

Handleiding

Waarden- en Normenspel

Peter Gerrickens, Marijke Verstege en Zjev van Dun

INHOUDSOPGAVE

| | pag. |
|---|------|
| VOORWOORD | 5 |
| 1 ALGEMENE TOELICHTING OP HET SPEL | |
| 1.1 Introductie | 7 |
| 1.1.1. Waarden | 8 |
| 1.1.2. Normen | 17 |
| 1.1.3. Mogelijkheden in combinatie met de andere spellen | 22 |
| 1.2 Toepassingsmogelijkheden van het spel | 22 |
| 1.3 Tips bij het werken met het Waarden- en Normenspel | 24 |
| 2 SPELVORMEN | |
| 2.1 SPELVORMEN MET 'WAARDEN' | |
| Spelvorm 1: Persoonlijk waardenprofiel | 27 |
| Spelvorm 2: Organisatiewaarden | 29 |
| Spelvorm 3: Persoonlijke waarden en organisatiewaarden | 32 |
| Spelvorm 4: Waardenladder: stappen in waardenontwikkeling | 33 |
| Spelvorm 5: Feedback op waarden | 35 |
| Spelvorm 6: Waarden en verandering | 37 |
| Spelvorm 7: Beoordeling teamwaarden | 38 |
| Spelvorm 8: Waarden en werksituaties | 41 |
| 2.2 SPELVORMEN MET 'WAARDEN' EN 'THEMA'S' | |
| Spelvorm 9: Kennismaking: waarden en thema's | 43 |
| Spelvorm 10: Uitwisseling: waarden en thema's | 44 |
| 2.3 SPELVORMEN MET 'NORMEN' | |
| Spelvorm 11: Groepsnormen uitbeelden | 46 |
| Spelvorm 12: Prettige en onprettige groepsnormen | 48 |
| Spelvorm 13: Normenmatrix | 50 |
| 2.4 SPELVORMEN MET 'WAARDEN' EN 'NORMEN' | |
| Spelvorm 14: Organisatiewaarden en groepsnormen | 52 |
| Spelvorm 15: Missie, waarden en taken | 54 |
| Spelvorm 16: Morele dilemma's | 57 |

2.5 SPELVORMEN IN COMBINATIE MET DE ANDERE SPELLEN

| | |
|---|----|
| Spelvorm 17: Waarden, kwaliteiten en vervormingen | 58 |
| Spelvorm 18: Waarden en vaardigheden | 60 |
| Spelvorm 19: Waarden, levensgebieden en gevoelens | 61 |
| Spelvorm 20: Normen en belemmeringen | 63 |

BIJLAGEN

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| Bijlage I | Onderdelen van het Waarden- en Normenspel | 65 |
| | A Lijst met waarden | |
| | B Lijst met thema's | |
| | C Lijst met normen | |
| Bijlage II | Stappenplan morele dilemma's | 69 |
| Bijlage III | Overzicht spelvormen | 72 |
| Bijlage IV | Waarden – taken matrix | 74 |
| LITERATUUR | | 75 |

1 ALGEMENE TOELICHTING OP HET SPEL

1.1 INTRODUCTIE

Het doel van dit spel is om je met anderen in gesprek te brengen over waarden en normen. Het gevolg daarvan is niet alleen dat jij je meer bewust wordt van wat je zelf nastreeft (morele bewustwording), maar ook dat je anderen beter gaat begrijpen. Daarnaast is dit spel een hulpmiddel om tot overeenstemming te komen over de waarden en normen die je als groep, team of organisatie belangrijk vindt (morele consensus). Van daaruit kun je een besluit nemen over de waarden en normen die je daadwerkelijk gaat toepassen. Het spel kan een rol spelen in het proces van het bespreken van waarden en normen, maar het stuurt de spelers niet in de richting van het opleggen van bepaalde waarden en normen.

Het Waarden- en Normenspel bestaat uit 140 kaarten, verdeeld over drie groepen. Ook is er per groep een lege kaart, voor het geval jij of je medespelers een aanvulling hebben. De groepen zijn:

- 1. Waarden** (symbool: kompas; 63 stuks). Een waarde is iets dat je belangrijk vindt om na te streven, dat richting geeft aan je handelen. Voorbeelden zijn: vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen.
- 2. Normen** (symbool: rotonde - de verschillende wegen die je kunt kiezen; 38 stuks). Dit zijn regels die bepalen welk gedrag goed of fout is, gewenst of ongewenst, toegestaan of verboden. Het zijn verplichtingen of verwachtingen waaraan jij je dient te houden. Normen zijn afgeleid van of gebaseerd op waarden. Zo is de norm 'je moet afspraken en beloftes nakomen' een concrete uitwerking van de waarde 'betrouwbaarheid'. Als het verband tussen norm (gedragsregel) en waarde niet meer bestaat, wordt de norm letterlijk waardeloos. De normen die we gekozen hebben, zijn vooral gericht op het samenwerken of samenleven in groepen, zoals een team, een organisatie, een gezin of een vereniging. Bij de formulering van normen hebben we ontkenningen (bijvoorbeeld: je mag niet) vermeden. Dit is gedaan om makkelijker te kunnen werken met de Normenmatrix (zie spelvorm 13).
- 3. Thema's** (symbool: gekleurde vlakken; 40 stuks). Deze geven terreinen weer waarop waarden concreet tot uitdrukking kunnen worden gebracht. Ze zijn bedoeld om het gesprek over waarden verder toe te spitsen en nog concreter te maken. Het uitgangspunt bij de keuze van de thema's was dat ze prikkelend moeten zijn, zodat ze je uitdagen met anderen in gesprek te gaan. Hoofd- en subthema's lopen door elkaar heen. Als je met deze kaarten werkt, maak je voor elke situatie een relevante voorselectie.

Er zijn verschillende mogelijkheden om met dit spel te werken. Je kunt kiezen om alleen met de waarden te werken of deze te combineren met de thema's. Daarnaast is het mogelijk om uitsluitend met de normen te werken of om deze te combineren met de waarden.

Je kunt dit spel voor zeer uiteenlopende doeleinden gebruiken, zowel in werksituaties als privé. Enkele voorbeelden zijn: het maken van een waardenprofiel voor jezelf, je team of je organisatie; het vergelijken van de ideale met de werkelijke situatie; het bespreken van de normen binnen een team; het voeren van een verhelderend gesprek met vrienden. Meer toepassingsmogelijkheden kun je vinden in par. 1.2.

Het Waarden- en Normenspel laat zich ook goed combineren met enkele andere spellen uit de serie (Kwaliteitspel / Kwaliteitspel *PLUS*, Vaardighedenspel, Inspiratiespel en Gevoelswereldspel). Meer hierover kun je lezen in par. 1.1.3.

1.1.1 WAARDEN

Er zijn verschillende definities van het begrip 'waarde'. De overeenkomst daartussen is dat een waarde iets heel belangrijks vertegenwoordigt in een mensenleven of voor een organisatie en dat een waarde richting geeft aan het handelen. Dat is ook de omschrijving die wij gebruiken.

Waarden zijn nastrevenswaardig. Niet alleen voor onszelf, maar ook voor vele anderen. Het zijn de fundamenteën van waaruit je wilt leven. Het zijn meestal niet-tastbare zaken die zin en betekenis verlenen aan onze activiteiten. Een waarde is iets wat we met ons meedragen. Deze helpt ons om te bepalen hoe we moeten handelen in allerlei situaties. De betekenis van een waarde is open, waardoor we steeds opnieuw uitgedaagd worden ons ermee te verbinden en te onderzoeken wat de waarde in een bepaalde situatie betekent. Je kunt daarbij niet vertrouwen op een vaste routine (Schuijt, 2001).

Je belangrijkste waarden zijn te beschouwen als bakens bij de keuzes die je maakt. Om als bakens te kunnen fungeren moet een waarde voldoen aan de volgende kenmerken (Harmsen, 2001):

1. Je bent trots op deze waarde omdat deze je persoonlijkheid kleurt.
2. Je bent bereid om deze waarde publiekelijk uit te dragen en te verdedigen als de situatie daarom vraagt.
3. Een kernwaarde komt terug in verschillende situaties, op verschillende tijdstippen en bij verschillende gelegenheden.
4. Er is sprake van een hoge mate van consistentie tussen de inhoud van je waarde en je concreet observeerbare gedrag. Je doet in de praktijk wat je in theorie verkondigt.

Waarden worden soms bewust uitgesproken. Bijvoorbeeld wanneer je tijdens een gesprek uitgedaagd wordt om aan te geven waarom je bepaalde dingen wel of niet doet. Maar vaak zijn waarden ook onbewust - en onuitgesproken - aanwezig in wat mensen doen of laten. Een voorbeeld: zonder dat je er verder over nadent, laat je tijdens een discussie iemand anders rustig uitspreken. De waarde die daar achter steekt - zonder dat jij je dat steeds bewust bent - is 'respect'.

Wat onze waarden zijn, hangt af van veel factoren, zoals opvoeding, levensbeschouwing, levenservaring en levensomstandigheden. Als we meer inzicht willen krijgen in ons eigen gedrag en in dat van anderen, is het noodzakelijk dat we ons realiseren door welke waarden we ons laten leiden. Het verhelderen en versterken van de eigen waarden

vergroot vaak het gevoel van eigenwaarde en geeft richting aan de te volgen werkwijzen en de te nemen beslissingen.

Het ontbreken van een set aan samenhangende waarden kan als gevolg hebben dat mensen in verwarring raken over hun relatie tot de omgeving.

Het ontbreken van een duidelijke richting in het leven kan bijvoorbeeld tot uiting komen in apathisch gedrag, onzekerheid, inconsequent gedrag of door met de massa mee te lopen.

Veel mensen vinden sommige waarden zo algemeen dat ze voor iedereen gelden en dat ze de kern vormen van de publieke ethiek. Vier algemene morele principes voor het samenleven van mensen zijn (v. Willegenburg, 1993):

1. *Het principe van geen schade toebrengen.*
2. *Het principe van weldoen.* Men behoort goed te doen en het goede te bevorderen. Het 'goede' doen hoeft niet altijd prettig te zijn. Eerlijkheid kan soms héél onaangenaam zijn! Het 'goede' doen geeft je uiteindelijk wel een goed gevoel.
3. *Het principe van autonomie.* Men behoort de eigenheid, uniciteit en met name de eigen keuzen van anderen zoveel mogelijk te respecteren.
4. *Het principe van rechtvaardigheid.* Men behoort in handelen en praktijk gericht te zijn op een gelijke behandeling van anderen en op een faire verdeling van lusten en lasten.

Soms wordt hier nog het principe van respect voor het leven aan toegevoegd.

Waarden en kwaliteiten

Bij kwaliteiten worden soms dezelfde begrippen gebruikt als bij waarden, zoals betrouwbaarheid of eerlijkheid. Dat kan tot verwarring leiden. Daarom is het zinvol om het verschil tussen waarden en kwaliteiten te belichten.

Kwaliteiten zijn je meest eigene eigenschappen. Ze kenmerken je persoonlijkheid, ze vormen je natuurlijke manier van zijn. Door je unieke set aan kwaliteiten onderscheid jij je van anderen (Gerrickens, 1997). Waarden daarentegen overstijgen de persoonlijkheid, omdat ze aangeven waar je op gericht bent. Waarden zijn, in tegenstelling tot kwaliteiten, meestal een bewuste keuze. Je gebruikt je persoonlijkheid met de bijbehorende kwaliteiten om dat wat je nastreeft, te bereiken. Kwaliteiten kunnen dus in dienst worden gesteld van waarden, bijvoorbeeld wanneer je de kwaliteit 'moed' inzet om de waarde 'eerlijkheid' na te leven.

Indeling van waarden

Waarden zijn op allerlei manieren in te delen. Voorbeelden zijn: morele waarden (bv. eerlijkheid), economische waarden (bv. winst), sociale waarden (bv. rechtvaardigheid), religieuze waarden (bv. dienstbaarheid), relationele waarden (bv. respect), persoonlijke waarden (bv. gezondheid) en artistieke waarden (bv. schoonheid). Deze indelingen geven aan hoe uitgebreid, maar ook hoe diffuus het terrein van waarden is. Eén punt willen we kort belichten: het onderscheid tussen kernwaarden en instrumentele waarden.

2.1 SPELVORMEN MET 'WAARDEN'

Spelvorm 2: Organisatiewaarden

DOEL

Het met elkaar eens worden over de belangrijkste waarden van de organisatie.

RANDVOORWAARDEN

1. De spelers werken bij dezelfde organisatie, waarvan de organisatiewaarden nog niet duidelijk zijn geformuleerd.
2. Aantal spelers: 3 - 10.
3. Nodig: de kaarten 'waarden' 1 t/m 58 en de blanco waardenkaart; pen en papier voor iedere speler. Post-it blaadjes.
4. Speelduur: 45 - 75 min.

WERKWIJZE

1. Leg de kaarten open op tafel. Geef voor jezelf antwoord op de vraag: Welke van de waarden die op tafel liggen vind ik belangrijk binnen onze organisatie? Noteer er zes op een lijstje én geef jouw volgorde van belangrijkheid aan.
2. Iedereen ontvangt een aantal post-it blaadjes. Deze blaadjes worden op de gekozen kaarten met waarden geplakt. Schrijf op elk blaadje je voornaam en daarachter de rangorde van de betreffende waarde op je lijstje. Als iemand anders al een kaart op een bepaalde waarde heeft geplakt, schrijf dan daaronder je voornaam en het nummer je rangorde. Verwijder de kaarten waar geen post-it op is geplakt.
3. Nu volgt een discussie over de gekozen waarden. De bedoeling is om het door middel van een inhoudelijk gesprek met elkaar eens te worden over een lijst van acht waarden die jullie belangrijk vinden voor de organisatie.
4. Bekijk het resultaat en bespreek samen de volgende vragen:
 - a. Zijn er waarden die met elkaar samenhangen? Zo ja, welke? Een vorm van samenhang is dat de ene waarde in dienst staat van de andere.
 - b. Zijn er waarden die met elkaar kunnen botsen? Zo ja, welke? Geef indien mogelijk een voorbeeld van een situatie waarin dat is gebeurd of zou kunnen gebeuren.
5. Als afronding geeft iedereen een antwoord op de vraag: Welke waarde uit de uiteindelijke lijst vind je gemakkelijk om goed toe te passen en bij welke vind je dat lastig? Waarom?

OPMERKING

Je kunt deze spelvorm ook spelen met je team als invalshoek.

SPELVARIANTEN

Variant A

Als je een groep van meer dan 30 medewerkers wilt verenigen rond een aantal gemeenschappelijke waarden, kun je ook als volgt te werk gaan (Blanchard, 2001):

- a. Leg de kaarten open op tafel.
- b. Noteer voor jezelf het antwoord op de vraag: Welke drie van de waarden die op tafel liggen vind ik het belangrijkste voor onze organisatie?
- c. Probeer in tweetallen tot consensus te komen over een gezamenlijke top 3, ook weer in volgorde van belangrijkheid (10 min.).
- d. Vorm samen met een ander tweetal een viertal. Probeer weer tot overeenstemming te komen over een top 3 van waarden (15 min.).
- e. Het viertal kiest een vertegenwoordiger. Vervolgens vormen twee viertallen een achttal. De vertegenwoordigers proberen tot overeenstemming te komen over de top 3. De anderen luisteren mee.
- f. Herhaal stap e. voor twee achttallen die een zestiental vormen.
- g. Twee zestientallen herhalen stap e. en nu worden de uiteindelijke 3 waarden vastgesteld waarmee iedereen zich kan verbinden.
- h. De groep wordt opgesplitst in drie subgroepen en iedere groep richt zich op één van de gekozen waarden. Men gaat brainstormen en legt alle manieren vast waarop de waarde in de praktijk gerealiseerd kan worden.
- i. Iedere groep legt zijn lijst voor aan de andere twee groepen. Ieder dient te accepteren dat de 3 gekozen bedrijfswaarden nu 'de baas' zijn. Dit betekent dat elke teambeslissing, elk conflict of meningsverschil in overeenstemming met die waarden moet worden gestuurd of opgelost.

Variant B

Als de waarden van een organisatie helder beschreven zijn en je wilt bespreken wat daarvan in de praktijk terecht komt, ga dan als volgt te werk:

- a. Neem de kaarten 'waarden' en haal de waarden van de organisatie eruit.
- b. Noteer van elke waarde in welke mate jij vindt dat in de praktijk daadwerkelijk in overeenstemming met de betreffende waarde wordt gehandeld: vrijwel altijd (+), soms wel, soms niet (+/-) of vrijwel nooit (-).
- c. Iedereen ontvangt een aantal post-it blaadjes. Deze blaadjes worden op de kaarten met waarden geplakt. Schrijf op elk blaadje je voornaam en de beoordeling van de

betreffende waarde: +, +/- of -. Als iemand anders al een blaadje op een bepaalde waarde heeft geplakt, schrijf dan daaronder je voornaam en je beoordeling.

- d. Bespreek de beoordelingen per kaart. Geef voorbeelden om je mening te ondersteunen. Wat is het effect van de aan/afwezigheid van de waarde op jou, je collega's en het resultaat van je werk?
- e. Wat zijn jullie conclusies? Zijn er punten waarop verbetering gewenst is? Zo ja, wat zouden jullie daar zelf aan kunnen bijdragen?

2.1 SPELVORMEN MET 'WAARDEN'

Spelvorm 3: Persoonlijke waarden en organisatiewaarden

DOEL

Er achter komen welke waarden wel en niet in een organisatie in de praktijk gebracht worden en het effect daarvan op de medewerkers.

RANDVOORWAARDEN

1. De spelers werken bij dezelfde organisatie.
2. Aantal spelers: 3 - 8.
3. Nodig: de kaarten 'waarden', behalve de nummers 59 t/m 63; pen en papier.
4. Speelduur: 40 - 80 min.

WERKWIJZE

1. Leg de kaarten open op tafel.
2. Noteer drie waarden die voor jou belangrijk zijn en die in de organisatie slechts gedeeltelijk of niet aanwezig zijn. Geef ook aan wat het effect daarvan op jou is. Kun je daar zelf iets aan verbeteren? Zo ja, wat dan?
3. Noteer drie waarden die voor jou belangrijk zijn en die in de organisatie goed uit de verf komen. Geef ook aan wat het effect daarvan op jou is.
4. Om de beurt sta je centraal. Leg de gekozen kaarten in twee rijen voor je neer en geef een toelichting aan de hand van een concreet voorbeeld per waarde. De anderen mogen vragen stellen.
5. Hoe heb je deze spelvorm ervaren? Wissel dat samen uit. Welke conclusie(s) kunnen jullie trekken?

SPELVARIANT

Als je dieper in wilt gaan op de relatie tussen je persoonlijke waardenprofiel en de waarden van de organisatie, ga dan als volgt te werk:

- a. Speel spelvorm 1 (persoonlijk waardenprofiel) en 2 (organisatiewaarden).
- b. Teken op een vel papier (A3) twee cirkels die elkaar gedeeltelijk overlappen: een voor jezelf en een voor de organisatie. Leg de gekozen waarden op de plek waar ze thuishoren. Bekijk en bespreek het resultaat. Ga na of er tegenstellingen zijn tussen jouw waarden en die van de organisatie en hoe je daarmee om zou kunnen gaan.

2.3 SPELVORMEN MET 'NORMEN'

Spelvorm 11: Groepsnormen uitbeelden

DOEL

Bewustwording van de normen die heersen in een groep of team.

RANDVOORWAARDEN

1. De spelers vormen met elkaar een groep of team.
2. Aantal spelers: 4 - 10.
3. Nodig: de kaarten 'normen'.
4. Speelduur: 20 - 40 min.

WERKWIJZE

1. De kaarten worden open op tafel gelegd.
2. Neem een norm in gedachten waarvan je vindt dat die geldt in deze groep.
3. Bedenk een treffende manier om deze norm zonder te spreken uit te beelden.
4. Beeld om de beurt je gekozen norm uit. De overige spelers proberen te raden welke norm werd uitgebeeld. Degene die het raadt, geeft een toelichting (ik denk dat je uitbeeldt, omdat). Als de norm moeilijk te raden is, kunnen de overige spelers vragen stellen over het onderwerp waar de norm mee te maken heeft. Stel de vragen zo dat deze door de uitbeeldende persoon met 'ja' of 'nee' beantwoord kunnen worden. Na afloop geeft de speler die centraal heeft gestaan een toelichting op de keuze van de norm. Ga na of de anderen het hiermee eens zijn. Leg de gekozen kaart apart.
5. Stel als iedereen aan de beurt is geweest, de vraag: Wat valt jullie op aan de gekozen kaarten?

TOELICHTING

Het kan bij stap 2 voorkomen dat iemand geen norm kan vinden. Soms helpt het om spelers de mogelijkheid te geven om de tegenovergestelde norm uit te beelden, bijvoorbeeld 'Je mag fouten maken' in plaats van 'Je mag geen fouten maken'. Als dit het geval is, moet de betreffende persoon voor het uitbeelden wel zeggen dat de gekozen norm het tegenovergestelde is van een norm die op tafel ligt.

SPELVARIANTEN

Naast het uitbeelden van normen is het ook mogelijk om waarden (kaartnummers 1 t/m 43) uit te beelden. Leg de kaarten open op tafel. Drie mogelijkheden zijn:

Variant A

Neem een waarde in gedachten die voor jou heel belangrijk is. Beeld deze om de beurt uit. De anderen moeten raden om welke waarde het gaat. Ook moeten ze vertellen waarom ze die waarde op jou van toepassing vinden.

Variant B

Je kunt ook een waarde van een ander teamlid uitbeelden. Door middel van loting krijgen de spelers een teamlid toegewezen. De overige groepsleden moeten dan raden welke waarde van welk groepslid wordt uitgebeeld. Degene die de juiste waarde raadt, geeft een toelichting.

Variant C

Een andere mogelijkheid is om in plaats van een waarde uit te beelden, iedereen een tekening te laten maken over een waarde. Laat vervolgens de tekening aan elkaar zien en probeer te raden om welke waarde het gaat.