

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	16
1.1.3. Mogelijkheden in combinatie met de andere spellen	21
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	49
2.4 SPELVORMEN MET 'WAARDEN' EN 'NORMEN'	
Spelvorm 14: Organisatiewaarden en groepsnormen	51
Spelvorm 15: Missie, waarden en taken	53
Spelvorm 16: Morele dilemma's	56

2.5 SPELVORMEN IN COMBINATIE MET DE ANDERE SPELLEN

Spelvorm 17: Waarden, kwaliteiten en vervormingen	57
Spelvorm 18: Waarden en vaardigheden	59
Spelvorm 19: Waarden, levensgebieden en gevoelens	60
Spelvorm 20: Normen en belemmeringen	62

BIJLAGEN

Bijlage I	Onderdelen van het Waarden- en Normenspel	64
	A Lijst met waarden	
	B Lijst met thema's	
	C Lijst met normen	
Bijlage II	Stappenplan morele dilemma's	68
Bijlage III	Overzicht spelvormen	71

LITERATUUR		73
-------------------	--	-----------

1 ALGEMENE TOELICHTING OP HET SPEL

1.1 INTRODUCTIE

De bedoeling van dit spel is u met anderen in gesprek te brengen over waarden en normen. Het gevolg daarvan is niet alleen dat u zich meer bewust wordt van hetgeen uzelf nastreeft (morele bewustwording), maar ook dat u anderen beter gaat begrijpen. Daarnaast is dit spel een hulpmiddel om tot overeenstemming te komen over de waarden en normen die u als groep, team of organisatie belangrijk vindt (morele consensus). Van daaruit kunt u een besluit nemen over de waarden en normen die u daadwerkelijk gaat toepassen.

Het spel kan een rol spelen in het proces van het bespreken van waarden en normen, maar het stuurt 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 uzelf of uw medespelers een aanvulling hebben. De groepen zijn:

- 1. Waarden** (symbool: kompas; 63 stuks). Een waarde is iets dat u belangrijk vindt om na te streven, dat richting geeft aan uw handelen. Voorbeelden zijn: vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen.
- 2. Normen** (symbool: rotonde - de verschillende wegen die u 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 bindende verwachtingen waaraan u zich dient te houden. Normen zijn afgeleid van of gebaseerd op waarden. Zo is de norm 'je moet altijd de waarheid spreken' een concrete uitwerking van de waarde 'eerlijkheid'. Als het verband tussen norm (gedragsregel) en waarde niet meer bestaat, wordt de norm letterlijk waarde-loos. 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 zij prikkelend moeten zijn, zodat ze u uitdagen met anderen in gesprek te gaan. Hoofd- en subthema's lopen door elkaar heen. Als u met deze kaarten werkt, maakt u voor elke situatie een relevante voorselectie.

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

U kunt dit spel voor zeer uiteenlopende doeleinden gebruiken, zowel in werksituaties als privé. Enkele voorbeelden zijn: het maken van een waardenprofiel voor uzelf, uw team of uw organisatie; het vergelijken van de ideale en de werkelijke situatie

(‘beleden’ versus ‘beleefde’ waarden); het bespreken van de normen binnen een team; het voeren van een verhelderend gesprek met vrienden. Meer toepassingsmogelijkheden kunt u vinden in par. 1.2.

Het Waarden- en Normenspel laat zich ook goed combineren met de andere spellen uit de serie (Kwaliteitenspel, Vaardighedenspel, Inspiratiespel en Gevoelswereldspel). Meer hierover kunt u lezen in par. 1.1.3.

1.1.1 WAARDEN

Er zijn verschillende definities van het begrip ‘waarde’. De overeenkomst 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 u wilt leven. Het zijn meestal onstoffelijke zaken die zin en betekenis verlenen aan onze activiteiten. Een waarde is iets dat we met ons meedragen. Het geeft ons richting hoe te handelen in voorkomende 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. U kunt daarbij niet vertrouwen op een vaste routine (Schuijt, 2001).

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

1. U bent trots op deze waarde omdat deze uw persoonlijkheid kleurt.
2. U bent bereid om deze waarde publiekelijk uit te dragen en te verdedigen als de situatie daarom vraagt.
3. De centrale waarde 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 uw waarde en uw concreet observeerbare gedrag. U doet in de praktijk wat u in theorie verkondigt.

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

Welke 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 te volgen werkwijzen en 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 u 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 het verschil tussen waarden en kwaliteiten te belichten.

Kwaliteiten zijn uw meest eigene eigenschappen. Ze kenmerken uw persoonlijkheid, ze vormen uw natuurlijke manier van zijn. Door uw unieke set aan kwaliteiten onderscheidt u zich van anderen (Gerrickens, 1997). Waarden daarentegen overstijgen de persoonlijkheid, omdat ze aangeven waar u op gericht bent. Waarden zijn, in tegenstelling tot kwaliteiten, meestal een bewuste keuze. U gebruikt uw persoonlijkheid met de bijbehorende kwaliteiten om hetgeen u nastreeft, te bereiken. Kwaliteiten kunnen dus in dienst worden gesteld van waarden, bijvoorbeeld wanneer u 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.

Kernwaarden en instrumentele waarden

Het is zinvol onderscheid te maken tussen kernwaarden en instrumentele waarden, omdat dit meer zicht kan geven op de wijze waarop waarden zich tot elkaar verhouden. Bij kernwaarden gaat het om de uiteindelijke fundamenten van waaruit u wilt leven. Het zijn uw principes over wat een menswaardig en zinvol leven is. U draagt ze met u mee: ze wijzen u

de weg bij elke taak die u uitvoert en in al uw ontmoetingen met anderen. Voorbeelden van kernwaarden zijn: rechtvaardigheid, respect en solidariteit.

Instrumentele of afgeleide waarden staan in dienst van kernwaarden. Ze zijn geen uiteindelijk doel op zichzelf, maar ze vormen een tussenstation, een hulpmiddel om te komen tot iets anders dat belangrijker is. Zo kan bijvoorbeeld de instrumentele waarde 'kwaliteit' voor een organisatie belangrijk zijn, omdat deze een uiting is van respect voor de klant. Respect is dan het doel, kwaliteit leveren het middel.

Het onderscheid tussen kernwaarden en instrumentele waarden is persoonsafhankelijk. Voor de een is 'succes' een kernwaarde, terwijl dat voor de ander een instrumentele waarde is. Belangrijk hierbij is het onderzoek naar het antwoord op de vraag: "Welke zijn voor u de kernwaarden (of hoogste waarden) en welke andere waarden staan daar in dienst van?" De vraag: "Waarom vindt u een bepaalde waarde belangrijk?" (wat wilt u ermee bereiken?) is hierbij erg nuttig. Vaak is men zich er niet van bewust dat een bepaalde waarde hen in dienst staat van een belangrijkere waarde.

Organisatiewaarden

In een organisatie zullen altijd verschillende waarden tegelijk gelden: economische waarden (bv. continuïteit en klantgerichtheid), sociale waarden (bv. erkenning en respect) en morele waarden (bv. verantwoordelijkheid en integriteit). Dat betekent dat een evenwicht tussen die verschillende waarden zal moeten worden gezocht. Alledrie de categorieën hebben immers bestaansrecht.

Ook religieuze waarden spelen een belangrijke rol in het handelen van mensen en kunnen doorwerken in de bedrijfscultuur. Geloof is echter een persoonlijke keuze. Daardoor zullen religieuze waarden niet zo gauw deel uitmaken van een gemeenschappelijke bedrijfscultuur. Behalve in christelijke organisaties, zoals scholen, zorginstellingen of kloosters.

De waarden die voor een organisatie belangrijk zijn, hangen vaak samen met de activiteiten die worden uitgevoerd. Zo is binnen het leger 'discipline' een belangrijke waarde en in een farmaceutisch bedrijf 'zorgvuldigheid'. Daarnaast hangen waarden in een organisatie ook samen met het soort functie of beroep. Bij de beroepskeuze zien we dan ook vaak een nadrukkelijke oriëntatie op de waarden die passen bij een bepaald beroep. Zo is voor een adviseur de waarde 'onafhankelijkheid' vaak heel belangrijk. Soms overstijgen deze beroepswaarden de waarden van het bedrijf waar men voor werkt.

De organisatiecultuur wordt in belangrijke mate bepaald door een aantal gemeenschappelijke waarden. Als voorbeeld van een indeling bij organisatieculturen noemen we de typologie van Harrison (Ofman, 2003). Hij onderscheidt vier soorten cultuur met ieder hun eigen waarden:

1. *Machtscultuur*. De leiding hecht grote waarde aan macht. Er is weinig bureaucratie. Beheersing vindt plaats vanuit een centraal punt en door op vitale plaatsen sleutelfiguren te plaatsen die macht krijgen gedelegeerd. Resultaten zijn het criterium voor succes. Individuele prestaties zijn belangrijker dan samenwerking.
2. *Rolcultuur*. Deze cultuur kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels en functieomschrijvingen. Het in

stand houden en perfectioneren van het systeem is vaak belangrijker dan samenwerking.

3. *Persoonscultuur*. In deze cultuur wordt de hoogste waarde toegekend aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften, hetgeen tot moeilijkheden in de coördinatie kan leiden. Het persoonlijke succes heeft als regel voorrang op het succes van de organisatie als geheel.
4. *Taakcultuur*. Bij deze cultuur is de hoogste waarde dat het werk zo goed mogelijk wordt gedaan. Men is pragmatisch ingesteld en men laat zich wat betreft de coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en men werkt samen in teams, als dat tenminste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.

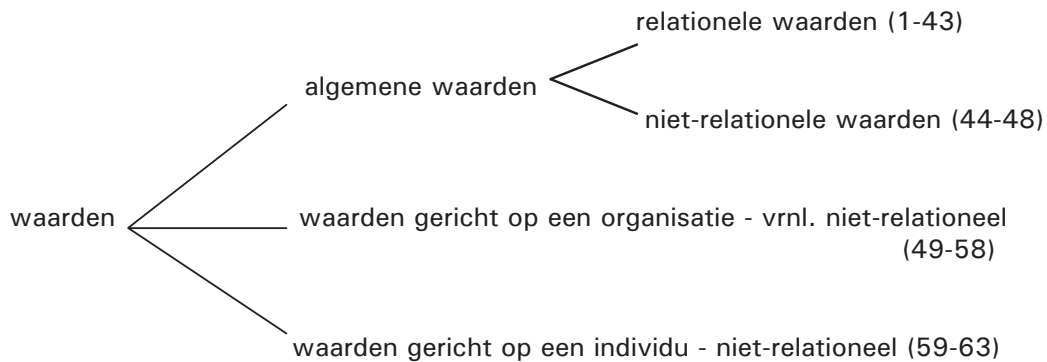
Het samenspel tussen waarden die typerend zijn voor de organisatiecultuur, waarden die gekoppeld zijn aan de taak van een organisatie, waarden die samenhangen met een functie én de persoonlijke waarden van een individuele medewerker verloopt niet altijd even soepel. Het is van essentieel belang dat medewerkers en leiding van een organisatie hierover met elkaar in gesprek gaan. Het Waarden- en Normenspel kan daarbij een hulpmiddel zijn.

Indeling Waarden- en Normenspel

Bij het Waarden- en Normenspel hebben wij ervoor gekozen een eigen indeling te maken binnen de waarden. De reden daarvan is vooral praktisch: u heeft niet in elke situatie waarin u met het spel werkt, alle kaarten nodig. Soms werkt het zelfs verwarrend! Bij elke spelvorm is aangegeven welke kaarten u nodig heeft. U kunt uiteraard afwijken van onze indeling en uw eigen systeem gebruiken. De indeling die wij binnen de waarden gemaakt hebben, ziet er als volgt uit:

- a. *Algemene waarden*. Dit zijn waarden die zowel kunnen gelden voor een individu als binnen een organisatie. Daarbinnen hebben we onderscheid gemaakt tussen relationele en niet-relationele waarden. Relationele waarden (het merendeel) zijn waarden die primair betrekking hebben op de omgang met anderen. Op deze kaarten vindt u waarden als dienstbaarheid, respect en rechtvaardigheid. Relationele waarden zijn in veel gevallen ook morele waarden: zij hebben betrekking op 'juist' of 'onjuist' gedrag in het contact met anderen. De overige waarden, zoals deskundigheid, persoonlijke ontwikkeling en succes, hebben we niet-relationeel genoemd.
- b. *Waarden die vooral op een organisatie van toepassing zijn*. Kwaliteit, winst en efficiëntie zijn daar voorbeelden van. De meeste van deze waarden zijn niet-relationeel. Sommige waarden zijn niet van toepassing op non-profit organisaties.
- c. *Waarden die vooral op een individu van toepassing zijn*. Voorbeelden daarvan zijn: gemak, ontspanning en gezondheid. Deze waarden zijn niet-relationeel.

Schematisch ziet de indeling (zie ook bijlage I) er als volgt uit (kaartnummers tussen haakjes):



De lijst met waarden hebben wij met zorg samengesteld. Wij realiseren ons echter dat sommige mensen wellicht waarden missen in deze lijst. Voorbeelden van waarden die wij niet hebben opgenomen, zijn: zorgvuldigheid, acceptatie, saamhorigheid, broederschap, overgave en geweldloosheid. Als u bepaalde waarden mist in het werken met het spel in uw situatie en u zou graag extra kaarten willen hebben, dan kunt u deze bij ons bestellen. Op deze kaarten is alleen de tekst met de omschrijving van de waarde weggelaten. U beslist zelf hoe u de set samenstelt. Meer informatie kunt u vinden op onze website (www.kwaliteitenspel.nl).

Morele ontwikkeling in het algemeen

Bij het werken met waarden is het zinvol iets af te weten van morele ontwikkeling in zijn algemeenheid. De ontwikkeling van het denken over 'goed en kwaad' of 'juist of onjuist' is in eerste instantie gekoppeld aan leeftijd. Het nu volgende model is grotendeels ontleend aan Kohlberg (Lickona en Ytsma, 2000):

Fase 0: egocentrisch denken.

Uitgangspunt tijdens deze fase: ik moet mijn zin krijgen. Ik moet goed zijn om mijn eigen verlangens beloond te zien en geen straf te krijgen. Eerlijk is dat er gebeurt wat ik wil, ook als ik daarvoor moet liegen.

Fase 1: gehoorzaamheid.

Uitgangspunt tijdens deze fase: ik moet doen wat er gezegd wordt. Dat doe ik om moeilijkheden te voorkomen. Ik geloof in een wereld van geboden en verboden. Diegene die de macht heeft, bepaalt wat goed is en wat niet. Gehoorzaamheid zie ik als verplichting om straf te vermijden, niet omdat ik zelf achter hetgeen ik doe sta.

Fase 2: voor-wat-hoort-wat.

Uitgangspunt tijdens deze fase: ik moet voor mezelf zorgen en ik moet anderen behandelen zoals ik zelf behandeld wil worden. Mijn goed zijn komt voort uit eigenbelang. Ik vraag me steeds af: "Wat houd ik eraan over?" Ik vergelijk mezelf voortdurend met anderen en ik ga uit van gelijkheid ten opzichte van anderen. De buiten-

2.1 SPELVORMEN MET 'WAARDEN'

Spelvorm 2: Organisatiewaarden

DOEL

Met elkaar tot consensus komen over de belangrijkste waarden van de organisatie.

RANDVOORWAARDEN

1. De deelnemers werken bij dezelfde organisatie.
2. Aantal deelnemers: 3 - 10.
3. Nodig: de kaarten 'waarden' 1 t/m 58 en de blanco kaart; pen en papier.
4. Speelduur: 45 - 75 min.

WERKWIJZE

1. Leg de kaarten open op tafel. Geef voor uzelf antwoord op de vraag: "Welke van de waarden die op tafel liggen vind ik belangrijk binnen onze organisatie?" Noteer er zeven op een lijstje én geef de volgorde van belangrijkheid aan.
2. Ieder ontvangt een aantal post-it blaadjes. Deze blaadjes worden op de gekozen kaarten met waarden geplakt. Schrijf op elk blaadje uw voornaam en daarachter de rangorde van de betreffende waarde op uw lijstje. Als iemand anders reeds een kaartje op een bepaalde waarde heeft geplakt, schrijf dan daaronder uw voornaam en uw 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 inhoudelijke discussie* met elkaar eens te worden over een lijst van 8 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.
5. Als afronding geeft ieder een antwoord op de vraag: "Welke waarde uit de uiteindelijke lijst vindt u gemakkelijk om goed toe te passen en bij welke vindt u dat lastig? Waarom?"

SPELVARIANTEN

Variant A

Als u een grote groep medewerkers wilt verenigen rond een aantal gemeenschappelijke waarden, kunt u ook als volgt te werk gaan (Blanchard, 2001):

- a. Leg de kaarten open op tafel.

- b. Geef voor uzelf antwoord op de vraag: "Welke drie van de waarden die op tafel liggen vind ik het belangrijkste voor onze organisatie?" Maak daarvan voor uzelf een lijstje én geef de volgorde van belangrijkheid aan.
- c. Probeer in tweetallen tot consensus te komen over een gezamenlijke top 3, ook weer in volgorde van belangrijkheid (10 min).
- d. Formeer dan samen met een ander tweetal een viertal. Probeer weer tot overeenstemming te komen over een top 3 van waarden (15 min.).
- e. Twee viertallen formeren een achttal. Er worden afgevaardigden gekozen die weer tot consensus zien te komen over de top 3. De anderen zijn luisterend deelnemer.
- f. Twee achttallen formeren een zestiental, er worden afgevaardigden gekozen en weer wordt vanuit consensus een top 3 opgesteld door de afgevaardigden, terwijl de anderen luisteraar zijn.
- g. Twee zestientallen herhalen de voorgaande stap en nu worden de uiteindelijke 3 waarden vastgesteld waarmee ieder 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 concreet 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

Niet alle waarden die belangrijk zijn voor een organisatie, zijn ook zichtbaar in het dagelijks handelen van medewerkers. Een manier om dit te bespreken bij medewerkers die eenzelfde functie uitoefenen, gaat als volgt:

- a. Leg de kaarten open op tafel.
- b. Maak in onderling overleg zonder al te veel discussie twee stapels:
 - Stapel 1 bevat de waarden die van belang zijn in de organisatie.
 - Stapel 2 bevat de overige waarden.
- c. Ga verder met de eerste stapel en maak in onderling overleg een stapel met waarden die zichtbaar zijn in de organisatie en een stapel met waarden die minder zichtbaar zijn. Een criterium hierbij is dat van de zichtbare waarden gemakkelijk voorbeelden genoemd kunnen worden die alle deelnemers herkennen. Laat bij twijfel eventueel één voorbeeld noemen.

d. Bespreek de minder zichtbare waarden. Vragen hierbij kunnen zijn:

- Wat zou het voor de klant betekenen als deze waarde meer naar voren zou komen?
- Wat zou het voor het personeel betekenen als deze waarde meer geleefd werd?

e. Kies samen enkele waarden uit, waarvan iedereen vindt dat deze meer naar voren zouden dienen te komen. Probeer met elkaar zicht te krijgen op de manier waarop deze waarde meer in het licht zou kunnen komen te staan. Vragen daarbij zijn:

- Zijn er voorwaarden waar dan eerst aan voldaan moet worden? Zo ja, welke?
- Heeft dit consequenties voor de manier waarop taken worden uitgevoerd? Zo ja, welke? Ga dit na voor de vijf belangrijkste taken binnen uw functie.

2.1 SPELVORMEN MET 'WAARDEN'

Spelvorm 3: Persoonlijke waarden en organisatiewaarden

DOEL

Bewustwording van de aanwezige en afwezige waarden in een organisatie en het effect daarvan op de medewerkers.

RANDVOORWAARDEN

1. De deelnemers werken bij dezelfde organisatie.
2. Aantal deelnemers: 3 - 10.
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 u belangrijk zijn en die in de organisatie slechts gedeeltelijk of niet aanwezig zijn. Geef ook aan wat het effect daarvan op u is. Kunt u daar zelf iets aan verbeteren? Zo ja, wat dan?
3. Noteer drie waarden die voor u belangrijk zijn en die in de organisatie goed uit de verf komen. Geef ook aan wat het effect daarvan op u is.
4. Om de beurt staat u centraal. Leg de gekozen kaarten in twee rijen voor u neer en geef een toelichting aan de hand van een concreet voorbeeld per waarde. Anderen mogen vragen stellen.
5. Ga na wat het effect van deze spelvorm op u is en wissel dat uit. Welke conclusie(s) kunnen jullie trekken?

SPELVARIANT

Als u dieper in wilt gaan op de relatie tussen uw 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 uzelf 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 uw waarden en die van de organisatie en hoe u daarmee om zou kunnen gaan.

2.3 SPELVORMEN MET 'NORMEN'

Spelvorm 11: Groepsnormen uitbeelden

DOEL

Bewustwording van de normen in een groep.

RANDVOORWAARDEN

1. De deelnemers vormen met elkaar een groep of team.
2. Aantal deelnemers: 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 u vindt dat die geldt in deze groep.
3. Bedenk in maximaal 3 minuten een treffende manier om deze norm zonder woorden uit te beelden.
4. Beeld om de beurt de norm uit. De overige deelnemers proberen te raden welke norm werd uitgebeeld. Degene die het raadt, geeft een toelichting (ik denk dat u uitbeeldt, omdat). Als de norm moeilijk te raden is, kunnen de overige deelnemers 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 'neen' beantwoord kunnen worden. Na afloop geeft de deelnemer die centraal heeft gestaan een toelichting op de keuze van de norm. Ga na of de anderen het ermee 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 deelnemers de mogelijkheid te geven 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 heel goed mogelijk waarden (kaartnummers 1 t/m 43) uit te beelden. Leg de kaarten open op tafel. Twee mogelijkheden zijn: