemene punten ter overweging .....	6
<i>De context voor kaartkeuze</i> .....	6
<i>Het aantal benodigde kaartensets</i> .....	6
2. Werken met teams .....	7
2.1. Rondetafelgesprekken .....	7
2.2. World Café-structuur .....	8
2.3. Werken met een SD-vloermat .....	9
3. Spiral Dynamics introductie .....	11
3.1. Introductie Spiral Dynamics .....	11
3.2. Intro workshops - Spiral Dynamics verkennen .....	12
3.3. Intro workshops - gewenste verandering verkennen .....	12
4. Coaching .....	15
4.1. Coaching - een geschikte werkplek vinden .....	15
4.2. Coaching - passen in de huidige werkplek .....	15
5. Klantenwerving .....	17
Appendix A, Spiral Dynamics in organisaties .....	20

Versie 1.0

De kaarten en deze handleiding zijn ontwikkeld in samenwerking met Perficio Advisors in Nederland, [www.perficio.nl](http://www.perficio.nl)

De tekeningen op de kaarten zijn gemaakt door Marieke van der Velden, [www.mariekevandervelden.eu](http://www.mariekevandervelden.eu)

***Overal waar in deze publicatie wordt verwezen naar 'zij', kan ook 'hij' worden gelezen.***





# 1. Introductie

Deze handleiding beschrijft verschillende manieren waarop gewerkt kan worden met de ValueGame kaarten. Deze kaarten kunnen in zeer uiteenlopende situaties worden gebruikt, variërend van het werken met één enkele coachee tot het werken met grote groepen.

Het spel gebruikt de Spiral Dynamics® waardesystemen om verschillende organisatieculturen te definiëren. Spiral Dynamics is gebaseerd op het werk van professor Clare W. Graves en verder ontwikkeld door dr. Don Beck en Chris Cowan. In Bijlage A staat een kort overzicht van de verschillende organisatieculturen, zoals Spiral Dynamics deze definieert. Meer informatie over Spiral Dynamics is te vinden op: <https://www.valuematch.net/nl/spiral-dynamics>. ValueMatch biedt verschillende trainingen aan over dit model en de toepassingen ervan: <https://www.valuematch.net/nl/nl-agenda>.

## 1.1. Basisprincipe

De deelnemers kunnen kiezen uit 6 verschillende typen kaarten, verdeeld over 8 thema's:

### Organisatiecultuur

1. Leiderschap
2. Besluitvormingsproces
3. Mensbeeld
4. Betekenis van succes

### Organisatiestructuur

5. Organisatiestructuur
6. Vergaderstructuur
7. Resultaatverantwoordelijkheid
8. Klant

Als de deelnemer een kaart kiest, ziet zij niet welke kleur of waardesysteem er bij die keuze hoort. Dat wordt pas zichtbaar als de deelnemer de kaart omdraait.

Bij workshops heb je per deelnemer een set van 48 kaarten nodig, bij sommige opgaven moet het aantal sets verdubbeld worden. Sorteert de kaarten zo dat je voor elk thema 6 stapeltjes om uit te kiezen hebt, met de zwart-witte zijde naar boven.

Aan de deelnemers wordt gevraagd om eerst een kaart te trekken zonder deze nog om te keren. Pas nadat iedereen een kaart gekozen heeft, mag de kaart worden omgedraaid.





## 1.2. Doelgroepen

In de toepassingen die in deze handleiding worden aangereikt, onderscheiden we de volgende doelgroepen:

1. **Teams**, werken aan het team. Dit kunnen kwesties zijn rondom teambuilding, teamcoaching of teamontwikkeling.
2. **Managementteams**, werken aan de hele organisatie. Op zoek naar noodzakelijke veranderingen in de cultuur en de structuur van de organisatie.
3. **Training & introductie groepen**, bestaande uit mensen die elkaar niet kennen.
4. **Individuele coaching**.
5. **Klantenacquisitie**.

## 1.3. Algemene punten ter overweging

Bij veel van de beschreven opdrachten kun je de deelnemers kaarten laten kiezen uit verschillende thema's tegelijkertijd. Bedenk echter, dat hoe meer kaarten iemand kiest, des te minder gedetailleerd de conversatie zal zijn.

Dus als er behoefte is aan het bespreken van thema's in detail, laat de deelnemers dan of kaarten kiezen uit één categorie tegelijk of beperk het aantal te kiezen kaarten.

### De context voor kaartkeuze

Wanneer je deelnemers vraagt een kaart te kiezen, is de vraag die je stelt uiteraard bepalend voor het resultaat. Je vraagt ze bijvoorbeeld welk type leiderschap het beste bij ze past, welk type leiderschap ze op dat moment in de organisatie ervaren of onder welk soort leiderschap ze het liefst zouden werken.

Als je met managementteams werkt, zorg er dan voor dat je ze bij het kiezen van de kaart duidelijk maakt of het gaat om de huidige situatie of om de gewenste situatie in hun managementteam, hun eigen afdeling of voor de hele organisatie.

### Het aantal benodigde kaartensets

Bij de meeste oefeningen heb je één set kaarten per deelnemer nodig, omdat iedereen elke kaart moet kunnen kiezen. In grotere, gevarieerdere groepen kun je werken met minder dan een set per persoon. Als je een oefening kiest waarbij deelnemers een kaart kiezen voor de huidige en de gewenste situatie, heb je twee sets per persoon nodig.



## 2. Werken met teams

### 2.1. Rondetafelgesprekken

<b>Doel:</b>	Duidelijkheid krijgen over de cultuur en structuren in het team/de organisatie in de huidige en/of de gewenste situatie. Benoemen wat verbeterd moet worden.
<b>Deelnemers:</b>	Tot 12.
<b>Doelgroep:</b>	Teams of managementteams.
<b>Duur:</b>	Minimaal 40 minuten om een thema te bespreken, maar dit kan ook veel langer zijn.
<b>Assessments/SD:</b>	Deelnemers hebben een waardeassessment ingevuld en kennen de basisprincipes van Spiral Dynamics.
<b>Kaartensets</b>	1 of 2 sets per person.

Om te beginnen hebben de deelnemers vooraf een waardeprofiel ingevuld en een introductie gehad in de Spiral Dynamics waardesystemen.

Leg van de thema's die je wilt bespreken, de kaarten per thema en ingedeeld per waardesysteem, in 6 stapels op tafel met de zwart-wit afbeelding naar boven. Zorg voor een willekeurige volgorde van de zes stapels.

Per thema: vraag iedereen om een kaart te kiezen die naar hun beleving de gewenste situatie het beste weergeeft. Vraag ze om de kaart niet om te draaien voordat iedereen een keuze heeft gemaakt.

Laat het team aan een (ronde) tafel plaatsnemen met de kaart voor zich en de gekleurde zijde naar boven gekeerd. Laat elk teamlid kort uitleggen waarom ze deze keuze hebben gemaakt. De anderen mogen uitleg vragen, maar mogen nog geen commentaar leveren of hun mening geven.

Vervolgens kan er een discussie plaatsvinden waarin wordt gezocht naar de ideale vorm voor deze organisatie of het team. Deelnemers die veranderen van mening, kunnen hun kaart voor een andere kaart verwisselen, zodat overeenstemmingen of verschillen snel zichtbaar worden.

Afhankelijk van het doel van de bijeenkomst, kunnen actiepunten worden opgesteld.

Als je met managementteams werkt, zorg er dan voor dat als je ze vraagt een kaart te kiezen, ze duidelijk voor ogen houden of ze een kaart kiezen voor de huidige of de gewenste situatie van hun managementteam, hun eigen afdeling of van de hele organisatie.

Alternatief: laat elk teamlid een kaart kiezen voor de huidige situatie en een voor de gewenste situatie. In dit geval heb je natuurlijk meer kaarten nodig, maximaal 2 sets per persoon, maar 1.5 set per persoon voldoet meestal ook. Teamleden die dezelfde kaart willen voor de huidige of de gewenste situatie, hebben maar één kaart nodig.



Bespreek eerst de huidige situatie zoals hierboven omschreven. In dit geval hoeft er geen gezamenlijke keuze gemaakt te worden, dit deel is alleen om een beter inzicht te krijgen in wat er gaande is in de organisatie. Dan volgt de bespreking over de gewenste situatie. Hier zoeken we naar een gezamenlijke richting voor het hele team, hoewel dat niet noodzakelijkerwijs betekent dat ze het eens moeten zijn over één kleur/waardesysteem.

## 2.2. World Café-structuur

<b>Doel:</b>	Verschillende doelen die grotere groepen nodig hebben om verandering in cultuur en structuren te onderzoeken. Tevens om mensen in een organisatie te betrekken in veranderprojecten.
<b>Deelnemers:</b>	20 tot 80.
<b>Doelgroep:</b>	Teams en managementteams.
<b>Duur:</b>	Minimaal 1,5 uur, kan langer duren.
<b>Assessments/SD:</b>	Deelnemers kunnen kennis hebben van SD en een waardeassessment hebben ingevuld, maar dit is geen vereiste.
<b>Kaartensets:</b>	1 per persoon (voor grotere groepen kunnen het er iets minder zijn).

Maak 8 tafels, elke tafel bespreekt een specifiek thema. Als je de verschillende thema's verder wilt uitleggen, kun je op elke tafel wat papieren met informatie over het specifieke thema leggen.

Naast elke tafel staat een tafel waarop de kaarten van het te bespreken thema liggen, met de gekleurde kant naar beneden.

Formuleer de vraag die de deelnemers moeten onderzoeken, dit kan bijvoorbeeld zijn:

- Wat is de/het ideale (thema naam) voor onze organisatie. Bijvoorbeeld "Wat is de ideale organisatiestructuur voor onze organisatie?"
- Ik zou het beste werken in een organisatie die (thema naam) is. Bijvoorbeeld "Ik zou het beste werken in een organisatie die de structuur heeft van ...."

Aan elke tafel zitten 4 tot 10 deelnemers. Ze kiezen eerst een kaart en gaan dan aan de tafel zitten. De deelnemers houden de zwart-witte kant van de kaart naar boven gericht, als ze beginnen met de bespreking. Na ongeveer 15 minuten, draaien ze hun kaarten om. Als iemand verandert van mening tijdens het gesprek, legt ze haar eigen kaart terug en pakt een nieuwe kaart, die dan het beste past bij haar mening over het thema, terwijl het gesprek doorgaat.

Na nog eens 15 minuten eindigt de ronde. Eén deelnemer blijft aan de tafel, verzamelt de kaarten en schrijft de belangrijkste punten van het gesprek op een A1-formaat vel papier. De kaarten en het vel papier worden op het midden van de tafel gelegd, op zo'n een manier dat de anderen niet kunnen zien wat er op geschreven staat.

De overige deelnemers gaan naar een andere tafel (ze kunnen zelf kiezen welke tafel), terwijl de hierboven beschreven deelnemer bij hun tafel blijft. De nieuwe deelnemers aan de tafel kiezen hun kaarten, en leggen deze wederom met de zwart-witte kant naar boven. Na 15 minuten onthullen ze de kleurkant van hun kaart en ook de kaarten in het midden van de tafel worden zichtbaar gemaakt. (Optioneel kan de samenvatting van de vorige groep ook zichtbaar worden gemaakt, de deelnemer





die aan de tafel gebleven is, kan dan de uitkomst van de vorige groep toelichten). Het gesprek duurt nog eens 15 minuten, waarna dezelfde procedure met het wisselen van de tafels, zoals hierboven beschreven, wordt uitgevoerd.

De duur van de gesprekken kan worden gewijzigd, afhankelijk van de groep en de diepgang van het gesprek. Je kunt zelf het aantal rondes kiezen dat het beste werkt voor je groep.

Aan het einde van het proces kunnen de resultaten op verschillende manieren worden verzameld:

- De overzichtsvellen worden verzameld en aan de muur gehangen. Iemand maakt een totaaloverzicht van elk thema.
- Een persoon uit de laatste groepen maakt een samenvatting en deelt deze mondeling met de hele groep.
- Er kan een grafische weergave van de uitkomsten worden gebruikt.
- De laatste groep maakt een grafische voorstelling van het gesprek op een groot vel, dat dan aan de muur gehangen wordt.

Meer informatie over de World Café-structuur is te vinden op: <http://www.theworldcafe.com>

Als je met managementteams werkt, zorg er dan voor dat als je ze vraagt een kaart te kiezen, ze duidelijk voor ogen houden of ze een kaart kiezen voor de huidige of de gewenste situatie van hun managementteam, hun eigen afdeling of van de hele organisatie.

## 2.3. Werken met een SD-vloermat

<b>Doel:</b>	Duidelijkheid verkrijgen over de gewenste cultuur en structuren in het team/organisatie en/of de huidige situatie. Bepalen wat er moet worden verbeterd.
<b>Deelnemers:</b>	Tot 10.
<b>Doelgroep:</b>	Teams of managementteams.
<b>Duur:</b>	Minimaal 40 minuten om een thema te bespreken, maar kan ook veel langer duren.
<b>Assessments/SD:</b>	Deelnemers hebben een waardeassessment ingevuld en kennen de basisprincipes van Spiral Dynamics.
<b>Kaartensets:</b>	1 of 2 per persoon.
<b>Extra benodigdheden:</b>	Iets op de vloer wat de 6 waardesystemen vertegenwoordigt; ValueMatch biedt hiervoor vloermatten aan via de webshop op <a href="http://www.valuematch.net">www.valuematch.net</a>



Om te beginnen hebben de deelnemers vooraf een waardeprofiel ingevuld en een introductie gehad in de Spiral Dynamics waardesystemen.

Leg van de thema's die je wilt bespreken, de kaarten per thema en ingedeeld per waardesysteem, in 6 stapels op tafel met de zwart-wit afbeelding naar boven. Zorg voor een willekeurige volgorde van de zes stapels.



Per thema: vraag iedereen om een kaart te kiezen die naar hun beleving de gewenste situatie het beste weergeeft. Vraag ze om de kaart niet om te draaien voordat iedereen een keuze heeft gemaakt.

Vraag daarna iedereen hun kaart om te draaien en deze op de overeenkomstige kleur op de vloer te leggen. Laat ze ernaast gaan staan.

Laat elk teamlid kort uitleggen waarom ze deze keuze gemaakt hebben. De anderen mogen uitleg vragen, maar mogen nog geen commentaar leveren of hun mening geven. Vervolgens kan er een discussie plaatsvinden waarin wordt gezocht naar de ideale vorm voor deze organisatie of het team. Deelnemers die van mening veranderen kunnen bij een andere kleur gaan staan.

Afhankelijk van het doel van de bijeenkomst, kunnen actiepunten worden opgesteld.

Je kunt deze procedure herhalen voor andere thema's; in deze oefening werk je met slechts één thema tegelijk.

Als je met managementteams werkt, zorg er dan voor dat als je ze vraagt een kaart te kiezen, ze duidelijk voor ogen houden of ze een kaart kiezen voor de huidige of de gewenste situatie van hun managementteam, hun eigen afdeling of van de hele organisatie.



## 3. Spiral Dynamics introductie

In teams of met groepen die elkaar niet kennen.

### 3.1. Introductie Spiral Dynamics

<b>Doel:</b>	Het introduceren van Spiral Dynamics bij de deelnemers. De focus kan liggen bij hun eigen voorkeuren of bij de cultuur waarin ze werken.
<b>Deelnemers:</b>	Afhankelijk van het aantal kaartensets dat je hebt.
<b>Doelgroep:</b>	Groepen die elkaar niet kennen, teams of managementteams.
<b>Duur:</b>	Van minimaal 45 minuten tot de hoeveelheid tijd die je eraan wilt besteden.
<b>Assessments/SD:</b>	Deelnemers hebben geen voorkennis van SD.
<b>Kaartensets:</b>	1 per persoon (voor grotere groepen kunnen het er iets minder zijn).
<b>Extra benodigdheden:</b>	Presentaties die SD uiteenzetten, gebaseerd op de verschillende thema's.

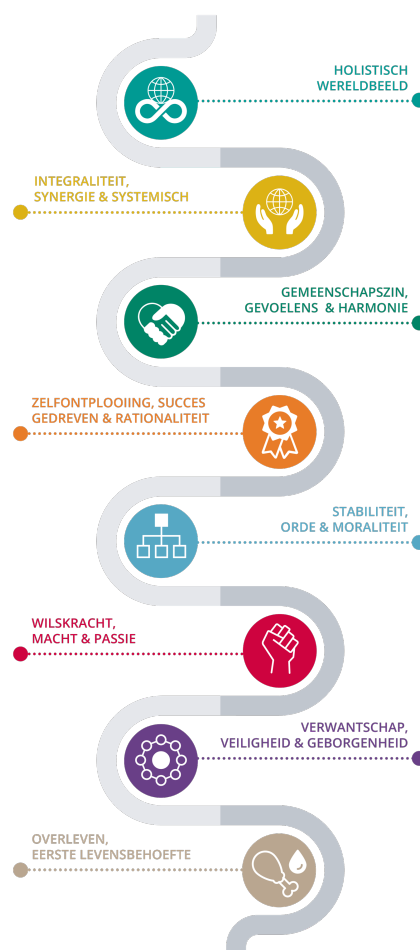
Leg de kaarten met de zwart-wit afbeelding naar boven in stapels op tafel. Laat de deelnemers een kaart kiezen voor een of twee thema's, die het beste passen bij hoe ze het leven zien en zichzelf, begin bijvoorbeeld met Mensbeeld en Leiderschap.

Vraag de deelnemers om in koppels bij elkaar te gaan zitten en hun kaart met de zwart-witte afbeelding naar boven op tafel te leggen. Elke deelnemer heeft dan 10 minuten om haar keuze toe te lichten en uit te leggen waarom dit belangrijk voor haar is.

Nu laat je de deelnemers de kaarten omdraaien. Daarna geef je uitleg over SD, aan de hand van deze thema's. Leg bijvoorbeeld voor elk waardesysteem uit welk mensbeeld het heeft en hoe zich dit vertaalt in de verschillende leiderschapstijlen.

Als je wilt kun je een tweede ronde doen, waarin je ze kaarten laat kiezen voor twee andere thema's en verder uitlegt hoe die worden gezien door de verschillende waardesystemen. Optioneel: je kunt de paren wijzigen.

Na een of twee rondes, vraag je wie van de deelnemers uitkomsten of inzichten uit de discussies zou willen delen.





## 3.2. Intro workshops - Spiral Dynamics verkennen

<b>Doel:</b>	Het introduceren van SD en deelnemers aan elkaar en/of inzicht geven in het ontwikkelingsniveau van hun eigen team.
<b>Deelnemers:</b>	Afhankelijk van het aantal kaartensets dat je hebt.
<b>Doelgroep:</b>	Trainings- en introductiegroepen - deelnemers kennen elkaar niet.
<b>Duur:</b>	Van minimaal 30 minuten tot de hoeveelheid tijd die je eraan wilt besteden.
<b>Assessments/SD:</b>	Deelnemers hebben geen voorkennis van SD.
<b>Kaartensets:</b>	1 per persoon (voor grotere groepen kunnen het er iets minder zijn).

Leg de kaarten met de zwart-wit afbeelding naar boven in stapels op tafel. Laat de deelnemers kaarten kiezen; afhankelijk van de diepgang en de tijd die je hebt, laat je ze kiezen uit 2 to 8 thema's tegelijk.

Afhankelijk van het doel van de oefening, kun je ze op verschillende manieren laten kiezen:

1. Voor een algemene introductie over SD en van elkaar, vraag je ze om de kaart te kiezen die het beste bij henzelf past.
2. Om meer inzicht te krijgen in het complexiteitsniveau in hun organisatie, vraag je hen om de kaarten te kiezen die het beste passen bij hun huidige team.

De deelnemers leggen in groepjes van twee hun kaarten op tafel, met de zwart-witte zijde omhoog. Vervolgens interviewen ze elkaar: waarom hebben ze deze keuzes gemaakt?

Dan vraag je ze of ze hun keuzes willen veranderen en laat je ze, indien gewenst, hun kaarten omwisselen.

Laat ze dan de kaarten omdraaien en kijk of er een dominante kleur te zien is. Laat ze rondkijken en de kaarten van anderen bekijken. Maak een foto om de uitkomst vast te leggen.

Nu kun je in de workshop de essentie van de waardesystemen en de verschillende kleuren uiteenzetten; op persoonlijk vlak en/of op het niveau van de organisatiecultuur.

## 3.3. Intro workshops - gewenste verandering verkennen

<b>Doel:</b>	Deelnemers de kracht van SD laten ervaren bij het analyseren van organisatieveranderingen.
<b>Deelnemers:</b>	Afhankelijk van het aantal kaartensets dat je hebt.
<b>Doelgroep:</b>	Trainings- en introductiegroepen - deelnemers kennen elkaar niet.
<b>Duur:</b>	Van minimaal 30 minuten tot de hoeveelheid tijd die je eraan wilt besteden.
<b>Assessments/SD:</b>	Deelnemers hebben geen voorkennis van SD.
<b>Kaartensets:</b>	2 per persoon (voor grotere groepen kunnen het er iets minder zijn).

Leg de kaarten in stapels op tafel met de zwart-witte kant boven. Laat de deelnemers kaarten kiezen, tot maximaal 4 thema's. Vraag hen om een kaart te kiezen voor de huidige situatie en een kaart voor de gewenste situatie.



In groepjes van twee leggen de deelnemers hun kaarten op tafel, met de zwart-witte zijde omhoog. Vervolgens interviewen ze elkaar. Wat is de huidige situatie? Wat werkt niet? Wat zouden ze willen veranderen?

Laat ze dan de kaarten omdraaien en kijk of er een dominante kleur te zien is. Laat ze rondkijken en de kaarten van anderen bekijken. Maak een foto om de uitkomst vast te leggen.

Nu kun je in de workshop de essentie van de waardesystemen uiteenzetten, de mate van complexiteit van organisaties, etc.





## 4. Coaching

Een-op-een werken.

### 4.1. Coaching - een geschikte werkplek vinden

<b>Doel:</b>	Werkplek vinden voor de coachee, die het beste bij haar past.
<b>Deelnemers:</b>	1
<b>Doelgroep:</b>	Coachee
<b>Duur:</b>	10 minuten of langer.
<b>Assessments/SD:</b>	Coachee heeft een waardeassessment ingevuld en kent de basisprincipes van SD.
<b>Kaartensets:</b>	1

Leg de kaarten van een van de thema's op tafel met de zwart-wit zijde naar boven. Laat ze een kaart kiezen, die het beste past bij hun huidige werkplek en een die het beste past bij hun gewenste werkplek.

Als ze dezelfde kaart kiezen, laat ze dan uitleggen wat hieraan belangrijk is voor hen. Draai dan de kaart om. Kijk of er een link is met hun persoonlijke waardeprofiel.



Als ze twee verschillende kaarten kiezen, laat ze dan uitleggen wat ze uit de huidige situatie niet meer willen en wat belangrijk is in de gewenste situatie. Draai dan de kaarten om. Bespreek hun keuzes in relatie tot hun persoonlijke waardeprofiel.

Je kunt dezelfde procedure herhalen voor andere thema's.

### 4.2. Coaching - passen in de huidige werkplek

<b>Doel:</b>	Werkplek vinden voor de coachee, die het beste bij hem past.
<b>Deelnemers:</b>	1
<b>Doelgroep:</b>	Coachee.
<b>Duur:</b>	10 minuten of langer.
<b>Assessments/SD:</b>	Coachee heeft een waardeassessment ingevuld en kent de basisprincipes van SD.
<b>Kaartensets:</b>	1

Kies de thema's die het meest gerelateerd zijn aan de coachvraag van de coachee.



Leg de kaarten van een van de thema's op tafel met de zwart-wit zijde naar boven. Laat ze een kaart kiezen, die het beste past bij hun huidige werkplek en een die het beste past bij hun gewenste werkplek.

Als ze dezelfde kaart kiezen, laat ze dan uitleggen wat hieraan belangrijk is voor hen. Draai dan de kaarten om. Kijk of er een link is met hun persoonlijke waardeprofiel.

Als ze twee verschillende kaarten kiezen, laat ze dan uitleggen welke moeilijkheden ze ervaren in de huidige situatie en wat belangrijk is in de gewenste situatie. Draai dan de kaarten om. Bespreek hun keuzes in relatie tot hun persoonlijke waardeprofiel.

Nu kun je zien of je ze advies kunt geven over hoe om te gaan met de huidige situatie. Houd in gedachten dat de kaarten die ze kiezen hun perceptie van de huidige situatie toont; mogelijk is de werkelijkheid anders. In sommige situaties zouden ze in staat kunnen zijn een manier te vinden om de gewenste situatie deels te creëren; hoewel voorzichtigheid is geboden, omdat een enkele persoon de cultuur van een team of organisatie natuurlijk niet kan veranderen.

Je kunt dezelfde procedure herhalen voor andere items.





## 5. Klantenwerving

<b>Doel:</b>	Een potentiële klant overtuigen van de kracht van het werken met Spiral Dynamics (en eventueel de ValueMatch assessments).
<b>Deelnemers:</b>	1-3
<b>Doelgroep:</b>	Potentiële klanten
<b>Duur:</b>	10 minuten of langer.
<b>Assessments/SD:</b>	Geen voorkennis vereist.
<b>Kaartensets:</b>	1 per persoon (voor grotere groepen kunnen het er iets minder zijn).

Bereid jezelf voor door de vraag die de klant heeft te bestuderen en zoek twee thema's uit de kaarten die het dichtst bij de vraag van de klant komen.

Tijdens het acquisitiesprek, leg je de kaarten met betrekking tot een van de twee thema's met de zwart-witte kant naar boven op tafel. Laat ze een kaart kiezen voor hun huidige situatie en een voor de gewenste. Draai de kaarten om en nu kun je de waardeverschuiving die ze willen, toelichten. Dan kun je het gesprek beginnen waarin je het verschil uitlegt tussen het werken aan gedrag en het werken aan waarden, hoe Spiral Dynamics de cultuur en structuur van de organisatie verbindt met de innerlijke waarden van mensen.







## Appendix A, Spiral Dynamics in organisaties

PERSOONLIJK	CULTUUR	STRUCTUUR
<b>Loyaliteit en veiligheid</b> <span style="float: right;"><b>Paars: De huiskamer</b></span>		
<p><b>Credo:</b> 'Vakmanschap is meesterschap'</p> <p><b>Instelling:</b> 'Veiligheid vind ik bij mijn verwanten'</p> <p><b>Teamvisie:</b> 'Loyaliteit en sfeer bepalen de kracht'</p> <p><b>Kwaliteiten:</b> zorgen, handwerk, doen, Improviseren</p> <p><b>Valkuilen:</b> chaotiseren, leven in 't verleden</p>	<p>Bij ons gaat het er gemoedelijk aan toe. We vormen een hechte en loyale groep en koesteren onze tradities en de oprichters. Belangrijk is dat medewerkers zich op hun gemak en thuis voelen en dat er zorg en aandacht is voor elkaar. Wel vragen we ze zich aan onze gebruiken aan te passen. Kunnen ze dat niet, dan horen die mensen er niet bij en worden ze onderwerp van roddel of gewoon genegeerd. Van veranderingen houden we niet zo.</p>	<p>Voor de klus waar we voor staan hebben we loyale beroepskrachten of ervaringsdeskundigen nodig. Onze organisatie levert de juiste instrumenten en werkinstructies die nodig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren. Werkende weg bereiken we ons doel, problemen die zich voordoen lossen we pragmatisch op. We zijn trots op het vakwerk dat we leveren.</p>
<b>Actie en heerschappij</b> <span style="float: right;"><b>Rood: De arena</b></span>		
<p><b>Credo:</b> 'Waar een wil is, is een weg'</p> <p><b>Instelling:</b> 'Het is heersen of overheerst worden'</p> <p><b>Teamvisie:</b> 'Vrijheid blijheid óf sterk leiderschap'</p> <p><b>Kwaliteiten:</b> moed, actie, daadkracht, assertiviteit</p> <p><b>Valkuilen:</b> opportunisme, haantjes gedrag, impulsief, egoïstisch, slechte verliezer</p>	<p>We komen zo snel als mogelijk in actie. Eerst schatten we de situatie in en dan kiezen we die tactiek, die het snelst tot resultaat leidt. Al improviserend vinden we onze weg. Besluiten worden ter plekke en zonder te dralen door de baas genomen. Met onze slagkracht dwingen we respect af. We kunnen ons laten meeslepen door de waan van de dag.</p>	<p>Onze organisatie houdt onze omgeving nauwlettend in de gaten en komt direct in actie wanneer haar belangen niet serieus worden genomen. Ze verwacht snel resultaat van ons en heeft een hekel aan wollige praat en regels die beperken. Diepgravende analyses zijn niet aan ons besteed. Met daadkracht en macht dwing je respect af. We kunnen opportunistisch, overdonderend en soms zelfs manipulatief zijn.</p>
<b>Orde en structuur</b> <span style="float: right;"><b>Blauw: Het instituut</b></span>		
<p><b>Credo:</b> 'Bezint eer ge begint'</p> <p><b>Instelling:</b> 'Ik doe plichtsgetrouw mijn werk'</p> <p><b>Teamvisie:</b> 'Ieder is een radertje in 't systeem'</p> <p><b>Kwaliteiten:</b> nauwgezet, gedisciplineerd, integer</p> <p><b>Valkuilen:</b> bureaucratisch, veroordelend, inflexibel, eenkennig.</p>	<p>We vertrouwen het gezag en houden ons aan de regels en afspraken. We willen dat alles ordelijk en rechtvaardig verloopt en verwachten dat iedereen zijn taak gedisciplineerd en deskundig verricht. We hebben een hekel aan chaos en risico's en willen tijdig worden geïnformeerd als er iets in onze omgeving verandert. We kunnen inflexibel zijn en alleen oog hebben voor ons 'eigen-soort-mensen'.</p>	<p>Onze organisatie streeft betrouwbaarheid na door werkprocessen te optimaliseren, mensen en middelen op de juiste plek in te zetten en de minste risico te lopen. We houden ons aan de regels en richtlijnen. Onze taken zijn helder omschreven en ons handelen wordt steeds daaraan getoetst en onze werkkwaliteit wordt gecontroleerd. We kunnen bureaucratisch en inflexibel overkomen.</p>



PERSOONLIJK	CULTUUR	STRUCTUUR
<b>Ondernemen &amp; resultaat</b> <span style="float: right;"><b>Oranje: De winnaar</b></span>		
<p><b>Credo:</b> 'Alleen het resultaat telt'</p> <p><b>Instelling:</b> 'Dat de beste mag winnen'</p> <p><b>Teamvisie:</b> 'Excelleren is de basis voor succes'</p> <p><b>Kwaliteiten:</b> visie, innoveren, verdienen</p> <p><b>Valkuilen:</b> kil zakelijk, cijfer fetisjist, prestatiedwang, emotioneel</p>	<p>We vinden dat het altijd beter kan en denken daar graag in mee. Ons imago is belangrijk en we omringen ons met succesvolle mensen. We zijn op zoek naar nieuwe producten en diensten die onze positie op de markt verbeteren. We eisen dat je presteert en goed onderbouwd te werk gaat, desnoods dwingen we dat af. Sommigen kunnen ons tempo en niveau niet aan en schrikken terug van onze prestatiedwang. Tja, niet iedereen kan ons niveau nu eenmaal aan.</p>	<p>Onze organisatie zoekt naar nieuwe oplossingen en vindt die door goede analyses te maken, creativiteit bij ons aan te boren, kansen te benutten en ondernemerschap te tonen. We gaan strategisch te werk en besluiten op basis van de beste argumenten. We peilen de behoefte van onze gebruikers en willen hun wensen/verwachtingen het liefst overtreffen.</p>
<b>Verbinden &amp; harmonie</b> <span style="float: right;"><b>Groen: De gemeenschap</b></span>		
<p><b>Credo:</b> 'Gras groeit niet harder door er aan te trekken'</p> <p><b>Instelling:</b> 'De weg is het doel'</p> <p><b>Teamvisie:</b> 'Iedereen is gelijk en gelijkwaardig'</p> <p><b>Kwaliteiten:</b> procesgevoelig, empathisch, idealist</p> <p><b>Valkuilen:</b> zweverig, sentimenteel, iedereen overal bij betrekken, traag in besluiten</p>	<p>We zien in dat alles mensenwerk is, en dat dient te worden gerespecteerd. Zoek het contact met ons op, en betrek ons bij de veranderingen en ook in de besluitvorming. We eisen dat er ruimte is voor ieders anders-zijn en uniciteit, anders doen we niet mee. De communicatie met ons vergt veel tijd en we kunnen traag in besluitvorming zijn. We hebben er geen boodschap aan als je daar ongeduldig van wordt; participatie kost nu eenmaal tijd.</p>	<p>In onze organisatie staan ontwikkeling en welzijn van medewerkers en gebruikers centraal. Zij betreft iedereen bij het creatieproces zodat iedereen zich er mede-eigenaar van voelt. Problemen lossen we op door er met elkaar de dialoog over aan te gaan. In de besluitvorming wordt zoveel mogelijk iedereen gekend en meegenomen.</p>
<b>Autonomie en synergie</b> <span style="float: right;"><b>Geel: Het zelfmanagement</b></span>		
<p><b>Credo:</b> 'Think global act local'</p> <p><b>Instelling:</b> 'Ik vervul de rol die de situatie vraagt'</p> <p><b>Teamvisie:</b> 'onafhankelijke professionals met een gezamenlijke missie'</p> <p><b>Kwaliteiten:</b> autonoom, omgang met conflicterende waarden, gevoel voor timing</p> <p><b>Valkuilen:</b> onpeilbaar, eigenzinnig, complicerend</p>	<p>We hebben geen management maar werken in zelfsturende teams waarvoor iedereen zich volledig inzet en de verantwoording draagt. Het creatieproces is buitengewoon dynamisch en kent verrassende wendingen. De gezamenlijke missie is leidend, de rest (contracten, teamsamenstelling, besluitvorming e.d.) is daaraan ondergeschikt. Wat we veranderen zal niet toe te schrijven zijn aan één partij en dat is ook niet belangrijk.</p>	<p>Onze organisatie vervult een co-creërende rol met ons. Zij kiest voor een integrale aanpak, waarin ze van ons zelfmanagement verwacht én een eigenbelang overstijgende houding. Transparantie en vertrouwen zijn voorwaarden waardoor managementlagen kunnen ontbreken. Onze samenwerkingsvormen zijn bijna vloeibaar, ze lijken als los zand aan elkaar te hangen.</p>





