

# SPEELWIJZE WAARDEN- EN NORMENSPEL



De bedoeling van dit spel is om je met anderen in gesprek te brengen over waarden en normen. Het gevolg daarvan is niet alleen dat je je meer bewust wordt van wat je zelf nastreeft, 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. Het spel stuurt niet in de richting van het opleggen van bepaalde waarden en normen.

Het Waarden- en Normenspel bestaat uit 141 kaarten, verdeeld over drie groepen. Ook is er per groep een blanco kaart, voor het geval iemand een aanvulling heeft. De groepen zijn:

1. **Waarden** (symbool: kompas; 65 stuks). Een waarde is iets wat je belangrijk vindt om na te streven, dat richting geeft aan je handelen. Voorbeelden zijn: vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen. De waarden zijn als volgt onderverdeeld:
  - a. *Algemene waarden*. Dit zijn waarden die zowel kunnen gelden voor een individu als binnen een organisatie. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen relationele waarden (nummers 1 t/m 45) en niet-relationele waarden (nummers 46 t/m 51). Relationele waarden zijn waarden die primair betrekking hebben op de omgang met anderen.
  - b. *Waarden gericht op een organisatie* (nummers 52 t/m 60).
  - c. *Waarden gericht op een individu* (nummers 61 t/m 65).

Je kunt uiteraard afwijken van bovenstaande indeling en je eigen systeem gebruiken.

2. **Normen** (symbool: pijlen die verschillende kanten uit gaan; 39 stuks). Dit zijn regels die bepalen welk gedrag goed of fout is, gewenst of ongewenst, toegestaan of verboden. 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'. De normen die we gekozen hebben zijn specifiek gericht op het samenwerken in teams of groepen.
3. **Thema's** (symbool: gekleurde vlakken; 37 stuks). Deze geven terreinen weer waarop waarden tot uitdrukking kunnen worden gebracht, en zijn bedoeld om het gesprek over

waarden concreter te maken. Het uitgangspunt bij de keuze van de thema's is dat ze prikkelend moeten zijn, zodat ze je uitdagen met anderen in gesprek te gaan.

In onderstaande spelvormen staan waarden centraal bij spelvorm 1 (gericht op het individu) en 2 (gericht op team of organisatie). Bij spelvorm 3 worden waarden en thema's met elkaar gecombineerd. Spelvorm 4 is gericht op het bespreken van groepsnormen. Bij elke spelvorm kun je het aantal kaarten waarmee je werkt of die je selecteert, naar eigen inzicht wijzigen.

## **SPELVORM 1: PERSOONLIJK WAARDENPROFIEL**

### **Doelen**

1. Bewustwording van de waarden die voor jezelf belangrijk zijn.
2. Inzicht krijgen in de onderlinge samenhang tussen deze waarden.

### **Toelichting**

Je waarden geven aan wat je belangrijk vindt om na te streven. Ze zijn daarom een belangrijk hulpmiddel bij het maken van keuzes in je leven. Het maken van een persoonlijk waardenprofiel (een eigen lijstje met waarden) kan je helpen om afstand te nemen van de waan van de dag. Het maakt duidelijker voor jezelf waar je voor staat, wat je meer zelfvertrouwen kan geven.

Het maken van je eigen lijstje met waarden is niet altijd eenvoudig. Een belangrijk uitgangspunt bij het kiezen van waarden is dat je trots bent op elke waarde die je kiest. Je waarden maken je blij en kleuren de persoon die je bent. Je bent bereid om ze uit te dragen en te verdedigen als de situatie daarom vraagt. Je gedraagt je in overeenstemming met je waarden.

Je waardenprofiel kan door de tijd heen veranderen. Als je jong bent, neem je meestal veel waarden over uit het gezin of de familie waarin je opgroeit. Naarmate je jezelf beter leert kennen, wordt het duidelijker welke familiewaarden wel of niet bij je passen. Daarnaast kunnen persoonlijke ervaringen of gebeurtenissen ervoor zorgen dat je sommige waarden schrapt van je lijstje en vervangt door andere. Het is dus interessant om je levensgeschiedenis te bekijken vanuit de optiek van de ontwikkeling van waarden.

### **Randvoorwaarden**

1. De spelers hoeven elkaar niet te kennen. Als dat wel zo is, maakt dit het spelen van deze spelvorm nog interessanter.
2. Aantal spelers: 2.
3. Nodig: de kaarten 'waarden', behalve de nummers 52 t/m 60. Pen en papier.
4. Speelduur: 45 - 60 min.

### **Werkwijze**

1. Alle kaarten worden open op tafel gelegd. De eerste speler begint.
2. Selecteer minimaal 6 en maximaal 10 waarden die je belangrijk vindt in je leven. Probeer ook

een rangorde aan te brengen, te beginnen met de meest belangrijke. Neem de gekozen kaarten en leg deze voor je neer. Noteer het resultaat.

3. Je gaat nu je persoonlijk waardenprofiel leggen door samen de relaties tussen de verschillende waarden te onderzoeken. Noteer de antwoorden op de volgende vragen:

- Zijn er waarden die je actief uitdraagt in je leven? Zo ja, wat is het effect daarvan?
- Zijn er waarden die met elkaar samenhangen? Zo ja, welke? Leg deze bij elkaar.
- Zijn er waarden die met elkaar kunnen botsen? Zo ja, welke? Geef eventueel een voorbeeld van een situatie waarin dat is gebeurd of zou kunnen gebeuren.
- Zijn er waarden in je profiel terug te vinden die je van huis uit hebt meegekregen (familiewaarden)? Zo ja, welke zijn dat?
- Zijn er waarden die geen familiewaarden waren, maar die je belangrijk bent gaan vinden naar aanleiding van persoonlijke ervaringen of gebeurtenissen? Zo ja, welke? Met welke ervaringen of gebeurtenissen hangen ze samen?
- Neem de stapel die je hebt weggelegd. Zijn er belangrijke familiewaarden die geen onderdeel (meer) uitmaken van je profiel? Zo ja, welke zijn dat? Leg deze apart. Door welke ervaringen of gebeurtenissen zijn deze waarden minder belangrijk voor jou geworden?
- Zijn er waarden waarvan je het lastig vindt om ernaar te leven? Zo ja, welke? Geef aan waarom je dat lastig vindt en illustreer dit met een voorbeeld.

4. Wissel van rol en herhaal stap 1 t/m 3.

5. Ter afronding: vertel elkaar wat je belangrijkste conclusie is en hoe je het vond om deze spelvorm met elkaar te spelen.

## **SPELVORM 2: ORGANISATIEWAARDEN**

### **Doel**

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

### **Toelichting**

Net zoals dat bij mensen het geval is, kunnen ook organisaties (of teams) een waardenprofiel hebben, een lijstje met waarden dat de leidraad vormt voor alles wat de organisatie doet. Deze duidelijkheid is prettig voor iedereen die er werkt en ook voor de klanten. De voorwaarde is dan wel dat die waarden ook tot uitdrukking komen in de wijze waarop de organisatie met medewerkers, klanten, producten en/of diensten omgaat. Voor veel organisaties is het echter niet eenvoudig om hun waarden te vertalen naar praktisch handelen.

Lang niet alle organisaties hebben een duidelijk waardenprofiel. Het gevolg daarvan is vaak veel onduidelijkheid, wat kan leiden tot communicatieproblemen of traagheid bij het nemen van

beslissingen. Daarnaast kunnen medewerkers dan hun eigen waarden als leidraad gaan nemen, waardoor er grote verschillen ontstaan in de manier van werken of in het omgaan met klanten.

### **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 60 en de blanco waardenkaart; pen en papier voor iedere speler. Zelfklevende 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? Schrijf er zes op een lijstje en zet ze op volgorde van belangrijkheid.
2. Ieder ontvangt een aantal zelfklevende blaadjes. Deze blaadjes worden op de gekozen kaarten met waarden geplakt. Schrijf op elk blaadje je voornaam en daarachter het nummer van de betreffende waarde in je rangorde. Als iemand anders al een blaadje op een bepaalde waarde heeft geplakt, schrijf je voornaam en het nummer in je rangorde dan daarop. Verwijder de kaarten waar geen zelfklevend blaadje 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 met 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 bijvoorbeeld 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 antwoord op de vraag: welke waarde uit de uiteindelijke lijst vind je gemakkelijk toe te passen en bij welke waarde vind je dat lastig? Waarom?

### **Opmerking**

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

### **SPELVARIANT: ORGANISATIEWAARDEN IN DE PRAKTIJK**

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:

1. Neem de kaarten 'waarden' en haal de waarden van de organisatie eruit.
2. 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 (-).
3. Ieder ontvangt een aantal zelfklevende 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 daarop je voornaam en je beoordeling.
4. 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?
5. Wat zijn jullie conclusies? Zijn er punten waarop verbetering gewenst is? Zo ja, wat zouden jullie daar zelf aan kunnen bijdragen?

### **SPELVORM 3: DISCUSSIE WAARDEN EN THEMA'S**

#### **Doel**

Elkaar (nog) beter leren kennen.

#### **Randvoorwaarden**

1. De spelers hoeven elkaar niet te kennen.
2. Aantal spelers: 4 - 8.
3. Nodig: de kaarten 'waarden' (nummers 1-45 en de blanco waardenkaart) en de kaarten 'thema's' (inclusief de blanco themakaart). Als je dit wenselijk vindt, kun je een voorselectie maken uit de thema's.
4. Speelduur: 30 - 60 min.

#### **Werkwijze**

1. Leg de kaarten 'waarden' en de kaarten 'thema's' gescheiden van elkaar open op tafel.
2. Kies ieder een thema uit waarvan je het interessant vindt om daarover met je medespelers van gedachten te wisselen.
3. De eerste speler begint en laat de kaart met het gekozen thema zien. Iedereen kiest nu een kaart uit met een waarde die voor hem of haar heel belangrijk is ten aanzien van het gekozen thema. Het kan zijn dat meerdere spelers dezelfde waarde kiezen. De gekozen kaarten worden bij het thema gelegd.
4. Geef om de beurt een toelichting. De speler die het thema heeft gekozen mag beginnen.

Vertel op welke manier deze waarde je denken en handelen ten aanzien van het gekozen thema bepaalt. De anderen mogen vragen stellen.

5. Als iedereen aan de beurt is geweest, leg dan de gekozen waarden terug bij de rest. Wat is jullie conclusie?
6. Herhaal stap 3 t/m 5 voor de thema's die de overige spelers hebben gekozen.
7. Herhaal eventueel stap 2 t/m 6 door ieder een nieuw thema te laten kiezen.
8. Vertel elkaar wat je het meeste opviel aan de discussie als geheel of aan de dingen die je van anderen hebt gehoord.

## **SPELVORM 4: GROEPSNORMEN BESPREKEN**

### **Doel**

Het bespreekbaar maken van de ongeschreven regels in een team.

### **Toelichting**

Groepsnormen geven aan wat teamleden van elkaar verwachten over hoe men zich hoort te gedragen. Ze bepalen dus welk gedrag goed of fout, toegestaan of verboden, gewenst of ongewenst is. Deze gedragsregels zijn vaak onuitgesproken, waardoor ze ook 'ongeschreven regels' worden genoemd. Teamleden praten er meestal niet over, maar handelen er wel naar. Als nieuweling in een team kom je pas geleidelijk aan achter deze ongeschreven regels. Je kunt ze afleiden uit het gedrag dat mensen herhaaldelijk laten zien: patronen en gewoontes. Ze zijn door de tijd heen ontstaan en maken onderdeel uit van de cultuur van een team.

Groepsnormen kunnen ordenend en stabiliserend werken in een team, maar ook verstarrend. Het is zinvol om er van tijd tot tijd bij stil te staan en na te gaan of ze (nog) ondersteunend werken of belemmerend. Bespreking ervan is noodzakelijk als er belangrijke veranderingen plaatsvinden in een team, bijvoorbeeld als de kernopdracht verandert. Zo'n verandering vraagt meestal ook om aanpassing van de groepsnormen.

Een belangrijke vraag bij het bespreken van groepsnormen is: hoe bepaal je of een groepsnorm gewenst is? Aan de ene kant moeten de ongeschreven regels de doelen en de bestaansredenen van het team ondersteunen. Aan de andere kant bepalen de organisatiewaarden welke groepsnormen gewenst zijn: een team maakt immers deel uit van een organisatie.

Als een team niet goed functioneert, heeft dit vaak te maken met de groepsnormen. Deze zijn meestal niet zo eenvoudig te veranderen, omdat het over hardnekkige patronen gaat die ook nog onbewust zijn en dus moeilijk grijpbaar. Om ze te kunnen veranderen, moeten deze ongeschreven regels eerst 'op tafel' komen, zodat iedereen zich ervan bewust wordt en ze ter discussie gesteld kunnen worden.

In veel van de groepsnormen in dit spel zit het woord 'moeten'. Daar is bewust voor gekozen. Aan de ene kant is dat omdat veel mensen de ongeschreven regels in een team als dwingend, als 'moeten' ervaren, aan de andere kant om de discussie over groepsnormen zo duidelijk mogelijk te voeren. Het is belangrijk om dit uit te leggen aan de spelers, omdat sommige mensen moeite hebben met het woord 'moeten'.

### **Randvoorwaarden**

1. De spelers vormen met elkaar een groep of team en zijn bereid om kritisch naar de groepsnormen te kijken.
2. Aantal spelers: 4 - 8.
3. Nodig: de kaarten 'normen' (inclusief de blanco normenkaart). Pen en papier voor iedere speler.
4. Speelduur: 30 - 60 min.

### **Werkwijze**

1. De kaarten 'normen' worden open op tafel gelegd.
2. Noteer twee groepsnormen die je graag wilt bespreken. De redenen daarvoor kunnen zijn:
  - Je bent blij met deze norm, omdat deze naar jouw mening ondersteunend werkt in het team.
  - Je zou willen dat deze norm méér zichtbaar zou zijn, omdat het team dan beter zou functioneren.
  - Je zou willen dat deze norm niet meer zichtbaar zou zijn, omdat het team dan beter zou functioneren. De norm werkt dus belemmerend.

Neem de gekozen kaarten en leg deze op een stapeltje. Verwijder de overige kaarten. Het is daarbij mogelijk dat meerdere personen dezelfde kaart kiezen.

3. Neem een kaart van het stapeltje en bespreek deze. De speler (of spelers) die deze kaart gekozen heeft, geeft een toelichting. De volgende vragen kunnen daarbij behulpzaam zijn:
  - Op welke manier wordt de norm zichtbaar in de dagelijkse praktijk?
  - Wat is het effect van de norm op jou?
  - Wat is het effect van de norm op het resultaat van het team?
  - Wat zijn (op termijn) de voor- en nadelen van de norm?
4. Beslis samen wat je met de besproken norm wilt doen, op basis van de indeling bij stap 2: zo houden, meer toepassen of niet meer toepassen. Als je het lastig vindt om het met elkaar eens te worden over waar een bepaalde norm thuishoort, komt dat vaak doordat er geen overeenstemming is over de doelen van het team. Het is zinvol om deze dan eerst te bespreken.

5. Herhaal stap 3 en 4 totdat alle kaarten besproken zijn. De kaarten liggen nu in drie groepen bij elkaar. Kies uit de groep 'meer toepassen' of 'niet meer toepassen' één norm die prioriteit heeft om aan te werken. De volgende vragen kunnen daarbij behulpzaam zijn:

- Wat zou een eerste, haalbare stap kunnen zijn in de richting van jullie doel: de gekozen norm 'meer toepassen' of 'niet meer toepassen'?
- Van welk gedrag moet ieder van jullie afscheid nemen om jullie doel te bereiken?
- Hoe ga je elkaar erop aanspreken als het oude gedrag weer de kop op steekt?

6. Hoe heb je deze spelvorm ervaren?

## HANDLEIDING WAARDEN- EN NORMENSPEL

Het Waarden- en Normenspel kan in zeer uiteenlopende werksituaties worden gebruikt als een hulpmiddel om het gesprek over waarden en normen structuur en diepgang te geven. Om als docent, trainer, coach of manager goed met het spel te kunnen werken, is het raadzaam om de ringband '*Handleiding Waarden- en Normenspel*' (ISBN 97890-74123-099) te bestuderen. In deze handleiding vind je 20 spelvormen, instructies om het spel veilig en effectief te kunnen toepassen en theorie over waarden en normen.

Voorbeelden van toepassingsmogelijkheden van het Waarden- en Normenspel zijn: bewustwording van de eigen waarden en normen, samenwerken in teams, discussie over organisatiewaarden, loopbaanplanning en coaching. Tevens bevat deze handleiding de **Normenmatrix** (spelbord, A2 formaat). Dit instrument is erg nuttig bij het bespreekbaar maken van groepsnormen.

## ANDERE SPELLEN

Het Waarden- en Normenspel maakt deel uit van een serie van in totaal 18 kaartspellen. Dit spel is ook leverbaar in het **Engels** (The Values Game), **Frans** (Jeu des Valeurs et des Normes) en **Duits** (Werte- und Normenspiel).

Onze spellen zijn heel geschikt als **relatiegeschenk**. Meer informatie kun je vinden op [www.kwaliteitenspel.nl](http://www.kwaliteitenspel.nl). Daar kun je ook deze spelregels downloaden.

De spellen zijn uitgegeven door en verkrijgbaar bij:

Gerrickens | *training & advies*  
Rompertdreef 41, 5233 ED 's-Hertogenbosch  
Tel.: 073-6427411 [www.kwaliteitenspel.nl](http://www.kwaliteitenspel.nl)

Voor Vlaanderen:

CREATE Depuydt & Partners, Revinzestraat 102, 8820 Torhout  
Tel. : + 32 (0) 497324426 [www.CREATEpartners.com](http://www.CREATEpartners.com)



© 2003 Peter Gerrickens, Marijke Verstege en Zjev van Dun  
Tiende gewijzigde druk 2024.

ISBN 97890-74123-082. NUR 780.