

Gamestorming

Anderen over Gamestorming

'*Gamestorming* brengt een revolutie teweeg in hoe je ideeën genereert en je team op één lijn krijgt. Door te gamestormen in plaats van brainstormen boek je echt ongelooflijke resultaten.'

—
Nancy Duarte CEO van Duarte Design auteur van *Slide:ology* en *Resonate*

'Wow, dit is echt de ultieme gids met workshopmethoden voor managers en professionals.'

—
dr. Martin Eppler directeur van het Institute for Media and Communication Management Universität St.Gallen

'Dave, Sunni en James hebben het goed gezien toen ze besloten om *Gamestorming* te schrijven. Het is een briljant boek dat teams op een creatieve en leuke manier door lastige uitdagingen helpt waarmee ze dagelijks te maken hebben.'

—
Jared M. Spool CEO van User Interface Engineering

'Het leven zit vol spelletjes - als je wilt winnen en daarbij ook nog lol wilt hebben, moet je met dit boek beginnen.'

—
Scott Berkun auteur van *Confessions of a public speaker* en *The myths of innovation*

'Een van onze kernwaarden bij Zappos is "Wees creatief, avontuurlijk en open-minded". *Gamestorming* is een fantastisch how-to-boek om dat voor elkaar te krijgen.'

—
Tony Hsieh auteur van megabestseller *Delivering happiness* en CEO van Zappos.com

Gamestorming

Spellen voor vernieuwers en veranderaars

Dave Gray, Sunni Brown en James Macanufo

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vind je op www.boom.nl.

1^e oplage

© 2012 Kluwer, Deventer

© 2018 Vakmedianet, Deventer

2^e oplage

© 2024 | Boom

Vertaling: Yvonne Halink en Ed Kerkman

Illustraties: Erik van der Pluijm, Creative Director bij
Business Models Inc. (www.businessmodelsinc.com)

Grafisch ontwerp: Douwe Hoendervanger bno

ISBN 9789024471416

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

Voor Michael Doyle, mijn vriend en mentor

—
Dave Gray

Voor mijn moeder, die ons liet zien
wat onvoorwaardelijke liefde betekent

—
Sunni Brown

Voor Drew Crowley, die er goed in is

—
James Macanufo

Voorwoord

Begin jaren zestig liet de gevierde kinderboekenschrijfster Peggy Parrish ons kennismaken met een bijzonder personage: Amelia Bedelia, een dienstmeisje dat alles enorm letterlijk neemt. Een gemarmerde cake? Die maakt Amelia Bedelia van marmer. Als de vrouw des huizes haar opdracht geeft 'het onkruid in de tuin te doen', plant en zaait ze onkruid. Als de familie aankondigt een tochtje te gaan maken, zet ze behulpzaam alle ramen tegenover elkaar open. Mijn kinderen komen niet meer bij als ze haar komische avonturen lezen.

Zelf moest ik er ook altijd om lachen – tot ik levensechte Amelia Bedelia's tegenkwam op mijn werk. De fouten die zij maken bij het uitvoeren van hun werk zijn een stuk minder leuk. Fouten die ontstaan doordat er geen helderheid is over de doelstellingen van een project, of doordat een wijziging in een complex systeem of proces wordt doorgevoerd zonder rekening te houden met alle implicaties ervan. De oorzaak is vaak dat teams niet de moeite hebben genomen om alternatieven te onderzoeken, of te weinig tijd hebben besteed aan een weloverwogen keuze uit alternatieven.

Door Amelia Bedelia-fouten op het werk zakt de productiviteit uiteraard flink in. Maar ze hebben nog veel meer negatieve gevolgen. Ze leiden bijvoorbeeld tot frustratie in teams, omdat er werk opnieuw moet worden gedaan. En tot onnodige extra bijeenkomsten, omdat je samen moet bespreken hoe je de fouten gaat oplossen. De fouten verstoppem indirect zelfs je mailbox: in plaats van precies te weten wie ik waarover moet hebben, cc en – nog idioter – bcc ik er zelf in zo'n periode tenminste altijd flink op los.

Je kunt veel fouten voorkomen met de spellen in dit boek.

Jawel: spellen.

Zoals Dave, Sunni en James zorgvuldig uiteenzetten, helpt het gezamenlijk spelen van serieuze spellen organisaties om complexe problemen op te lossen. Puttend uit hun rijke en gevarieerde ervaring, en onderbouwd met theorie, leggen Dave, Sunni en James eerst uit waarom deze spellen organisaties helpen om merkbaar effectiever te worden. Gewapend met dit inzicht presenteren zij een brede catalogus van spellen die teams kunnen inzetten om tal van complexe problemen op te lossen.

Op mij – ontwerper van zulke spellen – maakt vooral indruk dat Dave, Sunni en James zo'n breed scala aan spellen hebben opgenomen, vanuit hun eigen ervaring en die van vele anderen op ons terrein. Het resultaat is een echt 'doeboek' geworden. Je kunt dit inspirerende boek in één weekend lezen en er maandagochtend meteen mee aan de slag gaan op je werk.

Waarschijnlijk heb je in het begin een of twee favoriete spellen. Maar houd het boek binnen handbereik, want de kans is groot dat je het al snel openslaat voor meer. Check ook op www.gogamestorm.com welke nieuwe spellen Dave, Sunni en James (met behulp van hun community) hebben gevonden die jouw doelen sneller dichterbij helpen brengen.

Luke Hohmann

Oprichter en CEO van The Innovation Games® Company

Inhoud

Inleiding	15
-----------	----

1

Wat is een spel?	18
-------------------------	----

De evolutie van de spelwereld	21
Business als spel	23
Vage doelen	24
Zelf spellen ontwerpen	28

2

Tien onmisbare gereedschappen	34
--------------------------------------	----

1 Openen en afsluiten	36
2 Vuur maken	37
3 Artefacten maken	38
4 Kennisknooppunten genereren	39
5 Betekenisvolle ruimte creëren	40
6 Schetsen en modellen maken	43
7 Willekeur creëren, omkeren en herordenen	44
8 Improviseren	45
9 Selecteren	45
10 Nieuwe dingen proberen	46

3

Basisvaardigheden	48
--------------------------	----

Vragen stellen	50
Artefacten en betekenisvolle ruimte creëren	56
Visuele taal gebruiken	63
Improvisatie	71
Praktijk en oefening	73

4

Basisspellen 74

1	7P-framework	76
2	Affinity-map	78
3	Bodystormen	81
4	Gedwongen rangschikken	83
5	Inleefschema	85
6	Kaartsorteren	87
7	Post-up	89
8	Stipstemmen	91
9	Storyboarden	93
10	WIEDOET	96

5

Openingsspellen 98

11	3-12-3-brainstormen	100
12	Het antiprobleem	102
13	Beeldstormen	104
14	Breinschrijven	106
15	Contextkaart	108
16	Coverstory	112
17	Gedwongen analogie	115
18	Heuristische ideeënvorming	116
19	Historisch overzicht	118
20	Kaartenruil	122
21	Klok-agenda	124
22	Low-tech sociaal netwerk	126
23	Mission impossible	128
24	Objectbrainstormen	130
25	Opiniespectrum	132
26	Pecha Kucha/Ignite	135
27	Postersessie	136
28	Pre-mortemonderzoek	138
29	Show & tell	140
30	Stakeholderanalyse	142
31	Teken het probleem	145
32	Toon me je waarden	147
33	Verbeeld-ing	150
34	Viskom	152
35	Visuele agenda	155
36	Welkom in mijn wereld	158

6

Exploratiespellen

160

37	De 5 waaroms	162
38	Atomiseren	165
39	Begripsketen	167
40	Blinde vlek	170
41	Bouw een wereld	172
42	Businessmodelschema	174
43	Checklist	177
44	Computertaal	179
45	Confronteerkaarten	180
46	Doen, opnieuw doen & terugdraaien	181
47	Draai het om	183
48	Elevatorpitch	186
49	Geven-en-nemenmatrix	190
50	Hart, hand, hoofd	192
51	Heilzame cirkel	194
52	Help me het te begrijpen	196
53	Kampvuur	199
54	Klant, medewerker, aandeelhouder	201
55	Knoop	203
56	Krachtenveldanalyse	205
57	Moodboard	208
58	Niet jezelf aan iets vast	210
59	OEPU	212
60	Ontwerp de doos	215
61	Open Space	218
62	Pijn of fijn	220
63	Pinocchio-product	222
64	Pitch	227
65	RACI-matrix	229
66	Rode en groene kaarten	231
67	Speedboot	233
68	Spreekmuntjes	235
69	SQUID	236
70	Stap voor stap	238
71	SWOT-analyse	240
72	Synesthesie	244
73	Vijfvingerconsensus	245
74	Visueel glossarium	246
75	Waarderingstabel	248
76	World Café	250

7

Afsluitingsspellen 252

77	€ 100-test	254
78	Ethos, pathos, logos	256
79	Grafisch actieplan	258
80	Herinneringsmuur	261
81	Inspannings- en impactmatrix	264
82	NNH-test	265
83	Plus/Delta	267
84	Scherpstelling	269
85	Snoei de toekomst	272
86	Starten, stoppen, doorgaan	274
87	Wie/wat/wanneer-tabel	276

8

Gamestorming in de praktijk 278

	Stel je een wereld voor: het Betacup-verhaal	280
	Spel 1: postersessie	281
	Spel 2: een wandelingetje	282
	Spel 3: iets tastbaar maken	282
	Spel 4: bodystormen	283
	Gamestormresultaten	283

	Dankwoord	285
	Over de auteurs	287

De spellen op alfabetische volgorde

- € 100-test ([\\$ 100 Test](#)) 254
- 3-12-3-brainstormen ([3-12-3 Brainstorm](#)) 100
- 5 waaroms, de ([The 5 Whys](#)) 162
- 7P-framework ([The 7Ps Framework](#)) 76
- Affinity-map ([Affinity Map](#)) 78
- Antiprobleem, het ([The Anti-Problem](#)) 102
- Atomiseren ([Atomize](#)) 165
- Beeldstormen ([Graphic Jam](#)) 104
- Begripsketen ([Understanding Chain](#)) 167
- Blinde vlek ([The Blind Side](#)) 170
- Bodystormen ([Bodystorming](#)) 81
- Bouw een wereld ([Make A World](#)) 172
- Breinschrijven ([Brainwriting](#)) 106
- Businessmodelschema ([Business Model Canvas](#)) 174
- Checklist ([Build The Checklist](#)) 177
- Computertaal ([Wizard Of Oz](#)) 179
- Confronteerkaarten ([Challenge Cards](#)) 180
- Contextkaart ([Context Map](#)) 108
- Coverstory ([Cover Story](#)) 112
- Doen, opnieuw doen & terugdraaien ([Do, Redo & Undo](#)) 181
- Draai het om ([Flip It](#)) 183
- Elevatorpitch ([Elevator Pitch](#)) 186
- Ethos, pathos, logos ([Ethos, Logos, Pathos](#)) 256
- Gedwongen analogie ([Forced Analogy](#)) 115
- Gedwongen rangschikken ([Forced Ranking](#)) 83
- Geven-en-nemenmatrix ([Give-And-Take Matrix](#)) 190
- Grafisch actieplan ([Graphic Gameplan](#)) 258
- Hart, hand, hoofd ([Heart, Hand, Mind](#)) 192
- Heilzame cirkel ([The Virtuous Circle](#)) 194
- Help me het te begrijpen ([Help Me Understand](#)) 196
- Herinneringsmuur ([Memory Wall](#)) 261
- Heuristische ideeënvorming ([Heuristic Ideation Technique](#)) 116
- Historisch overzicht ([History Map](#)) 118

Inleefschema ([Empathy Map](#)) 85
 Inspannings- en impactmatrix ([Impact & Effort Matrix](#)) 264

 Kaartenruil ([Trading Cards](#)) 122
 Kaartsorteren ([Card Sort](#)) 87
 Kampvuur ([Campfire](#)) 199
 Klant, medewerker, aandeelhouder ([Customer, Employee, Shareholder](#)) 201
 Klok-agenda ([Pie Chart Agenda](#)) 124
 Knoop ([Button](#)) 203
 Krachtenveldanalyse ([Force Field Analysis](#)) 205

 Low-tech sociaal netwerk ([Low-Tech Social Network](#)) 126

 Mission impossible ([Mission Impossible](#)) 128
 Moodboard ([Mood Board](#)) 208

 Niet jezelf aan iets vast ([Staple Yourself To Something](#)) 210
 NNH-test ([NUF Test](#)) 265

 Objectbrainstormen ([Object Brainstorm](#)) 130
 OEPU ([The 4Cs](#)) 212
 Ontwerp de doos ([Design The Box](#)) 215
 Open Space ([Open Space](#)) 218
 Opinionspectrum ([Spectrum Mapping](#)) 132

 Pecha Kucha/Ignite ([Pecha Kucha /Ignite](#)) 135
 Pijn of fijn ([Pain-Gain Map](#)) 220
 Pinocchio-product ([Product Pinocchio](#)) 222
 Pitch ([The Pitch](#)) 227
 Plus/Delta ([Plus/Delta](#)) 267
 Postersessie ([Poster Session](#)) 136
 Post-up ([Post-Up](#)) 89
 Pre-mortemonderzoek ([Pre-Mortem](#)) 138
 RACI-matrix ([RACI Matrix](#)) 229
 Rode en groene kaarten ([Red:Green Cards](#)) 231

 Scherpstelling ([20/20 Vision](#)) 269
 Show & tell ([Show And Tell](#)) 140
 Snoei de toekomst ([Prune The Future](#)) 272
 Speedboot ([Speedboat](#)) 233

Spreekmuntjes ([Talking Chips](#)) 235
SQUID ([SQUID](#)) 236
Stakeholderanalyse ([Stakeholder Analysis](#)) 142
Stap voor stap ([Post The Path](#)) 238
Starten, stoppen, doorgaan ([Start, Stop, Continue](#)) 274
Stipstemmen ([Dot Voting](#)) 91
Storyboarden ([Storyboard](#)) 93
SWOT-analyse ([SWOT Analysis](#)) 240
Synesthesie ([Synesthesia](#)) 244

Teken het probleem ([Draw The Problem](#)) 145
Toon me je waarden ([Show Me Your Values](#)) 147

Verbeeld-ing ([Image-ination](#)) 150
Vijfvingerconsensus ([Five-Fingered Consensus](#)) 245
Viskom ([Fishbowl](#)) 152
Visueel glossarium ([Visual Glossary](#)) 246
Visuele agenda ([Visual Agenda](#)) 155

Waarderingstabel ([Value Mapping](#)) 248
Welkom in mijn wereld ([Welcome To My World](#)) 158
World Café ([The World Café](#)) 250
WIEDOET ([WhoDo](#)) 96
Wie/wat/wanneer-tabel ([Who/What/When Matrix](#)) 276

Inleiding

In 1807 begonnen de gebroeders Grimm volksverhalen te verzamelen die tot op dat moment nog nooit waren opgetekend. In 1812 publiceerden zij een verzameling van 86 legenden, getiteld *Kinder- und Hausmärchen*. Bij de zevende druk, de laatste die bij hun leven verscheen, was de verzameling uitgegroeid tot 211 sprookjes. Als de gebroeders Grimm hun noeste arbeid niet hadden verricht, hadden we misschien nooit gehoord van sprookjes als Repelsteeltje, Sneeuwwitje, Doornroosje, Rapunzel, Assepoester, Hans en Grietje, Roodkapje en de Kikkerkoning.

Jacob en Wilhelm Grimm hadden diverse motieven voor hun huzarenstuk. Als filologen wilden zij de linguïstische elementen van de verhalen en de bronnen ervan begrijpen. Als historici wilden zij de verhalen vastleggen zoals die in gezinnen werden verteld. Als verhalenvertellers wilden zij mensen vermaken. En als ‘Duitsers’ (een Duitse eenheidsstaat bestond nog niet) waren zij geïnteresseerd in het identificeren en ontwikkelen van een gemeenschappelijke identiteit onder Duitssprekende volkeren.

Een paar jaar geleden startten wij als auteurs van dit boek een soortgelijk project: ons doel was een verzameling nieuwe werkmethoden en benaderingen te identificeren die al sinds de jaren zeventig in opkomst zijn en die sterk vervlochten zijn met het ontluikende informatietijdperk.

Sinds de uitvinding van de computerchip bewegen we ons van een industriële naar een postindustriële economie; daarbij verandert ook de aard van ons werk. In een industriële samenleving worden werknemers geacht in gestandaardiseerde functiebeschrijvingen te passen en taken volgens heldere beleidsregels, procedures en voorschriften uit te voeren. Dat is bij het kenniswerk van tegenwoordig fundamenteel anders. Werknemers worden niet zozeer geacht standaardrollen te vervullen, maar veel meer om creatieve en innovatieve resultaten te boeken die klanten en collega's verrassen of, beter nog, in vervoering brengen. Er wordt van ze verwacht dat ze niet alleen hun functie uitoefenen maar ook nieuwe en betere producten en diensten bedenken, of zelfs spectaculaire doorbraken realiseren.

Creativiteit en inventiviteit zijn lang als ‘zwarte doos’ gezien. Als zakenmensen proberen we meestal niet om het creatieve proces te begrijpen. We verwachten gewoon dat ontwerpers, uitvinders en andere creatieven die in een kamer gaan zitten met een doel voor ogen een paar uur later naar buiten komen met min of meer creatieve ontdekkingen en resultaten. Als we ze observeren bij hun werk, zien we ze schetsen maken, geanimeerde gesprekken voeren en misschien samen wat drinken aan chaotische bureaus. Maar de essentie van wat er in de kamer gebeurt, blijft grotendeels een mysterie.

Het is gemakkelijk om creativiteit aan creatieve types over te laten en jezelf voor te houden dat je nou eenmaal niet creatief bent. Feit is echter dat het in een complexe, dynamische en competitieve kenniseconomie niet meer acceptabel is om zo'n houding aan te nemen. Als je een kenniswerker bent, moet je – in zekere mate – creatief zijn.

Dat klinkt misschien bedreigend. Maar: succesvolle creatieve mensen gebruiken vaak eenvoudige strategieën en praktijken om uit te komen waar ze willen. Het gaat daarbij niet zozeer om een consistent, herhaalbaar proces dat consequent creatieve resultaten oplevert. Het is meer een workshop met tools en strategieën voor het grondig onderzoeken van dingen, verkennen van nieuwe ideeën, uitvoeren van experimenten en testen van hypothesen, om nieuwe en verrassende inzichten en resultaten voort te brengen.

Mijn medeauteurs en ik trokken erop uit, net als de gebroeders Grimm, om de allerbeste strategieën op dit gebied te verzamelen. Waar ter wereld dan ook, maar met een speciale focus op Silicon Valley, innovatieve bedrijven en de informatierevolutie.

Veel van de verzamelde praktijken of strategieën zijn ontstaan in een soort 'Siliconsoep' – het innig verstrengelde netwerk van Silicon Valley, waar ideeën en mensen elkaar kruisbestuiven als bijen in één gigantische korf. Een consultant gebruikt bijvoorbeeld een bepaalde aanpak bij een cliënt en die cliënt gaat deze aanpak intern gebruiken. Na verloop van tijd ontwikkelt zo'n methode zich tot iets heel anders, doordat meerdere mensen hem gebruiken. En op een gegeven moment is misschien niet meer duidelijk wat de bron van het oorspronkelijke idee of de originele aanpak was. Soms worden methoden op papier gezet, soms circuleren er net als bij volksverhalen talloze versies op allerlei plekken.

We hebben ervoor gekozen om dit boek *Gamestorming* te noemen, omdat die titel het best beschrijft waar het om gaat. In de eerste drie hoofdstukken geven we inzicht in de onderliggende principes en architectuur van de beschreven spellen. Daarnaast bespreken we enkele ontwerpprincipes, voor als je zelf spellen wilt gaan bedenken.

We hopen een boek te hebben geschreven dat handig is voor zowel beginnende als ervaren beroepsbeoefenaars. Aan beginners kan *Gamestorming* een nieuwe wereld van ideeën bieden, die ze voor tal van uitdagingen in hun werk kunnen inzetten. Ook voor ervaren beroepsbeoefenaars bevat dit boek goede ideeën en mogelijk nieuwe vondsten.

Ons doel was de beste tools en praktijken op dit terrein te vinden en bij elkaar te brengen in één boek. Een van de grootste uitdagingen was daarbij de herkomst van elk spel te achterhalen en de juiste bronvermelding te geven. Soms kan het heel lastig zijn om vast te stellen wie een tool het eerst heeft ontworpen of waar een tool het eerst is gebruikt. We hebben ons best gedaan om voor elk spel de bron te vinden en geven daarover waar mogelijk informatie, zonder ons van de eigenlijke inhoud te laten afleiden. Vaak leek het

of we naar matroesjka's aan het kijken waren: steeds als de bron van een spel leek te zijn gevonden, bleek het toch weer van een eerdere bron te zijn afgeleid. Steeds weer leek er een nóg oudere bron te zijn.

Als we de indicatie 'gebaseerd op' gebruiken, is de beschrijving gebaseerd op schriftelijk materiaal waarvan we een bron hebben achterhaald. Als we de indicatie 'geïnspireerd op' gebruiken, hebben we de premisse, het idee of het kernconcept geïdentificeerd maar was het spel zelf gebaseerd op *oral history* of ons eigen ontwerp. Als we de bron niet met zekerheid konden achterhalen, hebben we aangegeven dat de bron van het spel onbekend is. Heb je (andere) ideeën over de oorsprong van spellen, dan stellen we het op prijs als je dat aan ons doorgeeft.

Nu veel meer mensen in aanraking komen met dit project, verwachten we in volgende uitgaven meer spellen toe te kunnen voegen, de totale collectie te verfijnen en meer inzicht te krijgen in de rijke geschiedenis ervan. Om dat te stimuleren hebben we een online forum opgezet op www.gogamestorm.com, waar ook jouw bijdragen welkom zijn. We hopen dat lezers spellen bijdragen op basis van hun persoonlijke kennis en ervaring en ons helpen om de geschiedenis van ideeën en praktijken te verhelderen. En: dat ze via hun commentaar ons allen helpen om meer inzicht te krijgen in de complexe en fascinerende geschiedenis van wat er allemaal in het spel is bij creatief werk.

—
Dave Gray
Saint Louis, juni 2010



Wat is een spel?

‘Een spel doen’ en ‘spelen’ is niet hetzelfde

Stel je een jongen voor die met een bal speelt. Hij schiet de bal tegen een muur en de bal stui-tert naar hem terug. Hij stopt de bal met zijn voet en schiet opnieuw. Door op deze manier te spelen, leert de jongen om bepaalde bewegingen van zijn lichaam in verband te brengen met de bewegingen van de bal in de ruimte. We zouden dit *associatief spelen* kunnen noemen.

Stel je nu voor dat de jongen op een vriend wacht. De vriend arriveert en de twee jongens lopen samen het trottoir af, ondertussen de bal heen en weer spelend. Het spelen heeft nu een sociale dimensie gekregen: de handelingen van de ene jongen vragen om een reactie, en andersom. We zouden deze vorm van spelen kunnen zien als een soort van geïmproviseerde conversatie, waarbij de twee jongens zich met elkaar bezighouden en de bal daarbij als medi-um gebruiken. Dit soort spelen heeft geen duidelijk begin en eind, het gaat meer naadloos van de ene toestand in de andere toestand over. We zouden dit *stromend spelen* kunnen noemen.

Laten we nu aannemen dat de jongens naar een parkje gaan en dat het ze gaat vervelen om de bal alleen maar heen en weer te spelen. De ene jongen zegt tegen de andere: ‘Laten we om de beurt proberen om die boom daar te raken. Je moet schieten van achter deze streep.’ De jongen trekt met zijn hak een streep in de aarde. ‘We schieten om de beurt. Als je de boom raakt, krijg je een punt. Wie het eerst vijf keer raak heeft geschoten, wint.’ De andere jongen vindt dat een goed plan en ze beginnen te spelen. Het spelen is nu een *spel* geworden – een fundamenteel andere vorm van spelen.

Wat maakt een spel anders? We kunnen dit heel eenvoudige spel uitsplitsen in enkele basis-componenten die het onderscheiden van andere vormen van spelen:

Spelruimte. Als je meedoet aan een spel, betreed je een ander soort ruimte. De regels van het gewone leven zijn er tijdelijk opgeschort en vervangen door spel-regels. In feite creëert een spel een alternatieve wereld, een modelwereld. Om de spelruimte te betreden, moeten de spelers bereid zijn om zich aan de regels van die ruimte te houden en ze moeten die ruimte bereidwillig betreden. Er is geen sprake van een spel als deelnemers gedwongen worden om te spelen. De overeenstem-ming tussen spelers om de werkelijkheid tijdelijk op te schorten, schept een veilige plek waar ze zich aan gedrag kunnen overgeven dat in hun gewone leven risicovol, ongemakkelijk of onbeschaafd kan zijn. Door in te stemmen met een verzameling spelregels (‘blijf achter de streep’, ‘schiet de bal om beurten’) betreden de jongens een gezamenlijke spelwereld. Zonder wederzijdse instemming zou het spel niet mogelijk zijn.

Grenzen. Een spel heeft grenzen in tijd en ruimte. Er is een tijdstip waarop het spel begint – namelijk als de spelers de spelruimte betreden. Als de spelers de spel-ruimte weer verlaten, beëindigt dat het spel. De spelruimte kan worden ‘gepau-zeerd’ en weer worden geactiveerd als de spelers daarmee instemmen, bijvoorbeeld voor de lunch of voor toiletbezoek. Een spel heeft meestal ook een ruimtelijke grens, waarbuiten de regels niet gelden. Stel bijvoorbeeld dat toeschouwers naar het wedstrijdje kijken waarbij de besproken jongens met hun bal de boom proberen te raken. Het is duidelijk dat die toeschouwers niet tussen de spelers en de boom kunnen gaan staan en dat zij de jongens niet kunnen afleiden zonder het spel te bederven of op zijn minst te veranderen.

Interactieregels. Binnen de spelruimte spreken de spelers af zich te houden aan regels die definiëren hoe de spelwereld werkt. De spelregels definiëren de beperkingen van de spelruimte, net zoals natuurwetten als zwaartekracht de echte wereld beperken. Volgens de regels van de spelwereld zou een van de jongens net zomin de bal van de verkeerde kant van de streep kunnen schieten als dat hij een bal omhoog zou kunnen laten vallen. Dat kan hij op zich natuurlijk wél, maar niet zonder de spelruimte te schenden. En dat noemen we ‘vals spelen’.

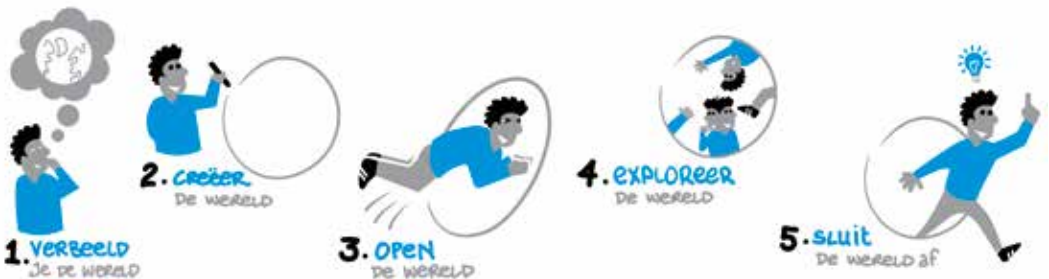
Artefacten. In de meeste spellen worden fysieke ‘artefacten’ gebruikt. Dat zijn objecten die informatie over het spel bevatten, intrinsiek of dankzij hun positie. De bal en de boom in ons voorbeeld zijn zulke objecten. Als de bal de boom raakt, is er een punt gescoord. Dat is informatie. Artefacten kunnen worden gebruikt om de voortgang in een spel bij te houden en om in beeld te brengen wat de staat van het spel is. De jongens kunnen bijvoorbeeld steeds als er een punt gescoord is een steentje op de grond leggen of met hun hak strepen in de aarde trekken om de score bij te houden. Ook dat zijn informatieve artefacten. De spelers zelf zijn ook artefacten, in die zin dat hun positie of locatie informatie kan bevatten over de staat waarin het spel verkeert. Je kunt de positie van spelers op een sportveld vergelijken met die van stukken op een schaakbord.

Doel. De spelers moeten een manier hebben om te weten wanneer het spel over is; een eindtoestand die zij allemaal proberen te bereiken, die iedereen begrijpt en waarmee alle spelers instemmen. Soms kan een spel worden getimed, zoals bij veel sporten gebeurt (denk maar aan voetbal). In ons balspelvoorbeeld wordt er elke keer een doel bereikt als een van de spelers de boom raakt met de bal; het spel eindigt als een van de spelers vijf punten heeft gehaald.

Deze elementen zie je terug in elk spel – of het nu gaat om schaken, tennis, poker, ringsteken of de spellen in dit boek.

De evolutie van de spelwereld

Elk spel is een wereld die zich in fasen ontwikkelt, en wel als volgt: verbeeld je de wereld, creëer de wereld, open de wereld, exploreer de wereld en sluit de wereld.



Verbeeld je de wereld. Voordat het spel begint, moet je een mogelijke wereld voor je zien, een tijdelijke ruimte waarbinnen spelers alle denkbare ideeën en mogelijkheden kunnen verkennen.

Creëer de wereld. Een spelwereld wordt gevormd door hem grenzen, regels en artefacten te geven. Grenzen zijn de ruimtelijke en temporele grenzen van de wereld, het begin en eind en de randen ervan. Regels zijn de wetten die de wereld bepalen. Artefacten zijn de objecten in je spelwereld.

Open de wereld. Een spelwereld kan alleen worden betreden als de spelers het over die wereld eens zijn. Om tot overeenstemming te komen, moeten ze de grenzen, regels en artefacten van het spel begrijpen, waarvoor die staan, hoe ze werken enzovoort.

Exploreer de wereld. De doelen van het spel zijn de drijvende kracht achter exploratie; ze zorgen voor de noodzakelijke spanning tussen de aanvankelijke toestand van de spelwereld en een of andere geambieerde staat. De doelen kunnen vooraf al zijn gedefinieerd of pas door de spelers worden gedefinieerd binnen de context van het spel. Als zij de wereld eenmaal hebben betreden, proberen ze hun doelen te realiseren binnen de beperkingen van het systeem van de spelwereld. Ze hebben interactie met artefacten, testen ideeën, proberen allerlei strategieën uit en passen zich aan veranderende omstandigheden aan terwijl het spel zich ontvouwt, vanuit de gezamenlijke drang om hun doelen te bereiken.

Sluit de wereld af. Een spel is afgelopen als de doelen van het spel zijn bereikt. Dat geeft de spelers voldoening en een gevoel van bekwaamheid. Toch is het bereiken van het doel niet de kern van het spel, het is meer een 'startsein' om de spelruimte ceremonieel af te sluiten. De kern van het spel is het spel zelf, het exploreren van de denkbeeldige ruimte tijdens het spel en de inzichten die uit die exploratie voortkomen.

Verbeeld je de wereld, creëer de wereld, open de wereld, exploreer de wereld en sluit de wereld dus. De eerste twee fasen gaan over het spelontwerp, de resterende drie fasen over het eigenlijke spel. Als een spel eenmaal ontworpen is, zijn er dus nog maar drie fasen: open de wereld, exploreer de wereld en sluit de wereld af. Zo'n spel kan oneindig vaak worden gespeeld.

Gamestorming gaat specifiek over het creëren van spelwerelden voor het verkennen en onderzoeken van *zakelijke* uitdagingen, om samenwerking te verbeteren en om nieuwe inzichten te genereren in de manier waarop de 'echte wereld' werkt en welke mogelijkheden er verborgen liggen. Spelwerelden zijn alternatieve werkelijkheden, parallelle werelden die we kunnen scheppen en verkennen – met onze verbeelding als enige beperking. Een spel kan zorgvuldig vooraf worden ontworpen of ter plekke in elkaar worden gezet met een paar materialen die je toevallig bij de hand hebt. Een spel kan een kwartier of enkele dagen duren. Het aantal mogelijke spellen is oneindig, net als het aantal mogelijke spelwerelden. Door je mogelijke spelwerelden te verbeelden en door die te creëren en exploreren, open je de deur naar baanbrekend denken en échte innovatie.

Business als spel

Laten we het 'businessspel' eerst terugbrengen tot zijn meest basale elementen. Business is, net als veel andere menselijke activiteiten, opgebouwd rond doelen. Doelen zijn een manier waarop we van A naar B gaan, van waar we nu zijn naar waar we willen zijn. Een doel veroorzaakt spanning tussen een huidige toestand A (de begintoestand) en een nagestreefde toekomstige toestand B (de doelttoestand). Tussen A en B bevindt zich iets wat we de 'uitdagingsruimte' zouden kunnen noemen: het gebied waar we doorheen moeten om bij doelttoestand B uit te komen.



Bij industrieel productiewerk willen we de werkzaamheden zodanig managen dat ze consistente, herhaalbare en voorspelbare resultaten opleveren. De doelstellingen kunnen het beste specifiek en kwantificeerbaar zijn, reden om ze zo helder en ondubbelzinnig mogelijk te formuleren. Hoe specifiek en meetbaarder het doel, hoe beter. Als je een precies 'industrieel' doel hebt, kun je de uitdagingsruimte het beste benaderen met een bedrijfsproces. Dat is een serie stappen die, als ze exact worden opgevolgd, een keten van oorzaken en gevolgen creëert die consequent tot hetzelfde resultaat leiden.



Bij kenniswerk echter, moeten we managen op creativiteit; in feite willen we daar niet zozeer voorspelbaarheid als wel baanbrekende ideeën – die nu eenmaal onvoorspelbaar zijn. Bij creatieve inspanningen is het niet ons doel om geleidelijk te verbeteren wat er al is maar om iets nieuws voort te brengen.

Nieuw betekent per definitie 'niet eerder gezien'. Dus als een team echt wil creëren, is het eenvoudigweg onmogelijk om het doel van tevoren precies te definiëren; er zijn dan te veel onbekende variabelen. Aan zo'n project beginnen lijkt op een ontdekkingsreis: net als Columbus begin je je reis misschien op zoek naar de route naar India maar vind je zoiets als Amerika – totaal anders maar misschien nog wel waardevoller.

Vage doelen

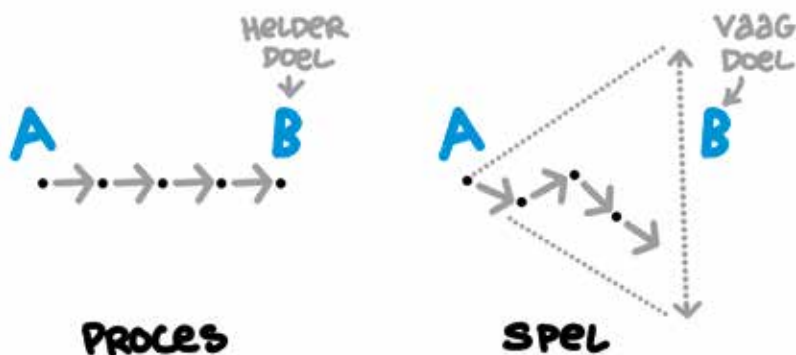
Om naar een onzekere toekomst te gaan, moet je net als Columbus een koers inzetten. Maar hoe bepaal je je koers als je bestemming onbekend is? Hier ontstaat de noodzaak om je een wereld te verbeelden, een toekomstige wereld die anders is dan de onze. Op de een of andere manier moeten we ons een wereld voorstellen die we nog niet echt volledig kunnen concipiëren – een wereld die we alleen maar vaag voor ons kunnen zien, alsof je door de mist kijkt.



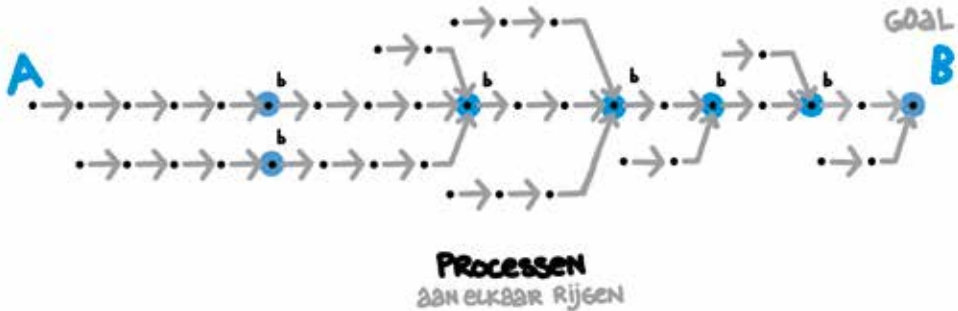
Bij kenniswerk moeten onze doelen vaag zijn.

Gamestormen is een alternatief voor het traditionele bedrijfsproces. Bij het gamestormen zijn doelen niet precies. Daardoor kan de manier waarop we de uitdagingruimte benaderen niet van tevoren worden uitgetekend of geheel worden voorspeld.

Terwijl een bedrijfsproces een solide en betrouwbare keten van oorzaak en gevolg schept, creëert gamestormen iets anders: geen keten maar een raamwerk voor exploratie, experimenten en trial-and-error. De weg naar het doel is niet helder. Het doel kan zelfs veranderen.



Dit geldt op microschaal én op macroschaal. Om een complex industrieel product te vervaardigen, moeten meerdere processen nauw worden geïntegreerd. Als je meerdere processen aan elkaar rijgt, krijg je een vertakte structuur met veel onderlinge afhankelijkheden. Zolang elke stap precies wordt gevolgd en onderweg niet verandert, bereik je elke keer op betrouwbare en voorspelbare wijze je doel. De managementtaak kenmerkt zich door precisie, stiptheid en consistentie.



Het managen van creatief werk vereist een andere aanpak. Omdat het doel van tevoren niet precies kan worden vastgesteld, moet een project worden uitgevoerd op basis van intuïtie, hypothesen en gissingen. Dit soort aanpak komt heel veel voor in de wereld van het leger, waar ambigue, onzekere en veranderlijke omgevingen de norm zijn.

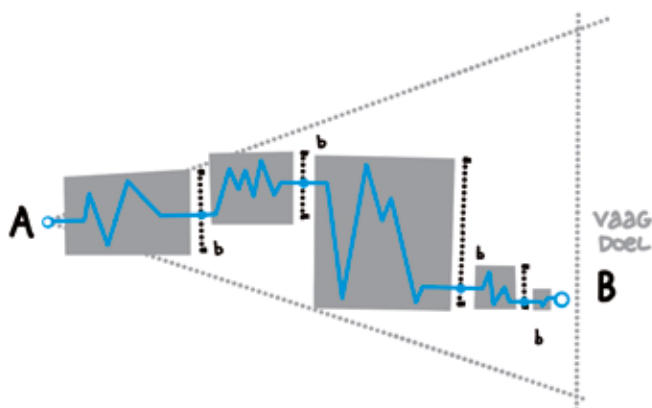
We weten allemaal dat militairen games en simulaties gebruiken om oorlogssituaties te oefenen. Maar ze gebruiken ook iets wat een 'operationeel concept' of CONOPS heet om (1) een totaalbeeld te creëren van het systeem en van de doelen die ze willen bereiken en (2) dat beeld te communiceren naar de mensen die er samen aan gaan werken om die doelen te bereiken. Een operationeel concept is een manier om te zeggen: op basis van wat we nu weten, werkt het systeem volgens ons als volgt en willen we het als volgt gaan benaderen.

Een operationeel concept is een manier om de wereld te verbeelden.

Dit lijkt misschien een grote uitdaging, maar denk aan de twee jongens die met een bal spelen: de wereld die we creëren hoeft niet per se gecompliceerd te zijn om interessant te zijn en om ons verder te helpen. Je verbeelding van een wereld kan zo eenvoudig of ingewikkeld zijn als je zelf wilt, al naar gelang je doel, je situatie en de tijd die je beschikbaar hebt.

In tegenstelling tot een groot en complex proces, dat vooraf moet worden gepland, wordt een operationeel concept constant herzien en aangepast op basis van wat je al doende leert. Je moet een doel hebben, dat is zo, maar omdat je in feite maar heel weinig weet van de uitdairuimte, is het zeer waarschijnlijk dat je doel verandert terwijl je ideeën uitprobeert en meer te weten komt over wat wel en niet werkt.

Als je aan het gamestormen bent, zijn de spellen niet zozeer schakels in een keten als wel veldslagen in een militaire operatie.



SPELLEN AAN ELKAAR RIJGEN

In het rapport *Radical innovation: crossing boundaries with interdisciplinary teams* identificeerden University of Cambridge-onderzoeker Alan Blackwell en zijn collega's vage doelen (zij spreken van een 'poolstervisie') als een essentieel kenmerk van succesvolle innovatie. Een vaag doel is een doel dat 'de algehele richting van het werk aangeeft zonder het team te verblinden voor kansen die zich tijdens de reis voordoen'. Eén leidinggevende beschreef zijn aanpak als 'zijwegmanagement'. Belangrijke factoren die het Cambridge-team identificeerde, zijn onder meer de balans tussen focus en serendipiteit, en de coördinatie van teamdoelen en doelen van individuele teamleden.

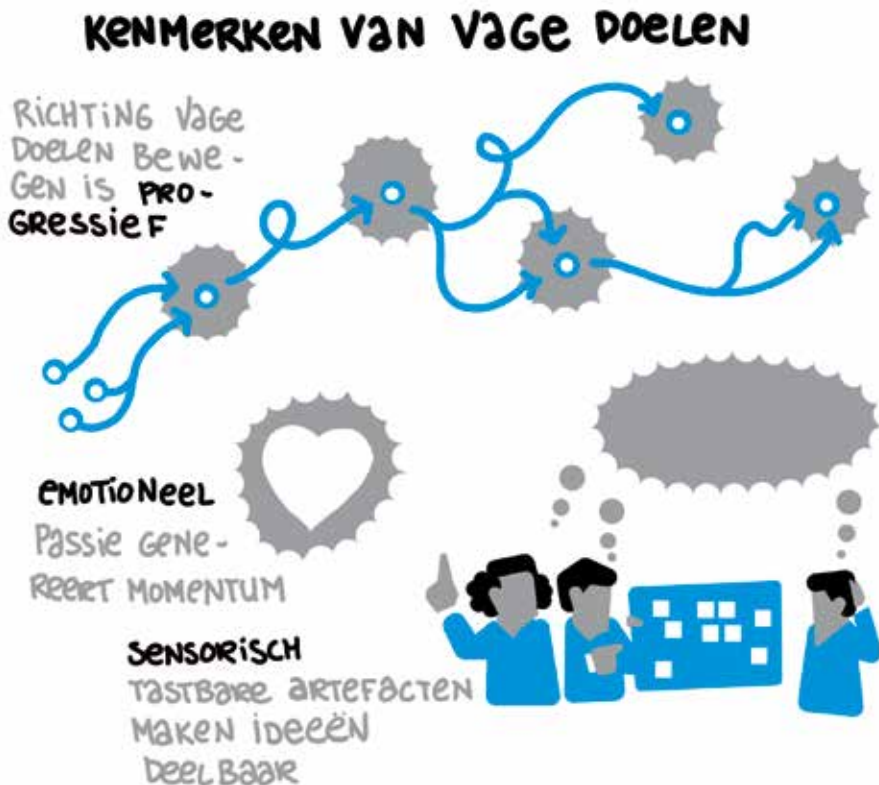
Vage doelen overbruggen de ruimte tussen twee tegenstrijdige criteria. Aan het ene eind van het spectrum bevindt zich het heldere, specifieke, kwantificeerbare doel, zoals '1000 eenheden' of '1000 euro'. Aan het andere eind bevindt zich het doel dat zo vaag is dat het, in de praktijk, onhaalbaar is – bijvoorbeeld 'vrede op aarde' of een 'theorie van alles'. Zulke doelen kunnen nobel zijn, en zelfs in theorie haalbaar, maar zijn te weinig vastomlijnd om de creatieve activiteit te kunnen focussen. Vage doelen moeten een team een gevoel van richting en *purpose* geven en teamleden tegelijkertijd de vrijheid bieden om hun intuïtie te volgen.

Wat is het optimale vaagheidsniveau? Om een vaag doel te definiëren, heb je een zekere mate van 'ESP' nodig: vage doelen zijn Emotioneel, Sensorisch en Progressief.

Emotioneel. Vage doelen moeten in lijn zijn met de passie en energie die de betrokken mensen voor het project voelen. Het zijn deze passie en energie die creatieve projecten momentum geven. Daarom moeten vage doelen een boeiende emotionele component hebben.

Sensorisch. Hoe tastbaarder je een doel kunt maken, hoe gemakkelijker het is om het te delen met anderen. Schetsen en ruwe 3D-modellen helpen vorm te geven aan ideeën die anders misschien te vaag zijn om er grip op te krijgen. Misschien is het doel zelf te visualiseren of kan een effect van het doel worden gevisualiseerd, zoals een klantervaring. Hoe het ook zij, voordat een doel kan worden gedeeld, moet het op de een of andere manier expliciet worden gemaakt.

Progressief. Vage doelen zijn niet statisch: ze veranderen in de loop van de tijd. Dat komt doordat je niet weet wat je niet weet als je in de richting van een vaag doel beweegt. Richting het doel bewegen is ook een leerproces, ook wel *successieve approximatie* genoemd. Terwijl het team leert, kunnen de doelen veranderen. Het is dus belangrijk om af en toe even te stoppen en om je heen te kijken. Vage doelen moeten worden aangepast (en soms compleet worden veranderd) op basis van wat je al doende leert.

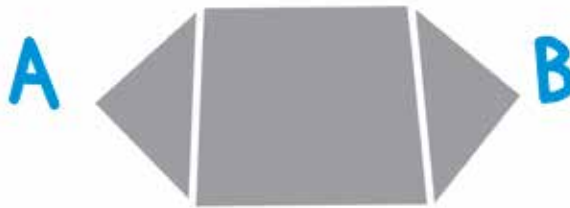


Innovatieve teams moeten door ambigue, onzekere en vaak complexe informatieruimtes navigeren. Vaak is er veel meer onbekend dan bekend. In allerlei opzichten reizen ze door de mist; de casestudy's zijn nog niet geschreven en er zijn nog geen voorbeelden van waar het eerder tot een goed eind is gebracht. Ontdekkingsreizen gaan gepaard met grotere risico's en meer fouten dan andere ondernemingen. Maar de beloningen maken het de moeite waard.

Zelf spellen ontwerpen

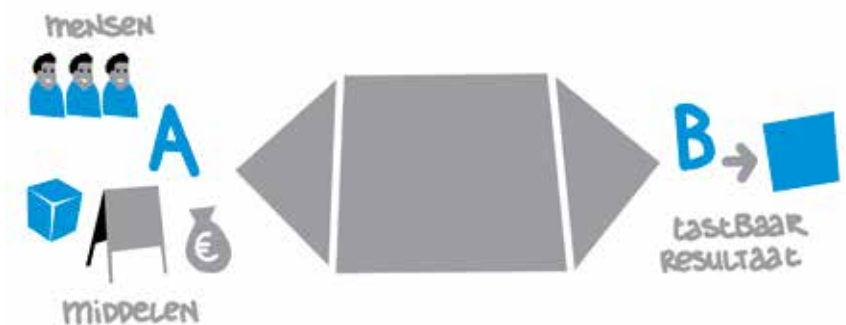
Wil je meteen gaan gamestormen met spellen die voor nieuwe impulsen op het werk zullen zorgen, ga dan verder met hoofdstuk 4 tot en met 7. Maar als je het gamestormen echt wilt beheersen, moet je leren hoe je je eigen spellen ontwerpt op basis van je doelen en van wat je in het bijzonder wilt bereiken.

Laten we met het volgende idee beginnen. Een spel heeft een vorm. Het ziet er min of meer uit als een potlood dat aan twee kanten is geslepen. Het doel van het spel is van A (de begin-toestand) naar B (de doeltoestand) te gaan. Tussen A en B bevindt zich het potlood – dat is de ruimte die je moet invullen met je spelontwerp.



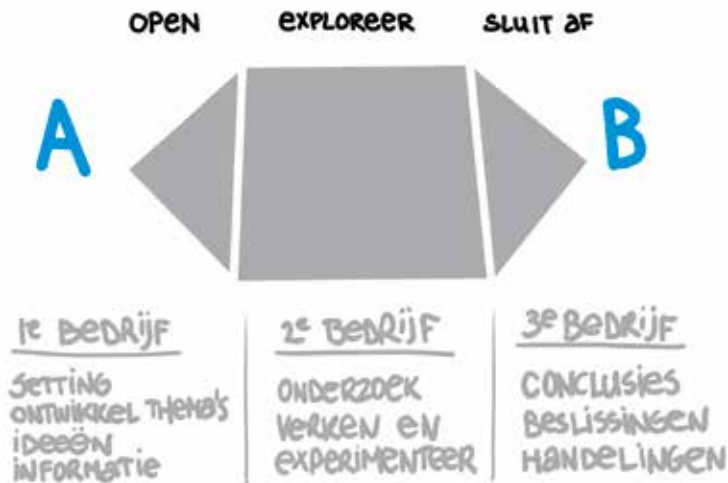
Doeltoestand. Om een spel te ontwerpen begin je met het eind in gedachten: je moet weten wat het doel van het spel is. Wat wil je hebben bereikt aan het eind van het spel? Hoe ziet een overwinning eruit? Wat nemen de deelnemers mee uit het spel? Dat is de uitkomst van het spel, de doeltoestand. Formuleer de doeltoestand liefst als iets concreets; dat kan alles zijn van een prototype tot een projectplan of een lijst met ideeën die nader moeten worden bekeken. Het helpt als een doel tastbaar is. Dat geeft mensen iets zinnigs om zich op te richten en het geeft ze een gevoel van voldoening als ze het spel hebben gespeeld. En als ze klaar zijn, kunnen ze naar iets concreets kijken wat ze samen hebben gecreëerd.

Begintoestand. We moeten ook weten hoe de begintoestand eruitziet. Wat weten we nu? Wat weten we niet? Wie zitten in het team? Welke middelen hebben we tot onze beschikking?

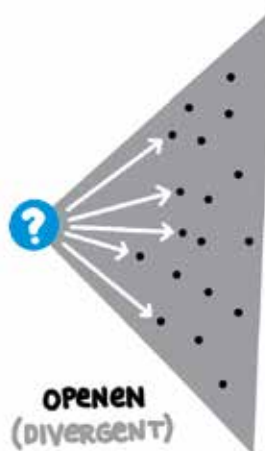


Zodra we zo *goed mogelijk* inzicht hebben in de begin- en doeltoestand (vergeet niet dat veel doelen vaag zijn), is het tijd om de vorm van het spel in te vullen. Een spel ontvouwt zich net als veel goede films in drie bedrijven.

Het eerste bedrijf ‘opent’ de spelwereld: het introduceert de setting en spelers en ontwikkelt de thema’s, ideeën en informatie die deel uitmaken van je spelwereld. In het tweede bedrijf verken je de thema’s uit het eerste bedrijf en experimenteer je ermee. In het derde bedrijf trek je conclusies, neem je beslissingen en bereid je handelingen voor die de grondstof zijn voor het vervolgtraject, of dat nu nog een spel is of iets anders.

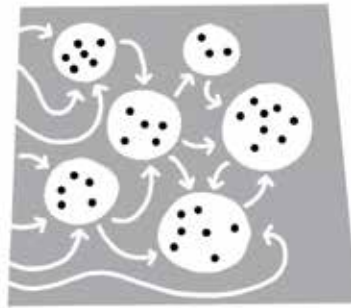


Elk van deze drie fasen van het spel heeft een ander doel.



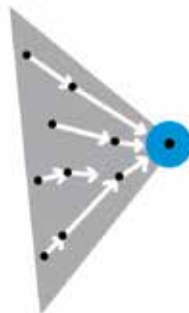
Openen. In het eerste bedrijf draait alles om openen: om mensen openstellen voor dingen, om mogelijkheden openen. Het gaat er hier om dat je zowel de mensen in de kamer als de kaarten op tafel en de informatie en ideeën aan het ‘stromen’ krijgt. Zie dit openingsbedrijf als een *big bang*, een explosie van ideeën en mogelijkheden.

Hoe meer ideeën je loskrijgt, hoe meer werk er in de volgende fase aan de winkel is. Deze openingsfase is niet het moment voor kritisch denken of scepsis: het is het moment voor volledig open denken, brainstormen, energie en optimisme. Het sleutelwoord is hier *divergent*: je wilt een zo groot mogelijke reikwijdte van perspectieven, je wilt je wereld invullen met zo veel mogelijk verschillende ideeën.



EXPLOREREN
(EMERGENT)

Exploreren. Als de energie- en ideeënstroom eenmaal op gang is gebracht, is het tijd voor enig onderzoeks- en experimenteerwerk. Dit is het punt waarop gas wordt gegeven. Je kijkt naar patronen en analogieën, je probeert oude dingen op nieuwe manieren te zien, je zift ideeën en pluist ze uit, je bouwt en test dingen – enzovoort. Het sleutelwoord in deze exploratiefase is *emergent*: je wilt omstandigheden creëren waarin onverwachte, verrassende, geweldige dingen komen bovendrijven.

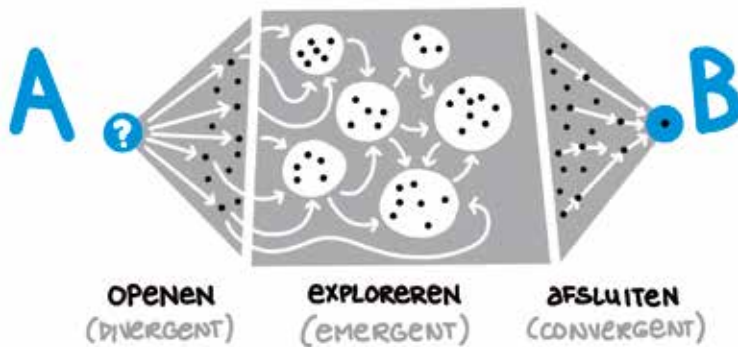


AFSLUITEN
(CONVERGENT)

Afsluiten. In het slotbedrijf wil je overgaan tot de conclusies, tot beslissingen, handelingen en vervolgstappen. Dit is het moment om ideeën te beoordelen, om ze aan een kritische en realistische blik te onderwerpen. Je kunt niet álles doen en achter elke mogelijkheid aan gaan. Welke ideeën zijn het meest veelbelovend? Waarin wil je je tijd en energie investeren? Het sleutelwoord in deze afsluitingsfase is *convergent*: je wilt het veld vernauwen om de meest veelbelovende dingen te selecteren, in het licht van wat erna komt.

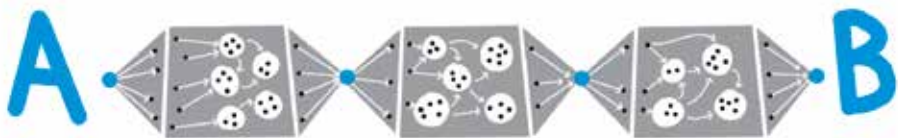
Als je een oefening of workshop ontwerpt, wil je denken als een componist – iemand die de activiteiten zo orkestreert dat de juiste harmonie tussen creativiteit, reflectie, denken, energie en besluitvorming wordt bereikt. Er is niet slechts één juiste manier om een spel te ontwerpen. Elk bedrijf en elk land heeft zijn eigen, unieke cultuur; elke groep heeft zijn eigen dynamiek. De een moet sneller schakelen dan de ander, en sommige mensen hebben meer tijd nodig voor reflectie.

In Finland bijvoorbeeld, is het normaal dat er lange stiltes vallen als mensen nadenken over een vraag voordat ze antwoord geven. Dat kan een erg ongemakkelijk gevoel geven als je niet gewend bent aan de Finse cultuur. Je moet je huiswerk doen om te zorgen voor de juiste flow, die goed is voor de groep waarmee je werkt en voor de situatie waarmee je bezig bent.

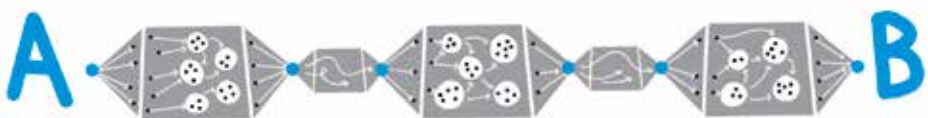


Openen, exploreren en afsluiten zijn de basisprincipes die je helpen om de flow te orkestreren en om de best mogelijke resultaten te krijgen bij een groep. Een karakteristieke workshopdag bestaat in de regel uit allerlei spellen die op tal van manieren aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Zo kun je ze spelen in series, en de uitkomsten van het ene spel tot input maken voor het volgende spel.

In de serie hieronder worden drie spellen achter elkaar gespeeld. Elk spel heeft een duidelijke openings-, exploratie- en afsluitingsfase. De resultaten van elk afzonderlijk spel doen dienst als input voor het volgende spel. Een ontwerp als dit is heel eenvoudig en is gemakkelijk te begrijpen voor iedereen in de groep.



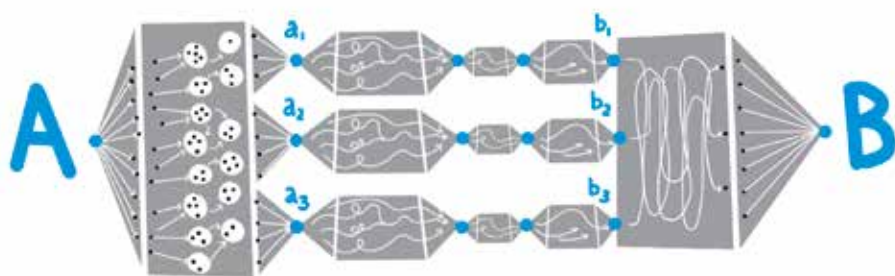
In de volgende serie worden drie langere, intensievere spellen afgewisseld met twee kortere spellen. Met de kortere spelletjes bied je de groep de mogelijkheid om even te ontspannen tussen de intensievere activiteiten door.



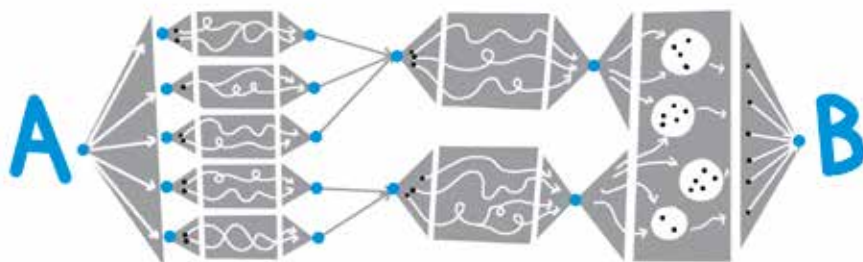
Vooral bij grotere groepen kan het zinvol zijn om meerdere doelen na te streven. Een sleutelconcept bij het ontwerpen van spellen is 'uiteengaan en terugmelden', een variant op de openings- en afsluitingsfase. De grote groep splitst zich daarbij op in subgroepjes die een paar spellen spelen. Daarna komen alle subgroepen weer samen om plenair verslag te doen van hun resultaten. Dit is een manier om groepen klein en dynamisch te houden en om voor meer variatie in de ideeën te zorgen, doordat er meerdere spellen tegelijkertijd worden gespeeld.

Mensen hebben ook tijd nodig om over ideeën na te denken. De opsplitsing in subgroepen kan daar een goed moment voor zijn (net als pauzes). Uiteengaan en terugmelden is een manier om ruimte in te bouwen voor het delen van en reflecteren op ideeën en informatie, en om 'bedenktijd' te scheppen. Je kunt mensen ook vragen om een tijdje individueel aan een oefening te werken, en daarna het resultaat te delen met de groep.

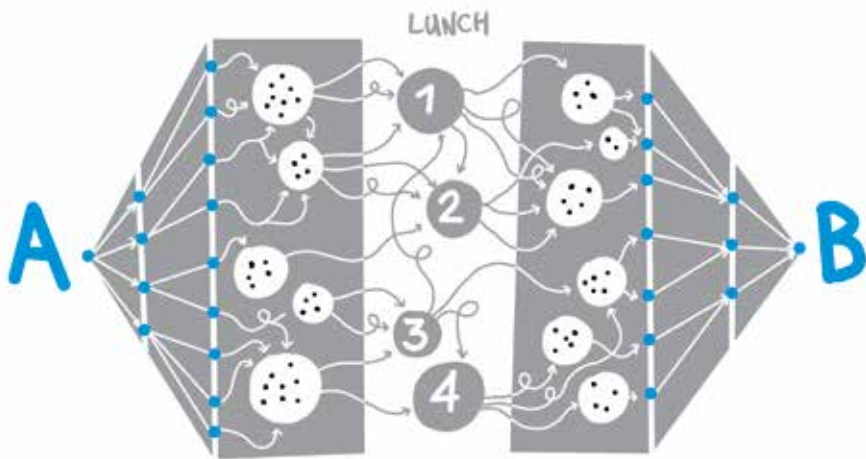
In de volgende serie brengt de openingssessie drie doelen aan het licht. Daar gaan vervolgens drie parallelle subgroepen mee aan de slag. Aan het eind van de serie melden de drie subgroepen hun resultaten terug aan de plenaire groep.



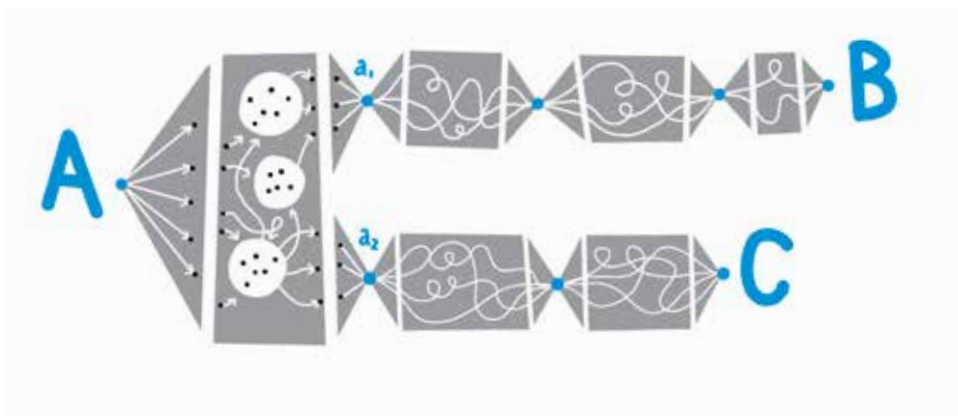
Hierna een voorbeeld van een serie waarbij de resultaten van het eerste spel de input leveren voor vijf spellen, die op hun beurt de input leveren voor twee spellen, die weer input leveren voor één langer spel. Zo'n keten kan bijvoorbeeld worden gebruikt op een workshop waar tegelijkertijd aan meerdere ideeën en agenda's moet worden gewerkt.



Nu een spel dat een dag duurt. Een flink deel van de ochtend wordt besteed aan 'divergente' activiteiten, die veel ideeën en informatie opleveren. De exploratiefase is opgesplitst in twee delen, met een lunchpauze, gevolgd door een middag van convergente activiteiten die samenvloeien tot één enkele uitkomst. Voordat de middagsessie begint luncht de groep samen aan vier tafels, voor informele gesprekken en reflectie op de ochtendactiviteiten. Een spelontwerp als dit kan geschikt zijn voor een groep waarin iedereen tot op zekere hoogte geïnteresseerd is in elk onderdeel van de dag en dus niemand een onderdeel wil missen.



Soms ontdek je tijdens het spel iets wat het nodig maakt om van richting te veranderen. In de serie hieronder brachten de openings- en exploratiefase een nieuw doel aan het licht waarop de groep niet had geanticipeerd. De groep sprak af om zich op te splitsen in twee subgroepen, waarbij de ene groep aan de slag ging met het oorspronkelijke doel en de andere met het nieuwe doel.



Oké: het is dus tijd om een spel te ontwikkelen, of misschien een serie spellen. Waar begin je? Waarmee componeer je het? Bedenk dat gamestormen een manier is om werk te benaderen als je onvoorspelbare, verrassende of baanbrekende resultaten wilt, een methode voor exploratie en ontdekking.

Denk aan de mensen die de echte wereld hebben geëxploreerd, mensen als Columbus, Abel Tasman, Roald Amundsen en Cornelis de Houtman. Stel je eens voor hoe het moet hebben gevoeld om zo'n ontdekkingsreiziger te zijn. Je zoekt naar iets wat je misschien niet zult vinden. Je vindt bijna zeker dingen die je niet had verwacht. Je hebt slechts een vaag idee van wat je onderweg zult tegenkomen. En toch moet je alles wat je onderweg nodig hebt op je rug meedragen, net als een schildpad.



Tien onmisbare gereedschappen

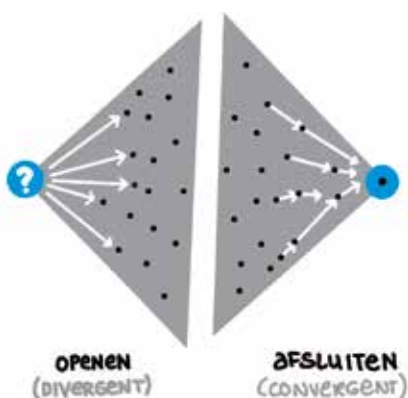
In de jaren dertig stelde de Amerikaanse bergbeklimmersvereniging The Mountaineers een lijst op die ze de 'tien basisbenodigdheden' noemden, bedoeld voor mensen die afgelegen streken of ruige natuur willen verkennen. Het gaat om dingen die je in elk geval bij je moet hebben als je de natuur in trekt, zoals lucifers, een deken en een zaklantaarn. De checklist zorgt ervoor dat je survivalskit alles bevat wat je nodig hebt om te overleven als je op onbekend terrein begeeft.

Ook voor jou als gamestormer begint hier een tijdperk van ontdekkingen, waarin je een onbekende informatiewereld exploreert. Net als de ontdekkingsreizigers uit het verleden hebben we als gamestormers slechts een vaag idee van wat we zoeken en wat we bij aankomst zullen aantreffen. Om je toch houvast te geven, hebben we vanuit onze gezamenlijke ervaring een lijst met onmisbare gereedschappen voor gamestormers samengesteld. Het is geen uitputtende lijst maar een solide, betrouwbare toolkit met 20% van de gereedschappen die je 80% van de tijd gebruikt. Het zijn beproefde methoden die ook wij het meest gebruiken in ons werk en waaraan je het meest hebt bij een lastige bijeenkomst. Als je oefent en ermee vertrouwd raakt, kun je bijna elke uitdaging aan.

1. Openen en afsluiten

Het belang van openen en afsluiten is al besproken. Het is zelfs zo belangrijk voor het beheersen van de energie en flow bij het gamestormen dat het ook op onze lijst van basisbenodigdheden staat. Met openen en afsluiten orkestreer je al je gamestormactiviteiten. Het is als het ware de adem die ten grondslag ligt aan elke gamestormactiviteit, die er ritme en leven aan geeft.

Zie ter illustratie het openings- en slotpleidooi bij een rechtszaak voor je. Het doel van het openingspleidooi is een referentiekader te scheppen, de context neer te zetten en de thema's te schetsen die in de rechtszaak worden onderzocht. Het slotpleidooi is de wegbereider voor de beslissing van de rechter of jury.



De openingsfase is het begin van het spel. Het idee is dat je mensen in die beginfase aan het denken zet en hun verbeelding prikkelt. Daartoe moet je een aangename omgeving creëren waarin mensen zich welkom voelen; dat helpt ze om hun geest open te stellen en mogelijkheden te onderzoeken die ze misschien nooit eerder in overweging hebben genomen. In de afsluitingsfase kom je tot conclusies en ga je over van de denkmodus naar de doemodus. Dit

is het moment waarop je keuzes maakt en beslissingen neemt. Uiteengaan en terugmelden is een variant op de openings- en afsluitfase: je opent of gaat uiteen om divergente ideeën en perspectieven te vinden, en je sluit af of meldt terug om ideeën te delen en weer op één lijn te komen met de groep.

Er zijn in deze fase twee dingen waarop je moet letten:

Open en sluit niet tegelijkertijd. Je kunt niet tegelijkertijd creatief en kritisch zijn. In de hoofden van mensen werkt het gewoonweg niet op die manier. Als je creatieve mogelijkheden exploreert, moet je het kritische deel van je geest uitzetten. En als je lastige keuzes maakt, moet je niet proberen om creatief te zijn. Houd die twee dingen gescheiden en voer ze na elkaar uit.

Sluit alles wat je opent ook weer af. Als je niet consequent afsluit wat je hebt geopend, kan de groep zijn energie kwijtraken. Het openen van een spelwereld kan een overweldigende sensatie teweegbrengen. Als je niet afsluit, kunnen mensen gemakkelijk het gevoel krijgen dat je de doos van Pandora hebt geopend; ofwel: dat er heel veel mogelijkheden zijn maar dat er geen plan is om daar wat mee te doen. Als deelnemers in subgroepjes werken, zullen ze teleurgesteld zijn als ze geen gelegenheid krijgen om hun bevindingen met anderen te delen; dan mis je een belangrijke kans om te leren.

Afsluiten kan heel eenvoudig zijn. Soms kun je volstaan met een opmerking als: 'Dit lijkt ons nergens te brengen, dus laten we hier verder geen tijd aan verspillen.'

2. Vuur maken



Bij kenniswerk zijn technieken om 'vuur te maken' de vonk die de verbeelding in vlam zetten. Ze zijn een uitnodiging om het avontuur aan te gaan. Ze zetten een zoektocht in gang. In de wildernis is de manier waarop je vuur maakt heel belangrijk, en bij gamestormen geldt hetzelfde. Stook een vuurtje op de verkeerde manier of op de verkeerde plek en de kans is groot dat je de controle verliest – wie weet heb je wel een uitslaande bosbrand veroorzaakt. Met de manier waarop je bij het gamestormen een exploratiefase of onderzoek start, geef je spelers een aanzet tot manieren van denken, reflectie, emotie en gewaarwording die de meeste kans bieden dat je de geambieerde resultaten boekt.

De meest voorkomende en krachtigste 'vuurmaker' is de vraag. Een goede vraag is als een pijl die je op elke uitdaging kunt richten. Met de manier waarop je een vraag formuleert, zet je een lijn uit die in een bepaalde richting wijst. Er zijn allerlei vraagtechnieken, die zorgvuldig bestudeerd en geoefend moeten worden. Je kunt ze gebruiken om mensen een andere kijk op een probleem te geven, om in te zoomen op grondoorzaken, om een gesprek naar een hoger plan te tillen en voor nog veel meer dingen.

Een andere bekende vuurmaker is het invullen van ontbrekende tekst op stippellijntjes: geef mensen een zinnetje en vraag ze de lege plek in te vullen, net als bij een test. Als je bijvoorbeeld klantbehoeften wilt exploreren, kijk dan hoe klantbehoeften meestal worden uitgedrukt. Een invulexercitie voor het exploreren van klantbehoeften zou dan bijvoorbeeld kunnen zijn: 'Ik wil graag ____ hebben.' (Vul de lege plek in.)

3. Artefacten maken

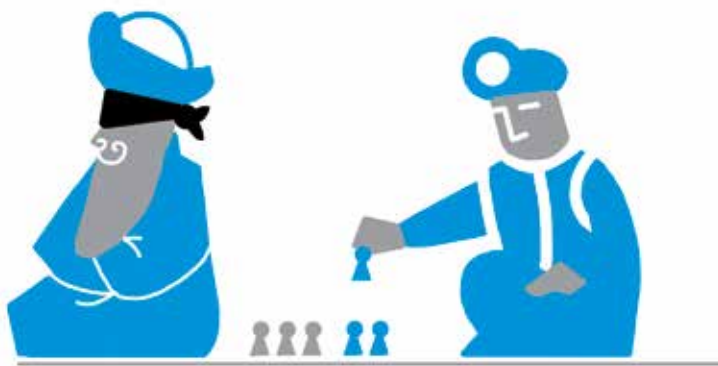
Als je informatie gaat verzamelen, sorteren en organiseren, raak je gemakkelijk het overzicht kwijt. Hoe houd je alles bij? Daarbij komen zogeheten artefacten van pas. In de archeologie wordt 'artefact' gedefinieerd als: alles wat door mensenhanden is gemaakt of bewerkt – met name als het van archeologisch of historisch belang is. In het kenniswerk is een artefact elk tastbaar, draagbaar object dat informatie bevat. Het kan alles zijn van een vel papier tot een geel plakkertje of systeemkaart. Artefacten maken het makkelijker om informatie bij te houden door die informatie tot een tastbaar onderdeel van de omgeving te maken.

Spelonderdelen als kaarten, pionnen en dobbelstenen zijn artefacten. Ook als je zoiets eenvoudigs doet als peper- en zoutvaatjes op een tafel rondschuiven om je verhaal te vertellen, maak je er kennisartefacten van in dienst van je verhaal.



Het belang van artefacten als denkhulpmiddel kan duidelijk worden geïllustreerd als je je voorstelt dat je geblinddoekt een partijtje schaak speelt. Je kunt de posities van de schaakstukken op zich nog wel eventjes onthouden – de meeste schaakgrootmeesters kunnen de hele partij blind spelen – maar het is veel gemakkelijker als je ze op een schaakbord voor je ziet staan. De vorm en kleur van de stukken en hun positie op het bord ten opzichte van elkaar bevatten informatie die je kan helpen om betere beslissingen te nemen over je zetten.

Artefacten zijn betekenisdragers: net als de schaakstukken op het schaakbord maken ze kennis of informatie expliciet, tastbaar, draagbaar en blijvend. Als je een idee op een plakkertje schrijft, creëer je een informatieartefact. Als je veel van zulke artefacten hebt gemaakt, kunnen die meer of minder bruikbaar worden – afhankelijk van hoe je ze verspreidt in je omgeving. Hoe meer informatie je kunt opslaan in materiële objecten en in je omgeving, hoe vrijer de geesten van je spelers zich kunnen bezighouden met de situatie die ze exploreren.



4. Kennisknooppunten genereren

Een knooppunt is alles wat kan worden gezien als onderdeel van een groter systeem. Als kennisonderzoeker beschouw je ook de artefacten die je – bijvoorbeeld – tijdens een spel creëert normaliter als knooppunten, en dus als onderdelen van iets groters. In de openingsfase van een spel is de eerste stap bij het gamestormen om zo veel mogelijk ‘kennisknooppunten’ te genereren. Het is daarom zaak om het spel te beginnen vanuit een zo breed mogelijk perspectief.



Eén methode om kennisknooppunten te genereren is het post-upspel (zie daarover hoofdstuk 4). Daarbij begin je met een of andere ‘vuurmaker’, om de parameters te bepalen voor het ‘lijstje’ dat je gaat maken. Laten we een simpel voorbeeld nemen: stel dat je boodschappen gaat doen en een boodschappenlijst moet maken. Je kunt dan beginnen met een eenvoudige vraag: wat moet ik in de supermarkt kopen? In tegenstelling tot bij een brainstormsessie, waar mensen ideeën roepen en waarbij een spelleider een lijst maakt die voor iedereen zichtbaar is, vraag je deelnemers om voor zichzelf ideeën te bedenken en die vervolgens op gele plakkertjes te schrijven – één idee per plakkertje.



DE POST-UP

Hiermee bereik je twee dingen. Ten eerste: je krijgt een gevarieerder pakket aan ideeën als je mensen in de openingsfase vraagt om ieder voor zich in stilte dingen te bedenken. Ten tweede: door mensen te vragen elk idee op een apart plakkertje te noteren, genereer je een verzameling modulaire artefacten die je later kunt verplaatsen, sorteren en herordenen.

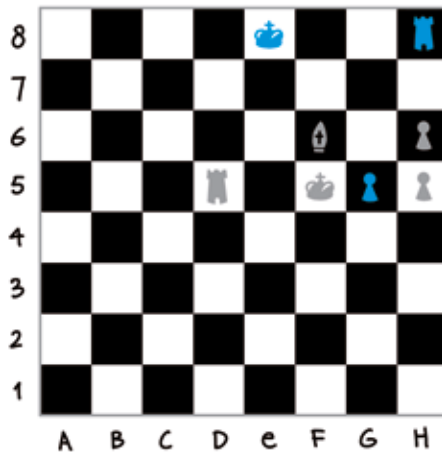
Als de aanwezigen klaar zijn met het genereren van ideeën, verzoek je ze om beurtelings naar een flip-over of whiteboard te gaan en hun ideeën met de groep te delen. Dat doen ze door hardop voor te lezen wat op elk plakkertje staat en dat op het bord te plakken, zodanig dat iedereen het kan zien. Feitelijk is dit post-upproces een variant op 'uiteengaan en terugmelden': het uiteengaan begint als je de deelnemers vraagt om voor zichzelf ideeën op te schrijven, het terugmelden eindigt als iedereen zijn ideeën met de groep heeft gedeeld en het bord vol plakkertjes zit.

5. Betekenisvolle ruimte creëren



WIT GEEFT MĀT IN TWEE ZETTEN

Probeer je eens voor te stellen dat je zou schaken zonder schaakbord. Een spel als schaken is niet alleen gebaseerd op de betekenis van de stukken, maar ook op de steeds veranderende relaties die ze ten opzichte van elkaar hebben in de ruimte. Het raster op het bord schept een betekenisvolle ruimte, net zo helder en ondubbelzinnig als het raster op een landkaart. Zowel het raster als de stukken zijn wezenlijke onderdelen van het spel.



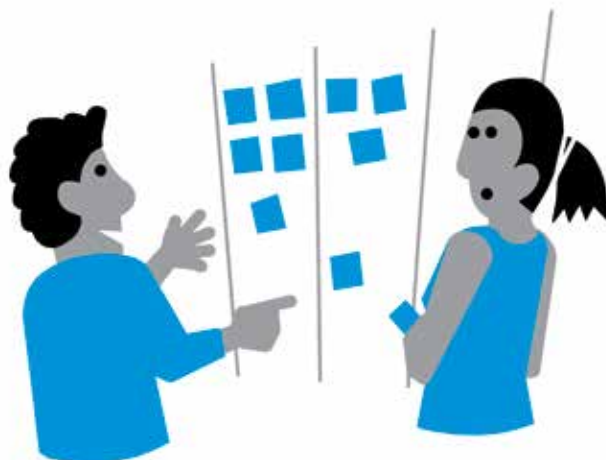
Net als elk ander spel creëert schaken een spelwereld die spelers samen kunnen exploreren. Het schaakbord (de betekenisvolle ruimte) schept de grenzen van de wereld; de stukken (artefacten) ‘bewonen’ die wereld.

Spelregels bepalen wat wel en niet mogelijk is in een spelwereld. Schaakspelers komen overeen dat ze de wereld betreden om mogelijke verplaatsingen en combinaties te verkennen en om te proberen hun doelen te realiseren. In het schaakspel worden die doelen bereikt ten koste van de andere speler. Bij het gamestormen hebben de spelers vaak een gezamenlijk doel.

Voor de kennisonderzoeker kan betekenisvolle ruimte overal worden gecreëerd: op een whiteboard, flip-over of stuk papier, op een tafelblad of in een kamer. Het is een manier om een ruimte te vormen waarbinnen relaties betekenisvoller zijn. Een raster is, net als het raster van een schaakbord, een van de meest voorkomende en meest bruikbare manieren om ruimte te organiseren. Overal om ons heen zijn rasters. We gebruiken ze voor van alles en nog wat, van het plannen van steden tot het ordenen van cijfers in spreadsheets.

Affinity mapping is een veelvoorkomende methode voor het visualiseren van overeenkomsten. Bij deze methode wordt betekenisvolle ruimte gebruikt om een grote hoeveelheid kennisknooppunten of artefacten te clusteren binnen enkele overkoepelende thema's. Het is een manier om een groep mensen snel op één lijn te krijgen over waar ze samen aan werken. Genereer eerst een verzameling kennisknooppunten met het post-upspel of een vergelijkbare methode (zie hoofdstuk 4). Creëer vervolgens een betekenisvolle ruimte door drie kolommen te maken op een whiteboard of ander vlak. Vraag mensen om de plakkertjes die ‘voor hun gevoel bij elkaar horen’ in de drie kolommen te ordenen – zonder te proberen de kolommen een naam te geven. Dat laatste is belangrijk. Als de kolommen te vroeg worden benoemd, worden de deelnemers teruggeworpen in vertrouwde, comfortabele patronen. Terwijl we bij creatief werk juist proberen om *nieuwe* patronen te genereren en te laten zien. Terwijl de deelnemers de plakkertjes aan het ordenen zijn, kun je ze vragen om overlap te elimineren door vergelijkbare plakkertjes op elkaar te plaatsen. Soms passen de plakkertjes niet netjes in de drie kolommen en moet je misschien kolommen toevoegen om ruimte voor grotere diversiteit te creëren. Doe dit echter zo min mogelijk; als je te veel categorieën hebt, schiet je je doel voorbij: gemeenschappelijke thema's vinden.

De kolommen fungeren als betekenisvolle ruimte, als een set 'lege manden' die kunnen worden gebruikt om ideeën te ordenen (een beetje zoals een muntsorteermachine in een bank).

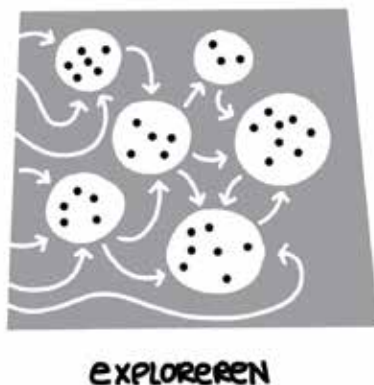


AFFINITY MAPPING

Een zakelijke bijeenkomst zonder artefacten en betekenisvolle ruimte is zoiets als geblinddoekt en met je handen op je rug gebonden naar een vergadering gaan. Natuurlijk, dat is mogelijk. Maar waarom zou je het willen?



6. Schetsen en modellen maken



Schetsen en modellen zijn specifieke soorten artefacten. ‘Schets’ wordt hier breed opgevat. Het kan een tekening zijn, bijvoorbeeld een potloodschets. Het kan ook een *sketch* zijn: een korte parodie, zoals in een comedyserie. Het kan om een aanduiding van de grote lijnen gaan, zoals in ‘hij schetste het plan’ of ‘zij schetste de details.’ Wat is de grote gemene deler?

De onderscheidende kenmerken van een schets zijn ‘informaliteit’, ‘losheid’ en ‘bondigheid’. Een schets is een voorbereidende activiteit die al dan niet leidt tot een verfijndere, afgewerkte versie. Een schets is een snelle studie, een verkenning. Een schilder maakt soms wel honderden schetsen voordat hij een bepaald idee kiest voor dieper onderzoek. Schetsen is een manier om ideeën snel te verkennen door ze tastbaarder of concreter te maken. Een goede schets geeft precies genoeg informatie om een idee over te laten komen, niet meer dan dat.

Ideeën schetsen is niet louter het domein van schilders, beeldhouwers of acteurs. De meesten van ons brengen onze ideeën verbaal of schriftelijk over. Maar dat is slechts één communicatiekanaal – en ideeën beperken tot één communicatiekanaal is een serieuze rem op je denken. Pythagoras, Euclides, Descartes en Newton hadden hun ontdekkingen nooit gedaan zonder afbeeldingen en schema’s. Einstein zei dat zijn denken leunde op beelden van het ‘visuele en musculaire soort’. Een korte introductie op beeldtaal volstaat meestal om mensen over de drempel te helpen om hun ideeën visueel of symbolisch uit te drukken (zie voor zo’n introductie onze bespreking van het visuele alfabet in hoofdstuk 3).

Er zijn natuurlijk ook andere soorten modellen dan schetsen, bijvoorbeeld een snel geïmproviseerde korte sketch of een fysiek model van boetseerklei en pijpenragers. Waar het om gaat, is dat je ideeën met minimale inspanning vormgeeft – letterlijk. Nog een voorbeeld is *rapid paper prototyping*, een snelle manier om software-interfaces vorm te geven. Ontwerpers maken daarbij een model van een computerinterface met behulp van plakkerijtjes, papier en karton. Zulke modellen gebruiken ze om verschillende gebruikersinterfaces uit te proberen en te testen.

7. Willekeur creëren, omkeren en herordenen

Niet alles komt op ordelijke wijze tot ons. Het gerucht gaat dat William S. Burroughs de paginavolgorde van zijn boek *Naked lunch* bepaalde door het manuscript in de lucht te gooien en de pagina's samen te voegen in de volgorde waarin hij ze oppakte. De koran is in delen aan Mohammed geopenbaard; pas later bepaalde hij wat de juiste volgorde was. Het menselijk brein is een machine die patronen genereert. Overal waar we kijken, zoeken en vinden we patronen. Leonardo da Vinci vond inspiratie door naar vlekken op een wand te kijken:

Ik kan niet nalaten om (...) een nieuw onderzoeksinstrument te noemen dat, hoewel het triviaal en bijna belachelijk lijkt, uiterst bruikbaar is om de geest (...) te prikkelen. Kijk naar een muur vol vlekken of met een mengeling van stenen, en je kunt een gelijkenis met een verscheidenheid aan landschappen ontdekken, (...) veldslagen en figuren in actie, vreemde gezichten en kostuums en een eindeloze variatie van objecten (...) – Leonardo da Vinci

We zijn er zo goed in om patronen te vinden dat het moeilijk kan zijn om nog wat anders te zien als we er eenmaal een hebben gevonden. Willekeur creëren is een manier om de geest voor de gek te houden, zodat je gemakkelijker naar nieuwe patronen kunt zoeken in bekende gebieden. Door de kaarten te schudden, de volgorde om te keren of het bekende te herordenen, kun je voldoende ruimte creëren om nieuwe ideeën en mogelijkheden op te laten borrelen. Een wereldkaart met het zuiden bovenin bijvoorbeeld, nodigt uit om op nieuwe manieren na te denken over de relaties tussen landen.



Een goede reden om modulaire artefacten te gebruiken, zoals systeemkaarten en gele plakertjes, is dat ze willekeur bevorderen. Ze kunnen gemakkelijk door elkaar worden gehusseld, opnieuw worden gesorteerd en worden herschikt, zodat er nieuwe patronen en ideeën tevoorschijn komen.

8. Improviseren

Improviseren is al doende iets bedenken, iets doen met wat er op dat moment toevallig beschikbaar is, zonder plan te werk gaan. Net als een jazzmusicus componeert en creëert je tegelijkertijd. Als je improviseert, creëer je op het moment zelf – terwijl je intussen intuïtief reageert op de omgeving en je innerlijke gevoelens. Je geeft je over. Door je aannames en bias los te laten, open je een weg naar nieuwe ideeën, nieuwe praktijken en nieuw gedrag. Je vergeet bewust wat je weet om ruim baan te maken voor spontaniteit, serendipiteit en verrassing.

Improvisatie is een manier van denken met je lichaam. In een rollenspel neem je de rol van een personage aan, speel je een situatie en handel je zoals je denkt dat je personage in die situatie zou handelen. Jezelf in andermans schoenen verplaatsen helpt je om je de doelen en uitdagingen van die persoon in te voelen. Dat kan leiden tot nieuwe inzichten en betere oplossingen. Een voorbeeld is bodystormen (zie hoofdstuk 4), een soort improvisatiespel waarbij de spelers een geïmproviseerde wereld maken – met karton, stoelen of wat ze ook maar bij de hand hebben. Ze spelen scenario's in die wereld om hem beter te begrijpen.

Begin jaren negentig van de vorige eeuw ontwikkelden Jared Spool en zijn collega's (experts op het gebied van gebruikerservaring) een designspel waarin spelers samen met karton en papier een prototype van een interactieve kiosk ontwikkelden. Het doel van het spel was ontwerpers te leren hoe *paper prototyping* hun ontwerpproces kon versnellen.

Vanwege de vluchtige, onbestendige aard van de ideeën die bij improvisatieoefeningen naar voren komen, kan het handig zijn om opnameapparatuur bij de hand te hebben, zoals een videocamera, een klein statief en misschien een microfoon. Als je van plan bent om vaak improvisatieoefeningen te doen, is het wellicht een idee om te investeren in professionelere apparatuur. Zorg wel voor de juiste balans: het registreren van sessies op video is een prima manier om tastbare artefacten te creëren van tijdelijke ervaringen maar kan ook spontaniteit uit de improvisatie halen. In hoofdstuk 3 meer over improvisatie.

9. Selecteren

Je kunt niet alle ideeën uitvoeren die bij het gamestormen naar voren komen. Vaak zul je de veelheid aan ideeën en opties moeten terugbrengen tot een kleiner en hanteerbaarder aantal. Stemmen kan daarvoor een goede methode zijn. Je kunt mensen natuurlijk gewoon hun hand laten opsteken of een stembiljet laten invullen; maar als er een enorme berg informatie moet worden gezift, zijn er snellere stemmethoden. Geef de aanwezigen bijvoorbeeld ieder tien stickers – zoals bij 'stipstemmen' (zie hoofdstuk 4) – en vraag ze om die op of bij de opties te plakken die ze het interessantst vinden. Als de stickers op zijn, zijn ook de stemmogelijkheden op.

De stickers doen denken aan valuta: het zijn een soort munten die spelers kunnen verdelen over opties, om ze te helpen beslissen wat het belangrijkste voor ze is. Het is als een lange boodschappenlijst op zak hebben maar niet zo veel geld: dat dwingt je om (soms lastige) keuzes te maken.

Mensen zijn van nature geneigd om te veel hooi op hun vork te nemen. We zijn van huis uit optimistisch. De keerzijde is dat je gemakkelijk bedolven raakt onder het werk en uiteindelijk helemaal niets bereikt. Stemmen (en geldelijke waardering) helpt lastige keuzes te maken over wat belangrijk voor ons is. Door de aanwezigen stickers te geven of ze bijvoorbeeld te vragen cijfers aan opties te geven of er kruisjes bij te zetten, maak je de voorkeuren van een groep expliciet en zichtbaar. De groepsleden zien dan snel waar iedereen staat. Dat maakt het makkelijker om beslissingen te nemen.

Een andere manier om een verzameling ideeën in te krimpen, is informatie ordenen op prioriteit. Met het spel 'gedwongen rangschikken' (zie hoofdstuk 4) kun je deelnemers een lijst items in een lineaire volgorde laten zetten: van meest naar minst belangrijk, van eerste tot laatste enzovoort. Neem weer de boodschappenlijst: die kun je rangschikken door de artikelen te ordenen op prijs, van goedkoopst naar duurst. Je kunt de artikelen ook rangschikken in volgorde van prioriteit, van meest naar minst belangrijk. Als je een beperkte hoeveelheid geld te besteden hebt, kun je de twee lijsten vergelijken om te bepalen waaraan je je geld uitgeeft.

10. Nieuwe dingen proberen



De beste manier om je exploratievaardigheden te verfijnen, is in beweging blijven. Als je er niet aan gewend raakt geregeld risico's te nemen en nieuwe dingen te proberen, ontdek en denk je niets. Maak er een gewoonte van om elke keer als je gamestormt minstens één nieuw ding te proberen. Dat houdt je in beweging; het dwingt je om je constant te ontwikkelen en verbeteren en houdt de zaken fris en levendig. Je kunt anderen alleen inspireren als je je eigen vuurtje blijft opstoken.

Zie *Gamestorming* als een set gereedschappen waarmee je puzzelstukken op verschillende manieren in elkaar kunt passen, al naar gelang de ontwikkelingen. Het spel blijft hetzelfde – tot het verandert. Een ervaren kennisonderzoeker ruilt een spel dat niet blijkt te werken meteen in voor een ander spel. Zie de spellen als sketches of toneelstukjes. De spelers moeten hun hoofd erbij hebben om serieuze, zinvolle vooruitgang te boeken.

In een gamestormomgeving kun je van een rollenspel op een bordspel op een bouwspel overgaan. De spellen zijn geen doel op zich; het zijn bouwstenen die je helpen om van punt A naar punt B te komen. Net als militairen die een pontonbrug bouwen om een rivier over te komen, ontwikkel je een spel als je het nodig hebt, gebruik je het zolang het nuttig is en dank je het af als je er niks meer aan hebt. Het is als sport voor sport een ladder in elkaar zetten zonder zeker te weten waar die heen gaat – als een stripfiguur die een ladder naar nergens maakt.

Blijf in het hier en nu. Kijk om je heen en gebruik wat je ziet, flans het in elkaar, maak een spel van de simpele dingen om je heen. Een spel brengt je hoe dan ook verder. Je hoeft de eindbestemming niet te weten, alleen de volgende stap van de reis. Houd je blik op het vage doel gericht – de bergtop, het denkbeeldige iets achter de horizon – en op de volgende stap: het volgende spel dat je een stap verder brengt in ongeveer de goede richting.



Basisvaardigheden

Als je er klaar voor bent, kun je nu naar het spellendeel van dit boek gaan en de spellen bekijken – of er wellicht een paar uitproberen met vrienden of collega's. Wil je eerst meer weten over de basisvaardigheden die je nodig hebt bij het gamestormen, lees dan verder in dit hoofdstuk.

We gaan hierna in detail in op enkele basisvaardigheden die deels in het vorige hoofdstuk al zijn aangestipt, en op hoe ze werken:

Vragen stellen: 'vuur maken' op een manier die de vonk doet overslaan.

Artefacten en betekenisvolle ruimte creëren: het speelbord en de pionnen of andere 'spelstukken' maken die de ruggengraat van de meeste spellen vormen.

Visuele taal gebruiken: je fantasie en ideeën tastbaarder en beter deelbaar maken.

Improviseren: ervaringen onderzoeken met je hele zelf, met hart en ziel.

Klaar? Dan duiken we nu in het diepe.

Vragen stellen

Voor wie wil exploreren en ontdekken is misschien wel niets belangrijker dan de kunst om de juiste vragen te stellen. Vragen zijn 'vuurmakers': ze wakkeren passie en energie aan, ze warmen mensen op en werpen licht op waar duisternis was.

In ons privé- en werkleven verkeren we vaak in een positie waarin we van punt A naar punt B willen. Als de weg van A naar B duidelijk is, kunnen we een rechte lijn tekenen. Of die weg makkelijk of moeilijk is, doet er hier even niet toe.



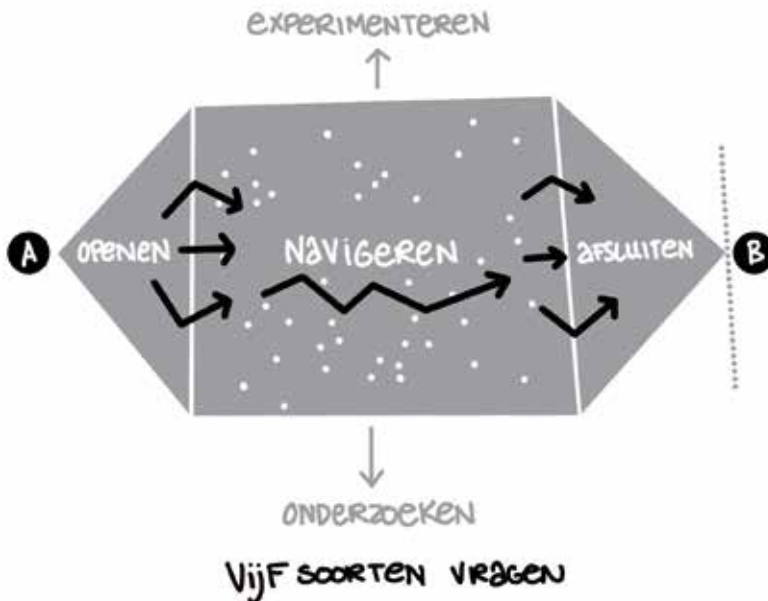
Een vraag is de helft van een vergelijking waarvan de andere helft meestal onbekend is. Als de vraag is 'Hoe komen we van hier naar daar?' en het antwoord is bekend, dan is de vergelijking opgelost en hebben we antwoord. We kunnen een rechte lijn trekken van A naar B. Dit is het 'procesantwoord', waarbij we de weg van A naar B beschrijven als een serie stappen.



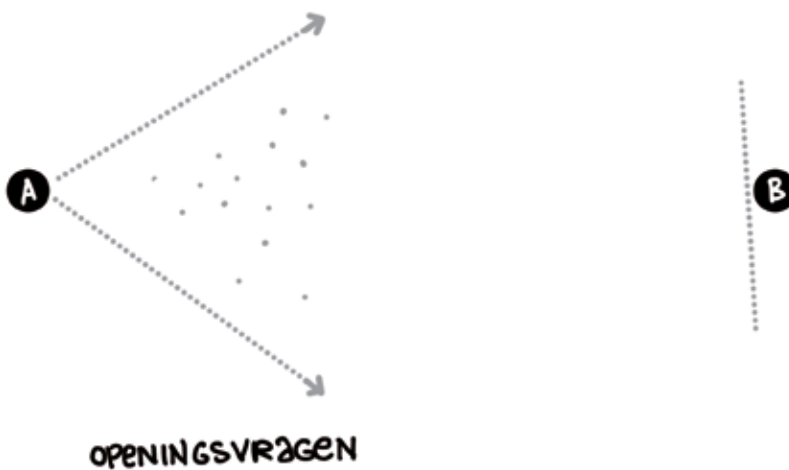
Is de weg van A naar B niet duidelijk, dan sta je voor een ander soort uitdaging. Als je dan dezelfde vraag stelt – 'Hoe komen we van hier naar daar?' – moet je onder ogen zien dat je het antwoord niet weet. Het antwoord zou zelfs niet alleen onbekend kunnen zijn maar ook onkenbaar; niet alle vragen zijn te beantwoorden.



Het doorkruisen van zo'n complexe ruimte van het begin- naar het eindpunt is een reis door het onbekende – zoiets als een woestijn oversteken of niet in kaart gebrachte wateren bezeilen. Als je begint, kun je onmogelijk weten hoe dichtbij of veraf het antwoord ligt – als er al een antwoord is. Er zijn vijf soorten vragen die je helpen om de weg te vinden in complexe uitdagingruimtes: openingsvragen, navigatievragen, onderzoeksvragen, experimenteervragen en afsluitingsvragen.



Zoals we hebben gezien, moet je bij elk kennisspel de spelwereld openen, exploreren en afsluiten. Om de gewenste vooruitgang te boeken, moet je zo goed mogelijk navigeren tussen punt A en B.



Openingsvragen

Openingsvragen zijn bedoeld om een deur naar de spelwereld te openen. De openingsfase van je spel is het eerste ‘bedrijf’ (zoals in een toneelstuk), waarin de spelers met elkaar kennismaken en je samen de belangrijkste thema’s identificeert die je in de volgende fase wilt onderzoeken. Het is in deze fase de kunst om zo veel mogelijk ideeën te genereren en ervoor te zorgen dat deelnemers zich er prettig bij voelen om samen te werken. Als zij elkaar te goed kennen, zullen ze moeite hebben om de traditionele beperkingen van hun gemeenschappelijke cultuur te doorbreken; hun ideeën gaan dan te veel op elkaar lijken. Als ze vreemden voor elkaar zijn, zullen ze weliswaar veel verschillende ideeën genereren maar kan het lastig zijn om in teamverband te werken.

Het doel van een openingsvraag is ideeën en opties te genereren, het denken te stimuleren, mogelijkheden te ontdekken en de hersenen te prikkelen. Goede openingsvragen openen de deur naar nieuwe manieren om tegen een uitdaging aan te kijken. Wat je teweeg wilt brengen, is een golf van energie en optimisme, een gevoel dat alles mogelijk is. Een goede opening is een oproep tot avontuur.

Je kunt in deze fase bijvoorbeeld eerst brainstormen over een lijst met vragen over de uitdairingsruimte. Focus daarbij in dit stadium op kwantiteit, niet op kwaliteit. Onthoud je van kritiek en verwelkom ook ongewone en controversiële ideeën. Probeer ideeën verder uit te bouwen. Combineer ze, om ze beter te maken.

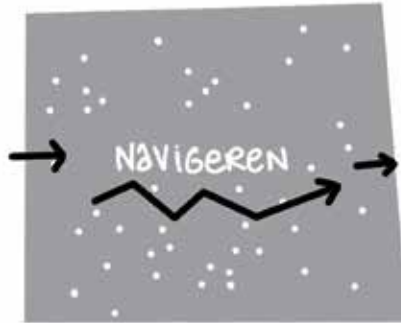
De focus bij de openingsvragen is: dingen vinden waarmee je later aan de slag kunt. Doe maar net of je een mand hebt waar oneindig veel ideeën in kunnen. Vraag je niet af of een idee bruikbaar is, doe het gewoon meteen in de mand. Ruimte genoeg. Hoe meer ideeën en hoe meer variatie, hoe beter.

Een paar voorbeelden van openingsvragen:

- Hoe zou jij het probleem definiëren waarmee we hier geconfronteerd worden?
- Wat voor soorten dingen willen we verkennen en onderzoeken?
- Op welke gebieden zijn er de grootste problemen?

Navigatievragen

Navigatievragen helpen je om je koers te bepalen en aan te passen terwijl het spel gaande is. Vat bijvoorbeeld de hoofdpunten samen en check of iedereen het daarover eens is, zodat je zeker weet dat je alles goed interpreteert en dat de groep op dezelfde lijn zit.



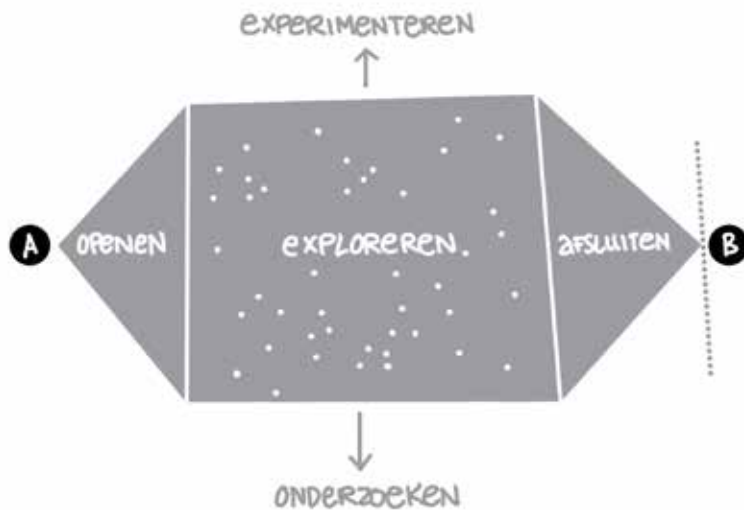
Zijn de deelnemers moe? Zijn ze gefrustreerd of hebben ze geen energie meer? Neem een pauze en praat met ze. Stel vragen die deelnemers helpen inzien hoe lastig het probleem is of hoe ver ze zijn gekomen. Gaan ze in de richting waar ze heen willen? Hebben ze de voortuitgang geboekt waarop ze hadden gehoopt? Voelen ze zich nog steeds verbonden met het project? Vraag het ze!

Pas wel op dat je niet te veel navigatievragen stelt. Houd er rekening mee dat jij misschien meer ervaring hebt met het 'bevaren' van complexe uitdagingsruimtes dan andere mensen in de kamer. Misschien zie jij ook beter hoe ver de groep is gekomen. Als je de kapitein van het schip bent, kan het mensen nerveus maken als je te veel twijfelt.

Navigatievragen markeren de koers, wijzen de weg en corrigeren afwijkingen. Een paar voorbeelden:

- Zitten we op de goede weg?
- Heb ik dit goed begrepen?
- Helpt dit ons om te komen waar we heen willen?
- Is dit een nuttige gedachtegang?
- Moeten we dit nu negeren en op een lijst zetten met dingen waar we het later nog eens over willen hebben?
- Snijdt het doel dat we ons vanmorgen gesteld hebben nog steeds hout, of moeten we een paar dingen aanpassen op grond van wat we tot nu toe hebben geleerd?

Stel steeds als je iets nieuws tegenkomt twee vragen: 'Wat is het?' en 'Wat kan ik ermee doen?' De eerste vraag heeft te maken met onderzoek; de tweede met experimenteren.



Onderzoeksvragen

Onderzoeksvragen stimuleren tot observatie en analyse. Wat is het? Wat is het wezen ervan? Hoe beter je naar iets kijkt, hoe beter je het kunt bestuderen. Onderzoeksvragen focussen je onderzoek op de details, op specifieke eigenschappen en waarneembare kenmerken. Ze maken abstracte ideeën concreter, door ze meetbaar te maken en preciezer te beschrijven. Zie onderzoeksvragen maar als een lens waarmee je ergens op inzoomt, zodat je de details ziet. Normaliter is het goed om je exploratie te beginnen met het onderzoeken en kritisch tegen het licht houden van fundamentele aannames.

Als je idee een stuk rots zou zijn, helpen onderzoeksvragen je om inzicht te krijgen in zaken als het gewicht, de kleur, grootte, vorm en chemische samenstelling ervan.

Enkele voorbeelden van onderzoeksvragen:

- Waarvan is het gemaakt?
- Hoe werkt het?
- Wat zijn de onderdelen ervan?
- Kun je me daarvan een voorbeeld geven?
- Hoe ziet het eruit?
- Kun je het beschrijven in termen van een scenario in het dagelijks leven?

Experimenteervragen

Experimenteervragen prikkelen de verbeelding. Ze gaan over mogelijkheden. Wat kunnen we ermee doen? Welke mogelijkheden creëert het? Experimenteervragen tillen je naar een hoger abstractieniveau om overeenkomsten met andere dingen te vinden, om onwaarschijnlijke en onvoorziene verbanden te leggen. Wát 'het' ook moge zijn, experimenteer ermee. Probeer het te breken, gooi ermee, draai het rond, zet het op z'n kop. Enzovoort.

Stel dat je idee een stuk rots zou zijn. Dan is een karakteristieke experimenteervraag: welke dingen kan ik hiermee doen die niet voor de hand liggen? Je kunt het bijvoorbeeld gebruiken om ergens een spijker mee in te slaan. Je kunt het gooien. Je kunt er lawaai mee maken. Ooit kwam Gary Dahl via vragen als deze op het idee voor zijn Pet Rock (een 'knuffelsteen' die in de jaren zeventig enorm populair was in de VS) en verdiende er miljoenen mee.

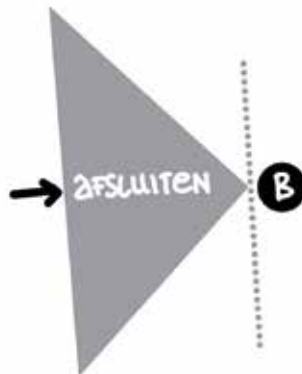
Enkele voorbeelden van experimenteervragen:

- Welke andere dingen werken op dezelfde manier als dit?
- Als dit een dier (plant, machine enzovoort) zou zijn, welk dier zou het dan zijn, en waarom?
- Wat missen we?
- Wat als alle barrières zouden worden weggenomen?
- Wat als we het bij het verkeerde eind hebben?

Met zulke vragen kun je de 'vlieghoogte' sturen. Raken de aanwezigen verstrikt in de details? Prikkel dan hun verbeelding en breng ze met een paar experimenteervragen een niveau hoger. Zitten ze steeds in de wolken? Zouden ze wat meer met beide benen op de grond moeten blijven staan? Haal ze dan naar beneden met een paar experimenteervragen.

Afsluitingsvragen

Het doel van afsluitingsvragen is tegenovergesteld aan dat van openingsvragen. Als je een spelwereld opent, wil je zo veel mogelijk divergentie en variatie tot stand brengen. Als je afsluit, wil je juist convergentie en selectie. Bij het openen gaat het over het blootleggen van zo veel mogelijk opties, nu over het vastleggen van de mogelijkheden die je daadwerkelijk wilt gebruiken. In de afsluitingsfase wil je commitment, beslissingen en actie. Daarvoor moet je ideeën en plannen terzijde leggen die weinig veelbelovend lijken, prioriteiten toekennen enzovoort. Het moment voor kritisch denken is aangebroken.



Afsluiten is als thuiskomen. Je bent moe en wilt aan het eind van de dag het gevoel hebben dat je iets hebt bereikt. Wat heb je tot een goed einde gebracht? Wat heb je voor elkaar gekregen? De natuurlijke behoefte om te presteren maakt tastbare resultaten zo belangrijk bij het gamestormen. Als een groep iets tastbaars tot stand heeft gebracht – al is het maar een rapport of lijstje met actiepunten – helpt dat om de vaart erin te houden en energie vrij te maken voor de volgende fase. Wat voor object hebben we concreet geproduceerd? Wat komt hierna? Hoe ziet morgen eruit? Dat soort dingen willen mensen graag weten.

Een paar voorbeelden van afsluitingsvragen:

- Hoe zullen we deze opties prioriteren?
- Wat is haalbaar?
- Wat kunnen we de komende twee weken doen?
- Wie gaat wat doen?

Artefacten en betekenisvolle ruimte creëren

In 1968 ontwikkelde dr. Spencer Silver, wetenschapper bij 3M, een zwak hechtende en herbruikbare kleefstof. Jarenlang promootte hij zijn vondst binnen het bedrijf, in de hoop dat er een product mee zou worden gemaakt. De kleefstof was sterk genoeg om papieren aan elkaar te plakken en zwak genoeg om ze weer makkelijk los te halen zonder dat het papier scheurde. Silver promootte de stof als een spray voor prikborden; daar kon dan papier op worden geplakt, zonder punaises, en later weer vanaf worden gehaald. Hij bereikte maar weinig met zijn uitvinding – totdat Arthur Fry zijn pad kruiste. Fry zong in hetzelfde kerkkoor als Silver en ergerde zich er groen en geel aan dat de reepjes papier die hij als bladwijzers gebruikte steeds uit zijn gezangenboek vielen. Fry beseftte dat de kleefstof perfect was om de bladwijzers op hun plek te houden zonder het boek te beschadigen. En hiermee was de Post-it en een heel nageslacht van zelfklevende notitieblaadjes geboren.

Het ‘plakkertje’ is een van de nuttigste gereedschappen binnen het kenniswerk. Plakkertjes maken het mogelijk om elk complex onderwerp op te splitsen in kleine, verplaatsbare artefacten (‘kennisatomen’ of ‘kennisknooppunten’). Die kun je in de fysieke ruimte verspreiden door ze op je bureau, muren, deuren enzovoort te plakken, zonder dat het in een chaos ontaardt. Dat stelt je in staat om snel en gemakkelijk allerlei soorten relaties tussen de kennisatomen te exploreren en diverse alternatieven binnen je gezichtsveld te houden tijdens je werk.

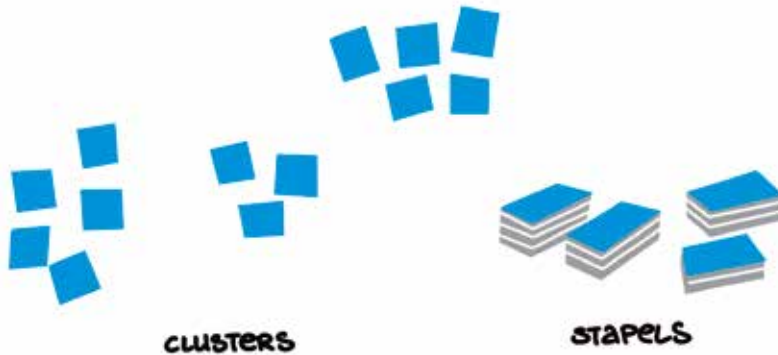
Wie ziet op hoeveel manieren mensen plakkertjes gebruiken in hun dagelijks leven, begrijpt meteen hoe waardevol het is om informatie te verspreiden in je omgeving. Wil je onthouden dat je iets moet meenemen naar je werk? Doe een plakkertje op de binnenkant van de voordeur. Niet vergeten welke boodschappen je nog moet meenemen na je werk? Plak het boodschappenlijstje op je telefoon. Nog even langs de stomerij als je de kinderen van school hebt gehaald? Doe een plakkertje op je stuur. Een boodschap achterlaten voor iemand op het werk? Doe een plakkertje op haar computerscherm.

Als je zo informatieartefacten in je omgeving verspreidt, kun je ideeën op een dynamische manier in een context plaatsen. Combinaties blijven combinaties zolang jij dat wilt; ze kunnen in no time worden verplaatst en aangepast.

Artefacten als plakkertjes en systeemkaarten hebben dezelfde eigenschappen als een kaartspel: ze kunnen in allerlei combinaties worden neergelegd, je kunt ze schudden en een willekeurige volgorde geven en je kunt ze over groepen verdelen. Ontelbare wijzigingen en combinaties zijn mogelijk.

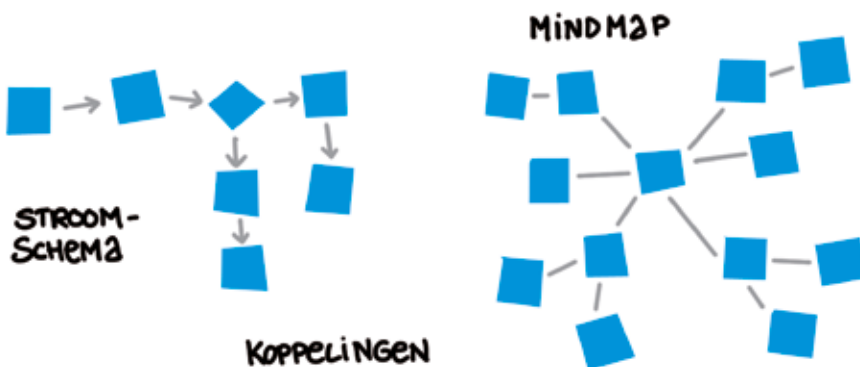
Kennisknooppunten

Elk artefact kan worden gezien als een kennisknooppunt, als onderdeel van een groter systeem. Stel, je hebt een aantal van die knooppunten gegenereerd – en genoteerd op plakkerijtjes of systeemkaarten – en wilt nu diverse combinaties onderzoeken. Dan kun je ze door elkaar husselen. Je kunt ze ook groeperen, door ze in stapeltjes of clusters te verdelen (een cluster is niet meer dan een stapeltje dat is uitgespreid, zodat je alles in de stapel kunt zien).



Koppelen

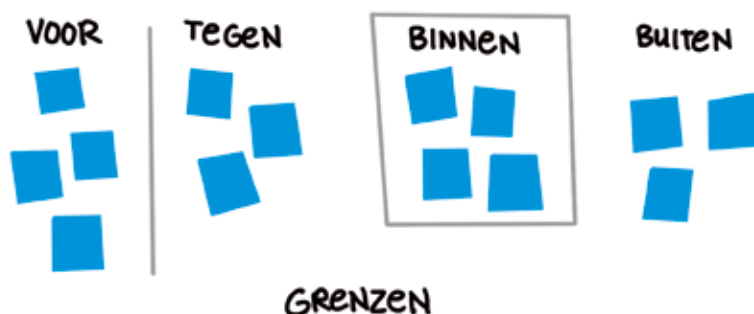
Kennisknooppunten kunnen op verschillende manieren aan elkaar worden gekoppeld. Het doet denken aan hoe het internet is georganiseerd, waar hyperlinks pagina's en ideeën aan elkaar verbinden. Je zou knooppunten bijvoorbeeld in een procesmatige keten aan elkaar kunnen schakelen, zoals in een stroomschema. Of je zou ze conceptueel kunnen verbinden, zoals bij een mindmap. Met plakkerijtjes en een whiteboard kun je allerlei stromen en structuren creëren.



Daar voegen we nog het concept van de betekenisvolle, georganiseerde ruimte aan toe, zoals bij een bordspel of op een tennisbaan of golfveld. In zulke georganiseerde ruimtes hebben de posities van artefacten een precieze betekenis, die afhankelijk is van waar ze zich bevinden.

Grenzen

Grenzen zijn lijnen die een ruimte inkaderen. Ze creëren randen die het ene van het andere scheiden. Een grens kan zo iets eenvoudigs zijn als een lijn over het midden van een pagina die de voors van de tegens scheidt. Door een vierkant of cirkel te tekenen creëer je een grens die binnen van buiten scheidt. Grenzen zijn denkbeeldige lijnen: op een landkaart zie je de grenzen maar in de echte wereld is op de desbetreffende plek geen lijn op de grond getrokken. Wat niet wegneemt dat grenzen zo belangrijk zijn dat veel mensen bereid zijn om er oorlog over te voeren.

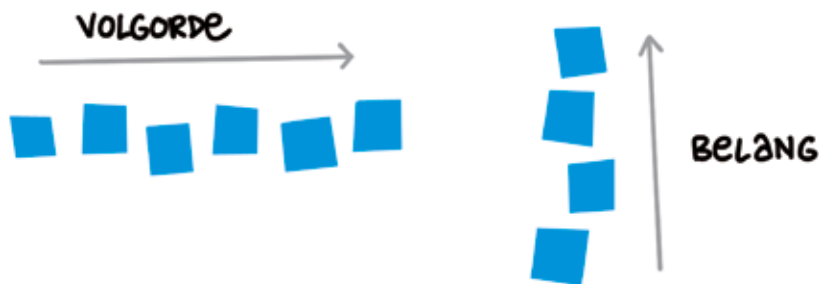


Assen

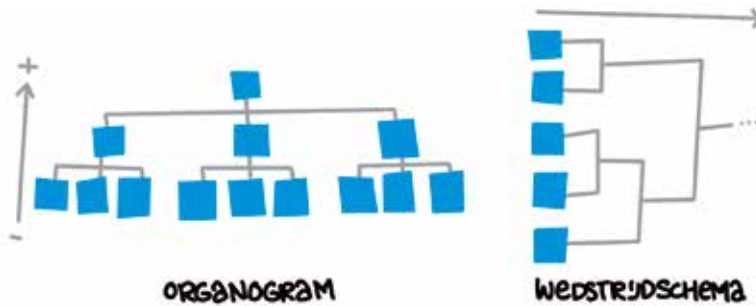
Een as geeft betekenis aan de richting binnen een ruimte. Een voorbeeld is de kompasrichting op een kaart. Het noorden is meestal omhoog, tenzij anders aangegeven. In aanvulling op de grenzen bieden de assen een gemeenschappelijke taal bij het navigeren door de ruimte.

In tegenstelling tot een grens, die simpelweg het ene van het andere scheidt, is een as een dwingende lijn. Een as is sturend. Het noorden is dan misschien aangegeven met een pijltje in de hoek van een kaart, maar het idee beïnvloedt wel de hele kaart. Het noorden is niet alleen in die ene hoek 'omhoog' maar overal op de kaart.

Net als het pijltje dat naar het noorden wijst op een landkaart zijn veel assen niet expliciet afgebeeld maar impliciet aanwezig, op basis van conventies. In westerse landen lezen mensen van links naar rechts; als je dus bijvoorbeeld een aantal notitieblaadjes in een rij van links naar rechts op een wand plakt, nemen veel mensen aan dat je ze van links naar rechts moet lezen. En als je dingen van boven naar beneden ordent, zullen veel mensen aannemen dat je ze in volgorde van belang hebt gezet (zeker in westerse culturen).

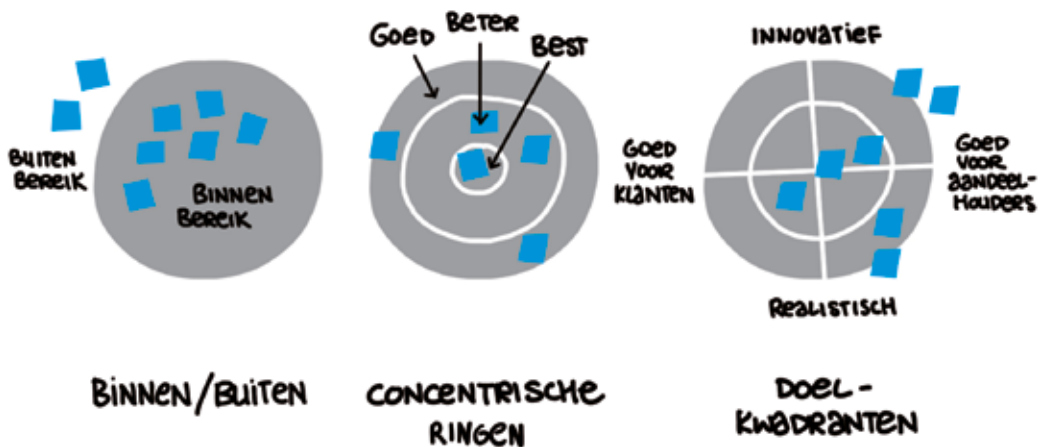


Veel methoden om ideeën te organiseren hebben impliciete assen. Het organigram bijvoorbeeld heeft een impliciete as waarbij omhoog ‘rapporteert aan’ betekent en omlaag ‘is de baas over’. De wedstrijdschema’s in een sporttoernooi hebben een impliciete tijdas van links naar rechts.



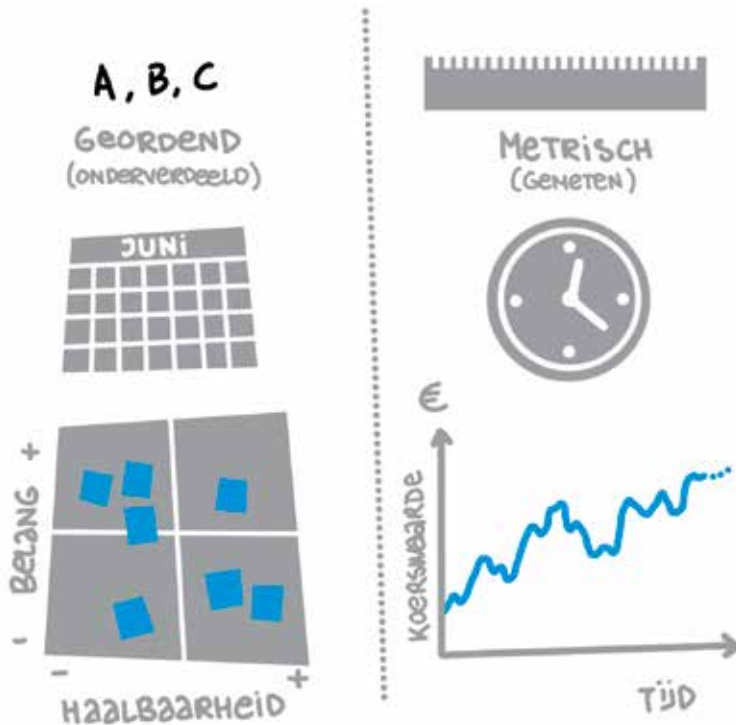
Cirkels en doelwitten

Cirkels en doelwitten zijn handig als je wilt aangeven hoe ver je ongeveer van een doel verwijderd bent. Net als een boogschutter die zijn pijlen op een doelwit richt, kun je ongeveer inschatten hoe ver je artefact verwijderd is van de ‘roos’. Combineer concentrische ringen en assen om je afstand tot het doel en eventuele andere aspecten zichtbaar te maken.



Metrische versus geordende ruimte

Het verschil tussen metrische en geordende ruimte wordt duidelijk als je bedenkt hoe tijd gemeten wordt. Als het gaat om de dagen van de week of de maanden van het jaar, maken we een of-ofonderscheid. ‘Welke dag is het vandaag?’ is een of-ofvraag. Of het is maandag, of het is dinsdag (enzovoort). Als we vragen hoe laat het is, hebben we het over iets wat veel relatiever is en afhangt van wie het met wat voor doel vraagt. We kunnen antwoorden ‘een uur of twaalf’ maar ook ‘12:05:36’, al naar gelang de context. Dat komt doordat de kalender-tijd geordend is (volgorde gaat voor precisie) en de kloktijd gemeten wordt (precisie gaat voor volgorde).

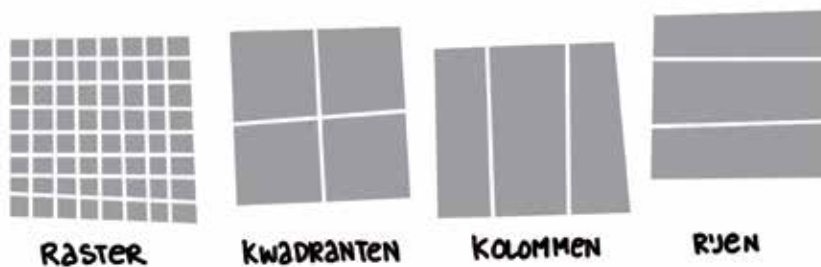


Metrische ruimte is ruimte die we meten, met meer of minder precisie. Geordende ruimte is ruimte waarin we de ordening van dingen belangrijker vinden dan hun precieze positie. In een wielervedstrijd bijvoorbeeld is het doorgaans heel belangrijk wie als eerste, tweede en derde aankomt. De precieze tijden zijn ook wel belangrijk, maar vaak toch minder. Stel dat de winnaar een uur eerder binnen is dan de nummer 2, en de nummer 2 één minuut eerder dan de nummer 3. Dan is de volgorde nog steeds hetzelfde als wanneer ze maar een paar seconden na elkaar finishen. In een betekenisvolle ruimte die metrisch is, gaat het om dingen die absoluut zijn – zoals hoogte, gewicht, lengte, afstand, snelheid en temperatuur. In een betekenisvolle ruimte die geordend is, gaat het meer om categorieën en relaties. Is het hoger of lager? Zwaarder of lichter? Langer of korter?

Rasters

Rasters zijn wat je ziet als je naar een schaakbord, dambord, spreadsheet of militaire parade kijkt: rijen en kolommen. De kolommen zijn de verticale lijnen, de rijen de horizontale. Samen vormen ze een raster, een van de meest praktische manieren om informatie te organiseren.

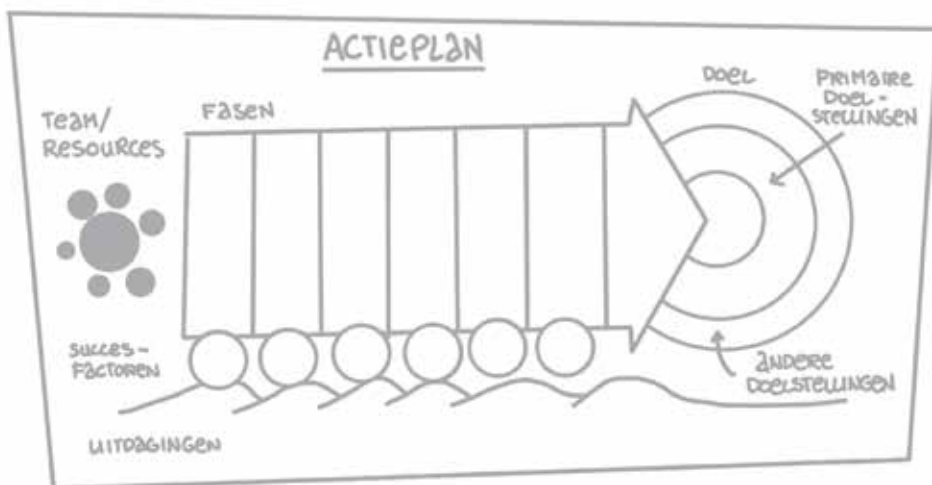
Rasters heb je in alle soorten en maten. Het is handig om items met behulp van een raster over kolommen en rijen te verdelen. Je kunt ze ook gebruiken om een fysieke ruimte te organiseren – denk aan de rasterlijnen op een kaart, of voor een zoektocht (zoals bij het Zeeslag-spel). Maar ook voor bijvoorbeeld de lay-out van een webpagina of tijdschriftpagina of voor je boekhouding. Een nuttige rastervorm is de matrix: een assenstelsel dat vier kwadranten vormt, waarmee je informatie kunt organiseren op basis van twee criteria.



Landschappen en kaarten

Soms is het zinvol om je informatie voor te stellen in termen van een landschap. Elk bedrijf is op een of andere reis, gaat van de ene plek naar de andere, en elke markt is een landschap met zijn eigen unieke gevaren, uitdagingen en kansen. Met wat voor reis is je bedrijf bezig? Hoe ziet de weg die voor je ligt eruit? Welke obstakels zijn er in de nabije toekomst? Wat bevindt zich verderop? Welke krachten helpen je om verder te komen? Wat houdt je tegen?

David Sibbet van The Grove Consultants International gebruikt een gereedschap dat hij het 'graphic gameplan' noemt. Het helpt groepen om te bedenken wat hun uitdagingen zijn. Kern van dit grafisch actieplan is een verzameling betekenisvolle ruimtes die het denken organiseren en je helpen om van ideeën over te gaan op actie. Uitdagingen worden voorgesteld als een ruig landschap, acties als pijlen, succesfactoren als wielen, doelen als een schietschijf enzovoort.



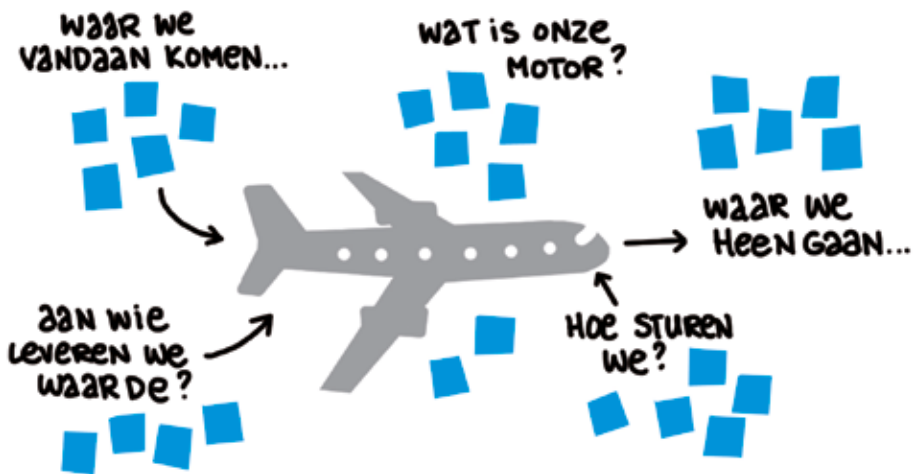
GRAFISCH ACTIEPLAN - ONTWERPEN DOOR DAVID SIBBET

Het Graphic Gameplan is een van de vele Graphic Guide®-templates die zijn ontworpen door David Sibbet van The Grove Consultants International. Templates zijn te bestellen op www.grove.com/site/index.html.

Metafoor

Een andere manier om informatie te organiseren is het formuleren van analogieën en conceptuele verbanden met andere dingen. Stel je de informatieruimte bijvoorbeeld eens voor als een huis, vliegtuig, gebouw, dier, schip, restaurant of wat dan ook dat je helpt om gebruikelijke denkpatronen te doorbreken. Een goede metafoor levert associaties op die je perspectief veranderen, die je anders laten denken over een onderwerp. Een metaforische structuur helpt om nieuwe en tot nadenken stemmende vragen te stellen die niet eerder in je zijn opgekomen.

Het huis, een veelgebruikte metafoor, leidt bijvoorbeeld tot vragen als: wat is de fundering? Wat zijn de pijlers en balken waar het dak op rust? Wat is de dakbedekking? Wat is de vloer? Wat zijn de muren?



Een gevaar bij dit soort exploratie is dat je te veel verbonden raakt met de metafoor of er te rigide mee omgaat. Niet alles hoeft koste wat kost in de metafoor te passen. Zo werkte ik een keer met een recruitmentbureau en gebruikten we sportvissen in een vijver als metafoor voor personeelswerving. Dat is een solide metafoor die bruikbaar is zolang hij tot nadenken stemmende vragen oplevert. Maar je zakt te diep weg als je vragen gaat stellen als: betekent dit dat we de mensen die we werven als voedsel beschouwen? Dat we ze lokaas voorhouden en dat ze uiteindelijk slechter af zijn? Nee, dat betekent het niet. Het is een metafoor, een denkge-reedschap. Neem het niet te letterlijk, anders ga je kopje onder.

Visuele taal gebruiken

Op school hebben we geleerd dat lezen, schrijven en rekenen fundamentele dingen zijn die je moet leren om succesvol te zijn in de samenleving. De eerste schooljaren zijn primair gericht op dit fundament. In het industriële tijdperk, toen iedere werknemer nog functioneerde als een gestandaardiseerd radertje in de ondernemingsmachine, was dat misschien zinvol.

Maar de uitdagingen van nu zijn niet meer standaard. In het werk van tegenwoordig heb je vaak te maken met onbekende grootheden, met onzekerheden en ambigue uitdagingssituaties. Daarin zijn oplossingen niet duidelijk of standaard. Het vermogen om te creëren en te ontdekken is vandaag de dag vaak belangrijker dan of je al dan niet in een standaardformat past.

Onze wereld heeft een rijke geschiedenis op het gebied van creatie en ontdekking. We hebben de vorm van de wereld ontdekt, de elementen van materie en de wetten die de bewegingen van de sterren bepalen. We hebben technologieën ontwikkeld waarmee we kunnen vliegen, waarmee we elkaar waar we ook zijn kunnen spreken en zien. We kunnen informatie verplaatsen met de snelheid van het licht. Het ligt voor de hand om naar de mensen te kijken die deze wonderen hebben ontdekt en tot stand hebben gebracht en je af te vragen: welke methoden hebben *zij* gebruikt?

Zeker: lezen, schrijven en rekenen speelden een grote rol bij veel monumentale prestaties. Het geschreven woord en wiskunde zijn krachtige gereedschappen. Het zijn talen die we kunnen gebruiken om conceptuele modellen te maken, om na te denken over de wereld en om complexe ideeën over te brengen. Maar er is nog een andere taal, die even krachtig is en die we niet op school leren – althans niet structureel en niet erg goed. Dat is *visuele taal*, de taal die we gebruiken om ideeën te visualiseren en expliciteren.

De grote reizen van Columbus, Magelhaens en James Cook zouden niet mogelijk zijn geweest zonder geavanceerde cartografische capaciteiten. De wiskundige ontwikkelingen van Euclides, Descartes en Newton zouden niet voorstelbaar zijn geweest zonder gebruik van beelddiagrammen. De uitvindingen van Leonardo da Vinci, Thomas Edison en Tim Berners-Lee – de man die internet bedacht – waren alleen mogelijk omdat zij hun ideeën konden tekenen en visualiseren. Als je goed kijkt, blijkt hoe belangrijk visuele taal is bij bijna elke menselijke inspanning. Bij rechtszaken helpen visuele hulpmiddelen rechters of jury's beslissingen te nemen over ingewikkelde gevallen. Filmmakers maken storyboards om scenario's tot leven te brengen. Medische illustraties helpen chirurgen en andere artsen hun vak te leren. De verkeersborden op de weg, de interfaces op ons computerscherm, de logo's die ons naar favoriete winkels en merken loodsen: het zijn allemaal voorbeelden van visuele taal in werking. Zelfs je rijbewijs is nutteloos zonder je foto, die bevestigt dat het rijbewijs inderdaad aan jou is afgegeven.

We hebben in hoofdstuk 2 'schetsen' een van de onmisbare gereedschappen genoemd uit de basistoolkit van gamestormers. Het is een belangrijk element van creatief denken. Iedereen kan het, er zijn geen speciale vaardigheden voor nodig. Begin gewoon met een pen en papier. Dat betekent niet dat schetsen makkelijk is – net zomin als lezen, schrijven en rekenen; je zult je best moeten doen. We hebben ondervonden dat gebrek aan zelfvertrouwen voor de meeste mensen de grootste horde is. Als je eenmaal in het diepe bent gesprongen en aan het tekenen bent geslagen, komt het vanzelf goed. Daarom bespreken we nu een paar concepten en oefeningen om je tekenvaardigheden te ontwikkelen. Als je er eenmaal vertrouwd mee bent, kun je ze ook gebruiken om collega's en andere groepen snel op gang te brengen.

Goed: pak een pen en een stuk papier. We gaan een paar oefeningen doen.

Het visuele alfabet

Laten we beginnen met het visuele alfabet, een soort protoalfabet van visuele vormen die je kunt gebruiken om ongeacht welk beeldmateriaal te maken. Het visuele alfabet bestaat uit twaalf 'letters': basisvormen die ook wel 'gliefen' of 'glyphen' worden genoemd. Als je die twaalf vormen kunt tekenen, kun je in feite alles tekenen wat je kunt voorstellen.

De eerste zes gliefen zijn lineair. Ze kunnen aan elkaar worden gekoppeld tot een reeks of keten. Het zijn open vormen, die met elkaar kunnen worden verbonden en dan op natuurlijke wijze samenvloeien. Ze heten: punt, lijn, hoek, boog, spiraal en lus. Teken ze nu.



De volgende zes gliefen zijn gesloten vormen. Als een lijn zichzelf sluit, voelt die meer aan als een massief object. Dat komt doordat de rand zo'n gesloten vorm afscheidt van de achtergrond – als een eiland. Gesloten vormen zijn afgescheiden van de omgeving die ze omringt. Ze heten: ovaal, oog, driehoek, rechthoek, huis en wolk.



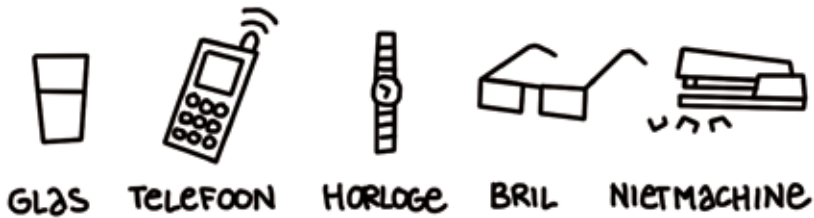
Met deze twaalf gliefen kun je alles tekenen. Het aantal mogelijke combinaties is oneindig. Moeilijk te geloven? Laten we het dan in een paar stappen bewijzen. Kijk eerst of je de letters van het alfabet kunt maken met de twaalf vormen van het visuele alfabet:



Overtuigd? Van 12 maak je er 26. En nu de cijfers:



Laten we nu iets moeilijkers proberen. Kijk om je heen, ongeacht waar je bent op dit moment. Kies een paar eenvoudige objecten uit en kijk of je ze kunt tekenen met de twaalf vormen van het visuele alfabet:



De tekeningen in het plaatje hierboven zijn ‘ondertiteld’. Dat laat zien dat tekeningen zelf niet per se al het ‘semantische gewicht’ hoeven te dragen van wat je wilt weergeven. Dat is een essentieel verschil tussen professioneel of artistiek tekenen en visuele taal. Bij tekenen in artistieke zin wordt het oog misleid – de tekenaar laat het eruitzien zoals het er in de natuur uitziet. Bij visuele taal gaat het over het overbrengen van betekenis. Als je een aanduiding zet bij iets wat anders onduidelijk of verwarrend is, maak je het alleen maar makkelijker voor mensen om te begrijpen ‘waar je over tekent’.

Mensen tekenen

Over naar iets moeilijks. Wat je misschien wel het vaakst zult moeten tekenen, zijn mensen. Dat kan haast niet anders als je met mensen aan het communiceren bent. Bij bijna alles wat je visueel wilt communiceren, zul je vroeg of laat tekeningen van mensen moeten maken.

De meesten van ons lukt het om met de gliefen van het visuele alfabet een simpel poppetje te tekenen.



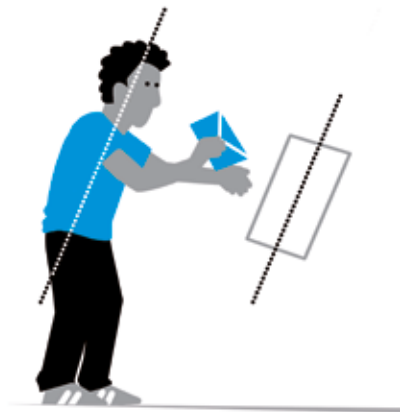
Het wordt lastiger als je mensen gaat tekenen die meer doen dan alleen maar ergens staan. Als je iemand tekent, doe je dat meestal om een handeling te laten zien, zoals eten, geld uit de muur trekken, autorijden of fietsen.

Laten we beginnen met iemand die een brief post. Stel je voor hoe je zelf een brief op de bus doet: pak een stuk papier en probeer een houding aan te nemen alsof je een brief post. Dat kun je voor een spiegel doen, maar je kunt ook iemand vragen om een foto van je te maken. Of zoek desnoods naar een plaatje op internet. Als je genoeg oefent, kun je jezelf na verloop van tijd zonder te poseren en zonder voorbeelden mensen voorstellen die iets aan het doen zijn, en ze tekenen.



Let extra goed op de hoek van het lichaam: die geeft de essentie van de handeling aan. Denk maar aan wat je het eerst opvalt als je iemand van enige afstand ziet. Het is de positie van het lichaam die voor een groot deel aangeeft wat iemand doet. De meeste mensen beginnen met het hoofd als ze een poppetje tekenen en voegen daar dan het lichaam aan toe. Zo'n manier van tekenen levert bijna altijd een houten-klaaspoppetje met een groot hoofd op.

Als je een persoon tekent, krijg je een veel beter resultaat als je begint met het zwaartepunt en van daaruit naar buiten werkt. Teken dus eerst een rechthoek om de romp van het lichaam neer te zetten, en plaats die onder de juiste hoek.



In zijn notitieboeken maakte Leonardo da Vinci zorgvuldige aantekeningen over het belang van de houding van het lichaam en hoe je die houding kunt gebruiken om betekenis over te brengen:

Een afbeelding of voorstelling van menselijke figuren moet zo worden gemaakt dat de toeschouwer aan hun houding gemakkelijk kan herkennen wat hun bedoelingen zijn. Ergo: als je een afbeelding moet maken van een man met een nobel karakter die aan het praten is, geef hem dan gebaren die van nature bij goede woorden horen. En, vergelijkbaar: als je een brute man wilt tekenen, geef hem dan wilde bewegingen. Bijvoorbeeld armen die in de richting van de luisteraar zwaaien en een voorovergebogen hoofd en borst, tot voorbij de voeten, alsof ze zijn handen volgen. Het is als bij de doofstomme die twee mensen ziet praten en, hoewel hij niet kan horen, uit de houding en gebaren van de sprekers opmaakt wat de aard van hun gesprek is. - Leonardo da Vinci

Na de romp zijn de benen het meest in het oog springende kenmerk: de benen verbinden een persoon met de grond en hebben de meeste impact op de positie van het lichaam. Teken een lijn die de grond weergeeft en voeg lijnen toe voor de benen en voeten om het lichaam op de grond aan te sluiten.



Het op twee na belangrijkste element om iemands houding over te brengen, zijn handen. We gebruiken onze handen voor bijna alles wat we doen. Mensen die in het openbaar spreken, krijgen altijd het advies hun handen te gebruiken en gebaren te maken om te versterken wat ze willen overbrengen. Dat kun je gebruiken voor je poppetjes: probeer nu de armen in de juiste pose te tekenen. Een cirkeltje volstaat meestal om de handen weer te geven. Vergeet niet om de brief erbij te tekenen – zodat je niet voor niets naar de brievenbus bent gegaan.



Bekijk nu de hoek van nek en hoofd ten opzichte van de rest van het lichaam. Merk op dat ze in een andere hoek staan dan het lichaam. Tenzij je een soldaat bent die in de houding staat, is dat bijna altijd zo. We draaien ons hoofd constant om beter te zien of te luisteren. Probeer met één enkele lijn in de juiste hoek het hoofd te tekenen en aan het lichaam vast te maken.



Nu het lijf van het poppetje klaar is, ga je je met het gezicht bezighouden. Neem smileys en alle andere emoticons die je op je smartphone kunt maken in gedachten. Ook bij je poppetjes kun je met een paar basistekens bijna elke gezichtsuitdrukking maken. Door een kort streepje toe te voegen voor de neus, geef je aan in welke richting het hoofd wijst. Dat kan vooral belangrijk zijn als je mensen wilt laten zien die met elkaar praten of een andere vorm van interactie hebben.



Volgens dezelfde principes kun je de brievenbus maken, door basisvormen uit het visuele alfabet te combineren. In de VS lijken brievenbussen op R2-D2 uit Star Wars. Maar in andere landen zien ze er vast anders uit.

Hopelijk heeft deze korte demonstratie je ervan overtuigd dat basale tekenvaardigheden binnen ieders handbereik liggen. Als je uit de voeten kunt met de oefeningen, kun je ze ook gebruiken om anderen te helpen om hun ideeën te tekenen. De ervaring leert dat het 10 à 15 minuten kost om de oefeningen met een groep te doen. Het duurt niet langer dan een korte koffiepauze om deelnemers de concepten aan te leren en ze voldoende zelfvertrouwen te geven om ideeën te vertalen in tekeningen.

Perspectief

Iets wat mensen vaak intimideert, is perspectief tekenen. In de geschiedenis van de kunst zijn grosso modo drie methoden gebruikt om een gevoel van visuele ruimte te creëren. Het lijnperspectief, ontwikkeld tijdens de Italiaanse renaissance, is daarvan het bekendst. De uitvinding, of in feite 'ontdekking', van dit perspectief is toegeschreven aan de kunstenaar en architect Filippo Brunelleschi en dateert van rond 1425.

Lineair perspectief schept de illusie van ruimte door het zicht zoals waargenomen door het oog vanuit een bepaald waarnemingspunt te imiteren. De kunstenaar trekt een lijn op ooghoogte die de horizon voorstelt en creëert dan verdwijnpunten op die horizon. Je kunt die verdwijnpunten gebruiken om nagenoeg elk tafereel een illusie van diepte te verlenen die de kijker in het tafereel trekt.



Het lijnperspectief is zoals gezegd slechts een van de drie hoofdmethoden die kunstenaars door de eeuwen heen hebben gebruikt. Het parallelperspectief is nog zo'n vorm van 'beeldgrammatica'. Het komt oorspronkelijk uit China en is honderden jaren ouder dan het lijnperspectief. Bij het parallelperspectief komen de perspectieflijnen niet bij elkaar op punten op de horizon. Ze worden parallel aan elkaar getekend, zodat het afgebeelde tafereel oneindig in alle richtingen door lijkt te lopen. Zo laat je iets zien alsof je er van bovenaf op kijkt; het voordeel is dat alles op de afbeelding in dezelfde schaal kan worden getekend. Dit perspectief wordt in het Engels ook wel *God's perspective* genoemd, vanwege het zicht van bovenaf dat oneindig in alle richtingen kan worden uitgebreid.



Een nóg oudere vorm van ‘beeldruimte’ ontstond al duizenden jaren voor het lijnperspectief en parallelperspectief. Die leek meer op geschreven taal en is misschien wel in zijn puurste vorm te vinden in de kunst van het klassieke Egypte, reden waarom hier van het ‘Egyptisch perspectief’ wordt gesproken. In plaats van iets te tekenen zoals je het ziet, ging het er bij dit perspectief om de dingen in hun meest ideale vorm te tekenen. Ofwel: zoals ze door de ‘geest’ zouden kunnen worden gezien. Als iets het herkenbaarst was van de zijkant, werd het in profiel getekend. Als iets vooral van bovenaf goed te herkennen was, werd het vanuit dat perspectief getekend. Deze perspectiefvorm is al sinds de vroegste tijden veruit het gebruikelijkst in tal van samenlevingen en culturen. Kinderen tekenen van nature op deze manier als ze geen andere methode aangeleerd krijgen. Voor allerlei doeleinden is deze methode het duidelijkst en het makkelijkst te begrijpen. En voor de meeste mensen is het Egyptisch perspectief ook het makkelijkst te leren – en dus snel toepasbaar.



Om in het Egyptisch perspectief te tekenen hoef je alleen maar te denken als een kind. Teken dingen zoals ze in je opkomen, zonder je er druk over te maken of ze erg realistisch zijn. Het idee is hier de essentie van het object vast te leggen en over te brengen. Een tekening van een kat hoeft niet zozeer op een kat te lijken maar moet het *concept* ‘kat’ overbrengen. De letters van het woord ‘kat’ brengen het idee over zonder enige gelijkenis met een kat te hebben; je kunt hetzelfde idee visueel overbrengen met een klein aantal simpele vormen.



ER IS MEER DAN EEN MANIER OM EEN KAT TE SCHETSEN

Op hoeveel manieren kun jij een kat tekenen?

Als je je vaardigheden op het vlak van visuele taal begint te ontwikkelen zou je net als Leonardo da Vinci een notitieboekje bij de hand kunnen houden om je observaties en reflecties in te noteren. Een advies van de grote meester persoonlijk:

Loop rond en observeer, noteer en analyseer voortdurend de context en het gedrag van mensen die praten, ruzie met elkaar maken, lachen of vechten; aanschouw de handelingen van die mensen zelf en van omstanders die ze uit elkaar halen of die toekijken. Leg ze in snelle lijnen vast in een boekje dat je altijd bij je zou moeten hebben. De vormen en posities van objecten zijn zo oneindig dat het geheugen ze niet allemaal kan vasthouden, reden waarom je deze schetsen als leidraad moet gebruiken. - Leonardo da Vinci

Improvisatie

Als één ding op gamestormen in zijn zuiverste vorm lijkt, is het wel improvisatie. Als groep werken de spelers samen om een wereld te creëren en die te exploreren met hun intuïtie en hun gehele lichaam. 'Improvisatie' is een groot woord met veel betekenissen; het betekent verschillende dingen voor verschillende mensen in verschillende contexten.

Als je met iets onverwachts wordt geconfronteerd, is improviseren in het hier en nu leven, handelen zonder plan. Je moet het doen met wat je toevallig bij de hand hebt. Je moet al je vindingrijkheid gebruiken om noodoplossingen te bedenken voor onvoorziene problemen. Improvisatievaardigheden zijn dus overlevingsvaardigheden. Een nijpend probleem voor elke onderzoeker: als je niet weet wat je kunt verwachten en overal op voorbereid moet zijn, wat neem je dan mee?

Voor kennisonderzoekers zijn twee soorten improvisatietalent van belang: het vermogen om snel te reageren op onvoorziene omstandigheden of noodsituaties én het vermogen om spontane composities te ontwikkelen rond een basisritme of -structuur.

Snel reageren op het onverwachte. De tien basisgereedschappen uit hoofdstuk 2 zijn bruikbaar in bijna elke onvoorziene situatie. Als je daarnaast hulpmiddelen bij de hand hebt (flip-overs, stiften, gele plakkertjes, papier, systeemkaarten) en de basisvaardigheden onder de knie hebt ('vragen stellen', 'artefacten en betekenisvolle ruimte creëren', 'schetsen en modellen maken' en 'improviseren'), zul je maar zelden ergens niet uitkomen. Het geeft veel rust en zelfvertrouwen als je weet dat je zowel de gereedschappen als de vaardigheden in huis hebt en opgewassen bent tegen elke situatie.

Variaties op een thema. Net als bijna de hele gamestormtoolkit is improvisatie een combinatie van een paar basisvaardigheden en veel oefenen. Ons doel is je hierna een paar basisprincipes aan te reiken waarmee je eenvoudige, losse structuren kunt creëren waarbinnen je mensen kunt begeleiden bij exploratie via improvisatie. Dat wil zeggen: met het soort spontaniteit en vrijheid waarbij de fysieke zintuigen in het ontdekkingsproces worden betrokken en waarbij de intuïtie wordt ontwikkeld en aangescherpt.

Het idee om in een zakelijke context te improviseren zal menigeen vrees aanjagen, maar dat zit toch vooral tussen de oren. We improviseren nu ook nu al op ons werk. In *GameChangers: improvisation for business in the networked world* herinnert improvisatie-expert Mike Bonifer ons eraan dat zelfs het hele leven improvisatie is. Van een gesprek aan de eettafel tot de manier waarop we reageren op onverwachte situaties: improvisatie is natuurlijk. We doen niet anders.

Om mensen in de stemming te brengen stelt Bonifer een spel voor dat hij *gibberish* noemt, ofwel 'gebrabbel'. Het werkt zo. Verdeel een groep in teams van twee of drie mensen. Geef het eerste team een papiertje waarop een scène is beschreven – een rol en doel voor elke speler – en vraag de teamleden om die scène te spelen terwijl iedereen toekijkt. Ze mogen daarbij geen woorden gebruiken maar alleen brabbelgeluiden maken, lichaamstaal en tone of voice gebruiken en handelingen verrichten. De speelronde is voorbij als het publiek heeft geraden waarover de scène gaat. Herhaal dit met elk team (uiteraard met andere scènes) totdat iedereen aan de beurt is geweest.

Waar het bij dit spel om gaat, is dat – in Bonifers termen – de 'lagen van cosmetische betekenis' worden verwijderd: praten en de data waar zo veel zakelijke gesprekken om draaien. Zo haal je diepere communicatielagen naar boven die altijd aanwezig zijn maar vaak onopgemerkt blijven, zoals tone of voice, lichaamstaal en wat je doet.

In zeker opzicht is een improvisatiespel niet ver verwijderd van andere gamestormactiviteiten: je moet ook hier de spelwereld openen, exploreren en weer afsluiten. Maar bij improvisatie gaat het niet zozeer om de uitkomsten als wel om de ervaring – een ervaring die hopelijk tot inzicht leidt.

De onderliggende structuur is belangrijk voor improvisatie, en wel op dezelfde manier als botten van nut zijn voor spieren en bomen voor klimplanten: om jezelf los te maken en te laten gaan, moet je iets hebben waaromheen je kunt innoveren. Anders creëer je alleen maar chaos. Jazzmusici improviseren rond een vaste maat of vast thema. Basketbalspelers improviseren rond de grenzen van het speelveld en de regels van het spel. Dat zou niet zo goed uitpakken zonder de onderliggende structuur die ze daarbij ondersteunt en indamt.

Het thema is het ding dat je wilt verkennen, de scène is wat je de structuur geeft waarbinnen je improviseert. Een scène heeft vier elementen: het decor, de personages, de doelstellingen van de personages, en de rekvisieten.

Stel dat je een manier wilt vinden om het openbaarvervoersysteem in je stad te verbeteren en dat je via improvisatie enkele mogelijkheden wilt verkennen. Dat is je thema: je in de stad verplaatsen via het openbaar vervoer.

Voordat je kunt gaan improviseren, heb je personages, doelen, decors en rekvisieten nodig. Laten we beginnen met de doelen. Je kunt brainstormen over een lijst situaties waarin mensen openbaar vervoer nodig hebben: de een moet boodschappen doen, de ander moet een vriend bezoeken, iemand wil een film zien of moet naar z'n werk. Daarna kun je brainstormen over een lijst personages. Iemand is gepensioneerd, iemand anders is chirurg enzovoort. Nu de decors: iemand is thuis, iemand anders is in een park. En tot slot de rekvisieten: iemand heeft een mobiele telefoon, iemand anders heeft geen mobiele telefoon.

Stel nu dat je vier sets systeemkaarten van kleurcodes voorziet, op zo'n manier dat alle doelen één kleur hebben, alle personages een andere kleur enzovoort. Je kunt nu de kaarten schudden en mensen vragen om van elke kleur één kaart te kiezen. Als iedereen zijn doelstelling heeft, kunnen de scènes om beurten worden uitgespeeld. Na elke scène kun je een korte discussie over de implicaties ervan houden.

Eén uitdaging bij improvisatie is dat je leert door te doen, omdat het zo experimenteel is. Een improvisatie-ervaring leidt niet van nature tot een tastbaar artefact. Dat is geen onoverkomelijk probleem. Je kunt de gespeelde scènes op video laten opnemen of vragen of iemand aantekeningen maakt, of storyboardschetsen die de essentie vastleggen van wat je ontdekt.

Praktijk en oefening

Je kunt de notie 'praktijk' op twee manieren bekijken. Ten eerste in de zin van een professie of vaardigheid, zoals in een 'adviespraktijk', 'advocatenpraktijk' of 'huisartsenpraktijk'. Het woord kan verwijzen naar een bedrijf of een vaardigheid, zoals in 'Ik heb een huisartsenpraktijk'. Ten tweede kan het gaan om de continue toewijding om kernvaardigheden van een vak te blijven bestuderen, ontwikkelen, finslijpen en onderhouden. Een praktiserend chirurg is iemand die continu niet alleen met zijn hoofd werkt maar ook met zijn handen. Dit is het soort praktijk of oefening dat wordt bedoeld als het gaat over de 'toneelpraktijk' of 'voetbalpraktijk'.

Beide betekenissen van 'praktijk' zijn belangrijk en bovendien onderling afhankelijk. Wij zien een praktijk als iets wat langdurige studie en oefening vereist, waarna je de vaardigheid op een gegeven moment beheerst – mits je er genoeg tijd en energie in steekt. Je krijgt iets niet in je vingers door een boek te bestuderen of workshop te bezoeken. Gamestormen is geen uitzondering op die regel. Wie denkt met dit boek een *quick fix* in handen te hebben om het bedrijf te redden, kan beter elders gaan kijken. Maar voor wie gamestormen benadert als een *praktijk*, als een discipline die zorgvuldige studie en continue ontwikkeling van vaardigheden verdient, zal dit boek rijke beloningen bieden en veel persoonlijke voldoening op het werk.

In deze eerste sectie van het boek hebben we ons gericht op de fundamenteën van gamestormen en op de onderliggende principes die maken dat het werkt. We wilden geen receptenboek schrijven dat je blind kunt volgen zonder iets van de ingrediënten te begrijpen. Dat zou ons doel in de weg staan, namelijk een verschuiving veroorzaken in hoe werk wordt gedaan: van een procesmatig model dat rond voorspelbaarheid en consistentie draait naar een *spelmodel* dat de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de digitale wereld respecteert.

In de rest van dit boek hebben we de beste spellen die we kennen bij elkaar gebracht. We hopen dat je ze zult doornemen, zult uitproberen op je werk en ze zult blijven aanpassen en verbeteren. Als je ideeën, commentaar of vragen hebt, nodigen we je van harte uit om deel te nemen aan de discussies op www.gogamestorm.com.



Basisspellen

Als je eenmaal begint te spelen en je eigen spellen ontwikkelt, kom je waarschijnlijk al snel tot een lijstje met activiteiten die in elke situatie goed werken. Dat zijn de betrouwbare technieken die je nooit teleurstellen. Ze zijn zo eenvoudig dat ze in andere spellen slechts als 'zetten' verschijnen, wat ze tot een ideaal startpunt maakt.

1

7P-framework

Basisspellen

1 speler



20-120 min.



Doel van het spel

Elke bijeenkomst verdient een plan. Een geweldig plan biedt geen garanties op een geweldig resultaat maar helpt je wel om fundamenten te leggen die je verder kunt uitbouwen. Met het 7P-framework breng je die fundamenten in kaart.

Zo speel je het

Gebruik de volgende punten als checklist. Als je bij de voorbereiding van een bijeenkomst deze 7 P's in acht neemt, komt dat je focus en resultaten ten goede (ook als je maar weinig tijd hebt).

Purpose (doel). Waarom wil je deze bijeenkomst organiseren? Als voorzitter moet je dat helder en bondig kunnen aangeven. Kijk naar de urgentie: wat is er aan de hand? Wat is het probleem? Kun je dat moeilijk aangeven, vraag je dan af of de bijeenkomst wel echt nodig is.

Product (artefact). Welk specifiek artefact wil je produceren via de bijeenkomst? Waar is het goed voor? Hoe ondersteunt dat artefact je doel? Als je bijeenkomst riekt naar 'veel gepraat, weinig resultaat', kan een concreet 'eindproduct' dat wellicht veranderen.

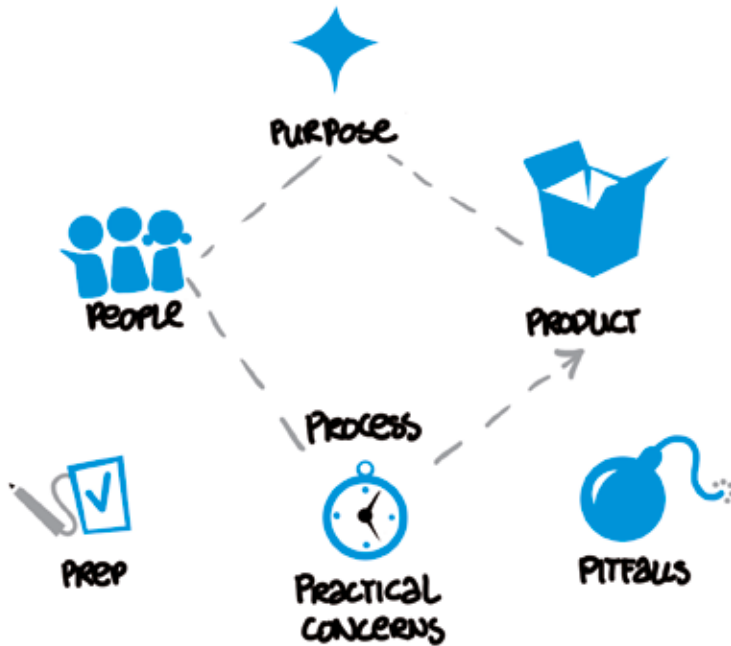
People (aanwezigen). Wie moeten er zijn? Welke rol hebben de deelnemers? Een manier om een gerichte lijst samen te stellen, is denken in termen van vraag en antwoord. Welke vragen beantwoorden we via deze bijeenkomst? Welke mensen kunnen die vragen beantwoorden?

Process (methode). Via welk programma of welke agendapunten wil je het 'eindproduct' tot stand brengen? Van alle 7 P's is dit je beste kans om vooraf al met de genodigden samen te werken. Stel samen de agendapunten op; dat zorgt ervoor dat de deelnemers inderdaad komen en het vergroot hun betrokkenheid.

Pitfalls (valkuilen). Wat zijn de 'risico's' bij deze bijeenkomst en hoe pakken we die aan? Denk aan zoiets eenvoudigs als het opstellen van regels ('geen laptops', 'geen smart-phones'). Of geef aan welke onderwerpen niet aan de orde komen.

Prep (voorbereiding). Wat is nuttig om vooraf te doen? Je kunt de deelnemers bijvoorbeeld verzoeken om vooraf wat door te lezen of te onderzoeken of ze vooraf ander huiswerk geven.

Practical concerns (huishoudelijke zaken). Dit zijn de logistieke facetten van de bijeenkomst: het waar en wanneer en - ook heel belangrijk - wie de lunch komt brengen.



Strategie

- Elk van de 7 P's kan de andere P's beïnvloeden of veranderen, iets waarmee je bij je planning rekening moet houden. Vind je bijvoorbeeld dat sommige deelnemers slechts bij een deel van de bijeenkomst aanwezig hoeven te zijn, dan verandert het proces.
- Betrek anderen bij het opzetten van de bijeenkomst. Dat vergroot de effectiviteit.
- Terugkerende vergaderingen gaan soms een eigen leven leiden. Het oorspronkelijke doel kan dan uit zicht raken. Dat voorkom je door je steeds opnieuw af te vragen: waarom komen we nu bij elkaar?
- Maak de 7 P's zichtbaar tijdens de bijeenkomst. Deze referentiepunten kunnen deelnemers helpen om zich te concentreren op waar het om te doen is.
- Zorg ervoor dat je een plan hebt - maar verwacht dat het verandert. De 7 P's zijn een raamwerk voor het voorbereiden van bijeenkomsten maar kunnen je niet het voorzitterschap uit handen nemen. Er gebeuren ongetwijfeld onverwachte dingen. Als voorzitter moet je je daaraan aanpassen.

Bij de voorbereiding van veldslagen heb ik altijd ondervonden dat een plan zinloos is, maar planning onontbeerlijk. – Dwight D. Eisenhower

→ Het 7P-framework wordt toegeschreven aan James Macanuffo.

2

Affinity-map

Basisspellen

Maximaal
20 spelers



Maximaal 90 minuten,
afhankelijk van het aantal
spelers



Doel van het spel

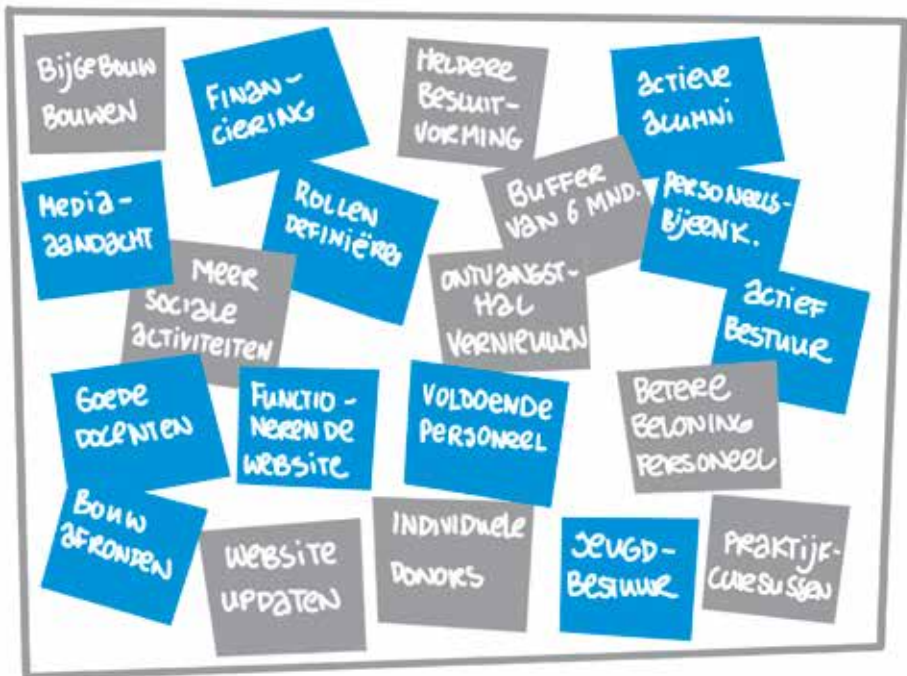
De meesten van ons zijn bekend met brainstormen – een methode waarbij een groep in beperkte tijd zo veel mogelijk ideeën rond een onderwerp bedenkt. Brainstormen brengt een grote hoeveelheid informatie op tafel. De vraag is hoe je daarna betekenis moet toekennen aan die berg informatie. Een eenvoudige affinity-map (verwantschapsschema) helpt je onderliggende denkpatronen te ontdekken – en soms oude denkpatronen te doorbreken – doordat je er informatie mee sorteert en groepeert op grond van onderlinge relaties. De affinity-map brengt ook in beeld waarop de meeste mensen zich in hun denken concentreren. Gebruik de affinity-map om categorieën en metacategorieën te ontdekken in een verzameling ideeën en om te zien welke ideeën het meest voorkomen in de groep.

Zo speel je het

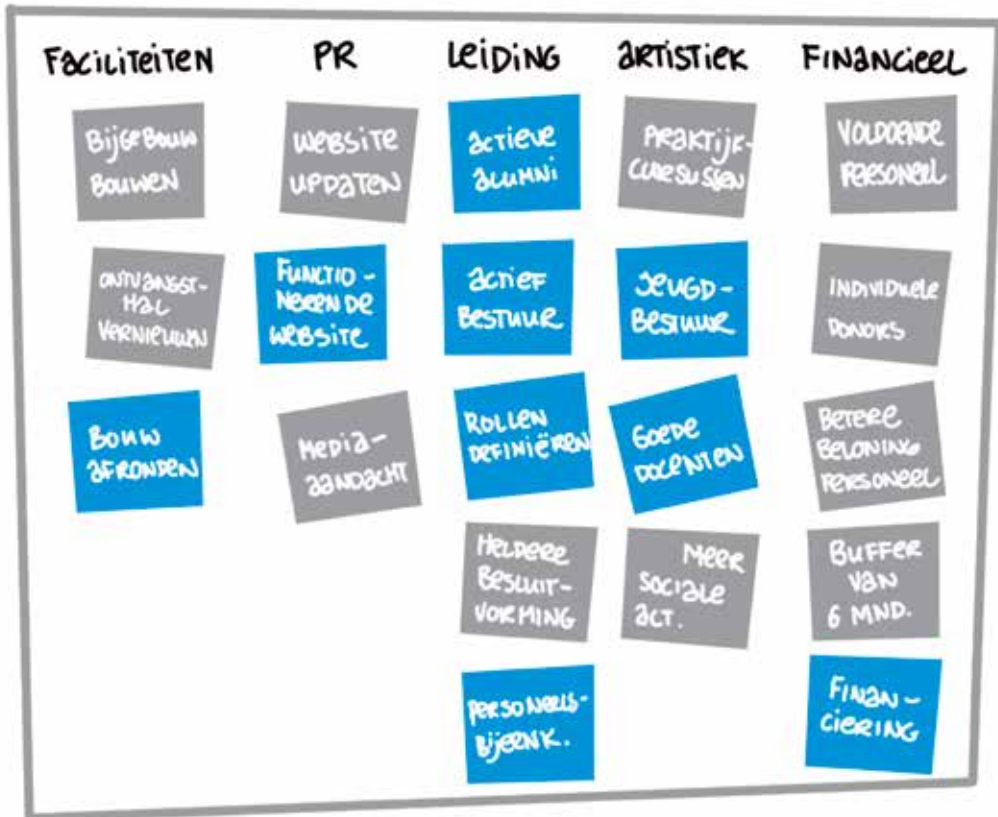
1. Schrijf op een flip-overvel de vraag waarop je spelers wilt laten reageren, en maak er ter aanvulling een tekening bij. Doe dit spel alleen als je een vraag hebt die gegarandeerd minstens twintig antwoorden oplevert.



2. Geef de spelers 10 minuten om ieder voor zich in stilte ideeën op plakkertjes te schrijven. Heb je minder dan vijf deelnemers, werk dan niet met plakkertjes maar met systeemkaarten.
3. Verzamel de plakkertjes en plak ze op een werkvlak dat voor iedereen zichtbaar is (werk je met systeemkaarten, leg ze dan op tafel). Dat zou ongeveer het volgende beeld moeten opleveren.



4. Groepeer de ideeën in kolommen of clusters op basis van hun onderlinge verwantschap of de relaties ertussen. Betrek de spelers bij dit proces. Laat ze hun notitieblaadjes zelf op de wand plakken - dat scheelt tijd - en laat ze zelf een eerste, algemene ordening in kolommen of clusters aanbrengen.
5. Creëer een 'plakkertjesparkeerplaats' om ideeën te parkeren die niet meteen in een bepaalde categorie lijken te vallen. Redundantie is prima; gooi notitieblaadjes niet weg bij 'dubbele' ideeën. Plak ze allemaal op de muur, dat geeft aan hoeveel mensen hetzelfde denken. Vraag spelers om de categorieën met plakkertjes in dit stadium nog niet te benoemen. Het enige wat ze hoeven te doen, is plakkertjes groepeeren op basis van de overeenkomsten.
6. Is de informatie gesorteerd, vraag de groep dan om nu de categorieën (de kolommen of clusters) te benoemen. Zijn ze het over de categorienamen eens, schrijf die dan boven aan de kolom of naast het cluster. Besteed niet te veel tijd aan het bereiken van overeenstemming. Worden deelnemers het er niet over eens of een categorie 'faciliteiten' of 'infrastructuur' moet heten, zet dan beide namen bij de categorie. Komen ze met afwijkende categorienamen, kijk dan welke categorie de meeste instemming krijgt en gebruik die. Het eindresultaat kan er ongeveer als volgt uitzien.



Strategie

Er moet aan twee voorwaarden worden voldaan om een affinity-map optimale resultaten te laten opleveren. Allereerst moeten spelers veel verschillende ideeën genereren met een hoge informatiewaarde. In de tweede plaats moeten de plakkertjes zorgvuldig en inzichtelijk worden geordend. Hoe zuiverder de relaties tussen ideeën in een categorie, hoe beter de categorieën functioneren.

Leuke extra optie: Speel het spel zoals aangegeven en vraag de groep daarna om de plakkertjes opnieuw te groeperen op basis van overeenkomsten die ze in de eerste ronde niet hadden gezien.

Soms zijn overeenkomsten tussen ideeën of andere informatie kristalhelder, waardoor het ordenen van de plakkertjes van ondergeschikt belang is. Naarmate relaties genuanceerder zijn, is het belangrijker dat het indelingsproces goed wordt uitgevoerd. Kan informatie in een bepaald geval op veel manieren worden geordend, begeleid het proces dan strakker. Stel vragen over de kolommen of clusters om het denken binnen de groep te verhelderen. Stuur ze in de richting van een passend aantal categorieën. Als er te veel categorieën zijn, verwatert de data. Zijn er te weinig, dan verwatert de analyse. Help spelers de optimale oplossing te vinden.

→ De affinity-map is in de jaren zestig ontwikkeld door Jiro Kawakita. Het spel is ook bekend als de 'KJ Method'.

Doel van het spel

Bodystormen is gewoon brainstormen, maar dan met je hele lichaam. Het ziet er de ene keer anders uit dan de andere, al naar gelang de voorbereidingen en locatie. Maar uiteindelijk gaat het bij bodystormen steeds om hetzelfde: mensen dingen laten uitzoeken door ze die dingen uit te laten proberen.

Je kunt de hierna aangegeven volgorde aanhouden - van observeren en leren naar ideeën-vorming en prototyping - maar dat is niet per se nodig. Elke stap bij het bodystormen helpt om de routine van 'ideeën analyseren aan de vergadertafel' te doorbreken en spelers iets te laten ontwikkelen wat in de echte wereld werkt.

Zo speel je het

Bodystormen verloopt in drie stappen of fasen.

Fase 1: observeren op locatie

Ga naar de locatie in kwestie en ga dáár werken. Ontwikkel je een idee voor een espresso-bar? Voor een winkelcentrum? Een ziekenhuis? Ga er dan heen en doe daar het werk dat je normaliter ook zou doen. De omgeving verschaft je authentieke informatie en ideeën die je nooit zou krijgen als je brainstormt in een vergaderzaal.

Stel dat een team opdracht krijgt om de ervaring of beleving van studenten op een campus te verbeteren. Vaak beginnen ze meteen met interviews of ander onderzoek - terwijl ze beter eerst eens naar een paar campuslocaties zouden kunnen gaan om de campusomgeving op zich in te laten werken. Het is belangrijk dat ze zich nog niet meteen op een specifieke analyse richten maar openstaan voor aanknopingspunten die de omgeving aanreikt.

Fase 2: uitproberen

Ontwikkel een idee met behulp van een rollenspel en rekwisieten. In deze oefening speelt een groep iets na, als in een toneelstuk, om bestaande ideeën te testen en nieuwe te ontdekken. De deelnemers kunnen alles gebruiken wat ze bij de hand hebben. Laat ze zich concentreren op de onderlinge interactie, de omgeving en geïmproviseerde artefacten.

Stel dat aan een klein team is gevraagd om het achttuurnieuws opnieuw uit te vinden. Door zelf de presentatoren, het publiek én de televisie te spelen, improviseren ze samen een script van hoe dat nieuwe journaal eruit zou kunnen zien.

1. Identificeer eerst de belangrijkste rollen en wijs ze aan de teamleden toe. De rol van 'klant' of 'gebruiker' is altijd een goed beginpunt. De deelnemer (of groep deelnemers) met deze rol wordt brandpunt en hoofdpersoon. Andere kritieke rollen komen vanzelf bovendrijven. 'Wie wil het internet spelen?' is geen rare vraag.
2. Speel al improviserend de ervaring. Het scenario ontwikkelt zich al doende. Terwijl de groepsleden hun gedachten in handelingen omzetten, stellen ze vanzelf eenvoudige (maar belangrijke) vragen. Dat levert vaak onverwachte dingen op. Een voorbeeld met het nieuwsscenario:
 - 'Hoe kijk jij naar het achttuurnieuws?'
 - 'Ik heb geen televisie. Ik ben sowieso meestal aan het joggen rond die tijd.'
 - 'Oh. Heb je dan een telefoon bij je?'
 - 'Altijd. Ik luister naar muziek.'
 - 'Oké, wat nou als... wie wil de telefoon spelen?'

Bij het uitspelen van een volledig geïmproviseerd scenario moet het team steeds de belangrijkste spelregel voor ogen blijven houden: bouw voort op elkaars inbreng. 'Ja-en-denken' brengt je verder dan 'ja-maar-denken'.

Soms zul je bij het bodystormen een script uitdelen dat vooraf is gemaakt. Dan is het belangrijk om bij je voorbereiding ook voor geschikte rekvisieten en een passend decor te zorgen. Gaat het bijvoorbeeld om een espressobar, zorg dan voor een counter en stoelen. Gaat het om een park of andere buitenlocatie, overweeg dan zeker om daarheen te gaan.

Fase 3: reflecteren op wat er gebeurt, en waarom

Door de ervaring op deze manier te verbeelden, verkennen de deelnemers op een natuurlijke manier nieuwe mogelijkheden; ze brengen ook zwakke plekken en aannames aan het licht bij het uitwerken van een idee. Dat is waardevol tijdens het improviseren zelf maar ook erna. Als je de oefening filmt, kunnen deelnemers de opname later nog eens bekijken en de belangrijkste bevindingen bespreken.

Strategie

Kies voor een vorm van bodystormen die op dat moment bij een groep past. Soms moeten mensen eerst hun vergadertafelmanier van denken achter zich zien te laten. Begin dan met wat meer gestructureerde sessies en vooraf bepaalde scripts en rollen, voordat deelnemers zich aan volledige improvisatie wagen. In elk geval zal deze oefening memorabeler zijn dan een routineuze werkbespreking en ook meer empathie opleveren, omdat de bodystormers een ervaring letterlijk belichamen.

- De term 'bodystorming' is gelanceerd door Colin Burns tijdens de CHI '94-conferentie in Boston, Massachusetts.

Gedwongen rangschikken

4

3-10
deelnemers



30-60 minuten, afhankelijk van
de lengte van de lijst, de criteria
en de groepsgrootte



Basisspellen

Doel van het spel

Bij het stellen van prioriteiten moet een groep het soms eens worden over een rangorde van items op een lijst. Dit spel dwingt de groep om 'harde' keuzes te maken en zulke items ten opzichte van elkaar te rangschikken – een belangrijke stap bij het nemen van beslissingen over bijvoorbeeld investeringen, zakelijke prioriteiten en productkenmerken of -eisen. Het spel is handig in allerlei situaties waarin zo'n prioriteitenlijst nodig is.

Zo speel je het

Voor dit spel heb je twee dingen nodig: een ongeordende lijst met items en de criteria of basis waarvan die items moeten worden gerangschikt. Omdat items in dit spel nauwkeurig worden beoordeeld, moeten de criteria zo helder mogelijk zijn. Bij het prioriteren van productkenmerken kan zo'n criterium bijvoorbeeld 'de belangrijkste kenmerken voor gebruiker X' zijn. En bij het ontwikkelen van zakelijke prioriteiten 'de grootste mogelijke impact in het komende jaar'.

Als er meerdere dimensies zijn, kunnen de items het best voor elk criterium afzonderlijk worden gerangschikt. De scores worden daarna gecombineerd om de uiteindelijke rangorde te bepalen. Het is namelijk moeilijk om items te beoordelen op meer dan één criterium tegelijkertijd, zoals bij het verwarrende 'grootste potentiële impact in het komende jaar en minste hoeveelheid inspanning in de komende zes maanden'. In zo'n geval is het beter om de items twee keer te laten rangschikken: op impact en op inspanning.

Er is weliswaar geen limiet voor de lengte van een prioriteitenlijst maar in een kleinere groep kun je het best volstaan met ongeveer tien items. Dat voorkomt dat deelnemers door de bomen het bos niet meer zien. Als je de hele lijst zichtbaar maakt op een flip-over of whiteboard, is het voor deelnemers makkelijker om een langere lijst met items te rangschikken.

Maak voor dit spel een of meer tabellen met je items en het beoordelingscriterium. Elke deelnemer rangschikt de items door ze te nummeren: het belangrijkste item krijgt een 1, het op een na belangrijkste een 2 enzovoort. Omdat het rangschikken 'gedwongen' is, is het niet mogelijk dat twee items hetzelfde nummer krijgen.

CRITERIUM		RANGORDE			
Meeste impact					
	Idee	6	1	1	= 8
	Idee	4	2	3	= 9
	Idee	2	4	2	= 8
	Idee	1	3	6	= 10
	Idee	3	6	4	= 13
	Idee	5	5	5	= 15
		afzonderlijke beoordelingen			
CRITERIUM		RANGORDE			
Belangrijkste kenmerk					
	Idee	3	2	4	= 9
	Idee	1	4	1	= 6
	Idee	2	1	3	= 6
	Idee	4	3	2	= 9
	Idee	5	5	5	= 15

Bij gelijke scores: rangschik de items nog een keer

Zijn de items door iedere deelnemer afzonderlijk gerangschikt, tel de scores dan bij elkaar op. Bespreek de zo ontstane prioriteitenlijst en de vervolgstappen.

Strategie

Het kan voor de deelnemers lastig zijn om gedwongen te rangschikken, omdat ze daarbij een vaststaand aantal items eenduidig moeten beoordelen en keuzes moeten maken die elkaar uitsluiten. Dat is niet gebruikelijk: er worden vaak juist items aan een lijst toegevoegd om in groepsverband tot consensus te komen. Dat is ook gemakkelijker. De essentie van dit spel is dat het mensen dwingt om op basis van heldere criteria een onomwonden oordeel te vellen.

→ De herkomst van dit spel is onbekend.

Inleefschema

5

3-10 spelers



10-15 min.



Basisspellen

Doel van het spel

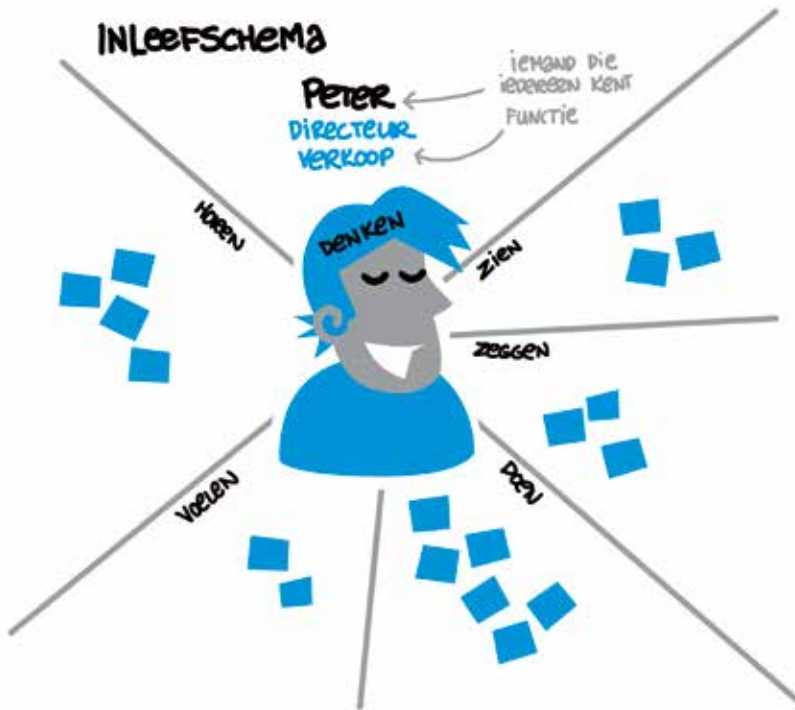
Met dit spel kun je snel een klantprofiel of gebruikersprofiel ontwikkelen.

Zo speel je het

In deze oefening onderzoek je samen een personage, bijvoorbeeld een fictieve klant. Daarmee help je deelnemers om de aandacht te richten op de *mensen* die bij een project betrokken zijn. Dat is vaak de klant of eindgebruiker. Het maken van een inleefschema of *empathy map* mag dan geen diepgravend onderzoek zijn, het houdt deelnemers wel bij de les.

Teken in het midden van een wit vlak een cirkel die groot genoeg is om er dingen in te schrijven. Teken ogen en oren en maak er een hoofd van. Let op dat je genoeg ruimte overhoudt rond het hoofd voor plakkertjes en tekst.

1. Vraag de groep om een naam te geven aan het getekende personage.
2. Teken grote gebieden rond het hoofd die je 'denken', 'zien', 'horen', 'voelen', 'zeggen' en 'doen' noemt.
3. Vraag de groep om door de ogen van het personage te kijken en te beschrijven hoe hij de wereld beleeft en waarneemt. Ga van categorie naar categorie: van 'horen' naar 'zien' en verder. Wat ziet deze persoon? Wat hoort hij? Hoe voelt hij zich? Wat doet hij? Enzovoort.
4. Het idee is dat de groep zich inleeft in het personage en er zich tot op zekere hoogte mee identificeert. Vraag de deelnemers om hun inzichten samen te voegen en conclusies te trekken: wat wil deze persoon? Welke krachten drijven hem? Wat kunnen we voor hem doen?



Strategie

De deelnemers moeten er via een spel als dit aan gewend raken om zich in te leven in relevante anderen en elkaar vragen te stellen als: wat zou die en die ervan denken? Het is goed om het resultaat van het inleefspel in beeld te houden tijdens een project, zodat de groep gefocust blijft.

→ Dit spel is ontwikkeld door Scott Matthews van Xplane (nu onderdeel van Dachis Group).

Kaartsorteren

6

Je kunt dit spel individueel
of in kleine groepen spelen



Minimaal 30 minuten,
afhankelijk van het aantal
kaarten en spelers



Basisspellen

Doel van het spel

Dit spel wordt vaak door informatiearchitecten en systeemontwerpers gebruikt om voor uiteenlopende doeleinden input te verzamelen en te structureren. Vaak zetten zij bijvoorbeeld bij het bouwen van een website informatie op systeemkaarten. Het sorteren van die kaarten helpt ze vervolgens om categorieën voor de navigatie te vinden en een overkoepelende structuur voor de website te ontwerpen. De methode is ook heel geschikt als je slides voor een presentatie wilt maken, en in allerlei andere situaties waarin informatie moet worden geordend.

Kaartsorteren is breed toepasbaar en lijkt op het post-upspel en het maken van een affinity-map (zie elders in dit hoofdstuk). Maar er zijn ook verschillen. Ten eerste worden de kaarten over het algemeen vooraf al gemaakt - ook al krijgen deelnemers de mogelijkheid om er zelf kaarten aan toe te voegen. Ten tweede kunnen ze meerdere keren worden gebruikt, zodat je er meerdere oefeningen met verschillende deelnemers mee kunt doen om patronen te vinden.

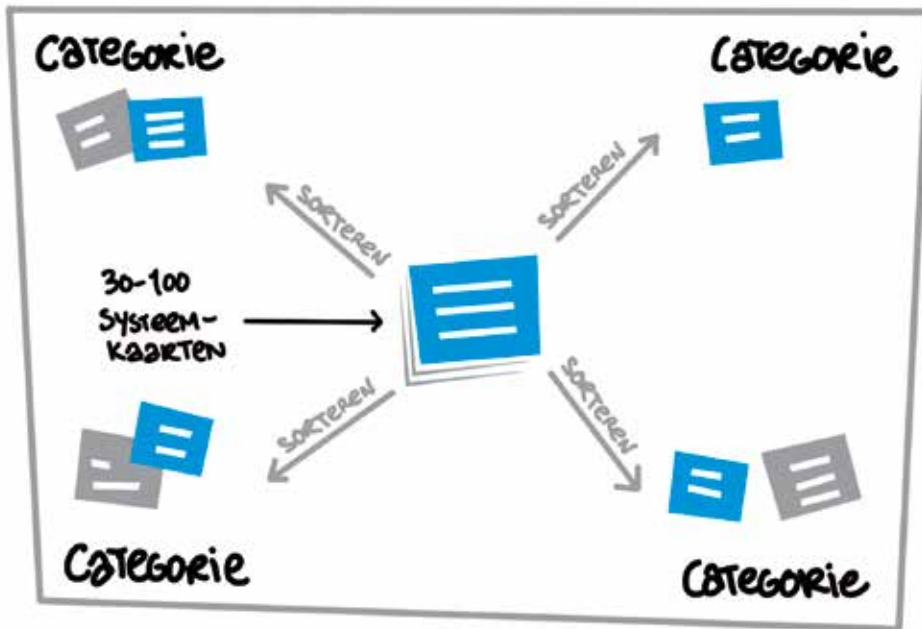
Zo speel je het

Gebruik A7-systeemkaarten (74 x 105 mm) of soortgelijke kaarten. Met 30 tot 100 kaarten zit je meestal goed. Bij meer dan 100 kaarten overdonder je de deelnemers waarschijnlijk, en werken met minder dan 30 kaarten levert meestal te weinig op.

Op elke kaart moet kernachtige informatie staan: precies genoeg om de deelnemers te vertellen wat het is - niet meer en niet minder. Als er te veel informatie op staat, vertraagt dat het sorteren; staat er te weinig op, dan kan dat tot verwarring leiden en gaat het sorteren nog langzamer.

Schud de kaarten en geef ze aan de groep, samen met een stapeltje blanco kaarten. Leg uit wat de algemene uitdaging is bij het ordenen en vraag deelnemers om de kaarten te sorteren in groepen die bij elkaar passen. Als ze vinden dat iets onduidelijk is of ontbreekt, mogen ze een kaart aanpassen of een nieuwe kaart maken. Hebben ze de groepen gemaakt, vraag ze dan om er namen aan te geven en de groepen te beschrijven.

Er zijn allerlei variaties mogelijk bij het sorteren. Je kunt de groep bijvoorbeeld vragen om items te sorteren van meest naar minst wenselijk of om ze in twee groepen onder te brengen, zoals 'beslist nodig' en 'zou leuk zijn'. Je kunt de groep ook kaarten in vooraf gedefiniëerde categorieën laten onderbrengen om te testen hoe bruikbaar die categorieën zijn.



Strategie

Hoewel dit spel je niet álles zal vertellen wat je moeten weten over een verzameling informatie, helpt het wel om denkprocessen van deelnemers boven water te halen. In die zin gaat het meer over de mensen dan over de informatie. Pas na diverse sorteeroefeningen met meerdere groepen zullen overkoepelende patronen en grotere structuren aan het licht komen.

- Kaartsorteren is een gangbare methode bij informatiearchitecten en ontwerpers van complexe systemen. De precieze bron is onbekend.

Post-up

7

1-50 spelers



10-60 min.



Basisspellen

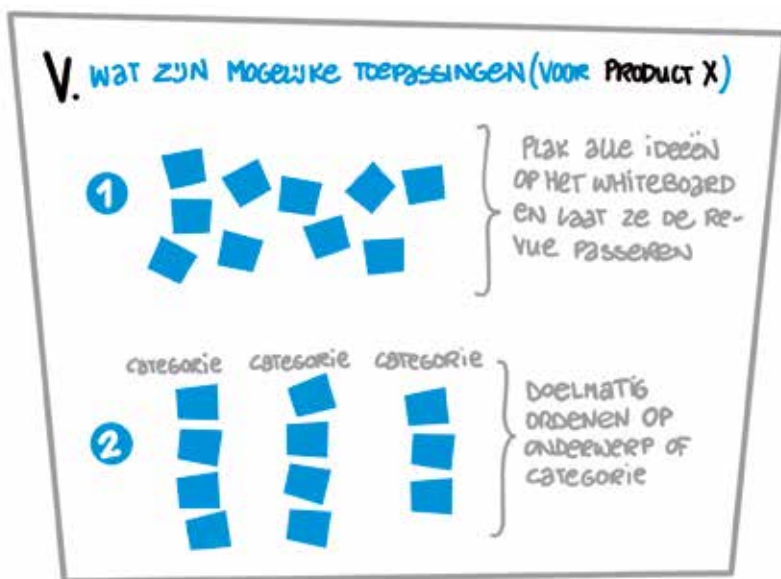
Doel van het spel

In dit spel laat je deelnemers ieder voor zich ideeën bedenken en op plakkertjes schrijven.

Zo speel je het

Je kunt op allerlei manieren ideeën genereren met behulp van Post-its. Deelnemers ideeën laten noteren is de basisvorm. Begin daarvoor met een vraag, waarover de deelnemers vervolgens gaan brainstormen. Bijvoorbeeld: wat zijn mogelijke toepassingen voor product X?

Schrijf je vraag op een whiteboard. Vraag de groep om individueel en in stilte over antwoorden te brainstormen en elk antwoord op een afzonderlijk plakkertje te schrijven. Iedereen kan dan rustig nadenken zonder interrupties, en de plakkertjes kunnen later worden gesorteerd en gegroepeerd. Geef deelnemers even de tijd en verzoek ze dan om de plakkertjes op het whiteboard te plakken en kort te presenteren.



Als items van anderen deelnemers weer inspireren tot nieuwe ideeën, kunnen ze die alsnog op plakkertjes noteren en ook op het whiteboard plakken.

Strategie

Ideeën genereren is een activiteit om de spelwereld te openen, en dus een eerste stap. Van hieruit kun je bijvoorbeeld een affinity-map maken of de gegenereerde gedachten en ideeën verder organiseren en prioriteren.

→ Dit spel is gebaseerd op oefeningen in *Rapid problem-solving with Post-it® notes* van David Straker.

Stipstemmen

8

Minstens
3 spelers



Stipstemmen kost nauwelijks tijd,
al duurt het in grotere groepen
langer om de stemmen te tellen



Basisspellen

Doel van het spel

Bij elke goede brainstormsessie komt er een moment dat er te veel goede ideeën zijn, te veel concepten en te veel mogelijkheden. Als dat moment is aangebroken, is stipstemmen een van de eenvoudigste manieren om prioriteiten te stellen en overeenstemming te bereiken over een oplossing.

Zo speel je het

Allereerst heeft de groep natuurlijk iets nodig om over te stemmen. Dat kan iets zijn wat de deelnemers zojuist samen hebben geproduceerd, zoals een wand vol opties op gele plakertjes of een lijst met ideeën op een flip-over. Vraag ze hun stem uit te brengen door een 'stip' te zetten naast de items waar ze het meest voor voelen. Dat kan met (ronde) stickers of stiften. Een goede richtlijn: laat elke deelnemer vijf stemmen uitbrengen.

Niet-VERGADER- ONDERWERPEN



De deelnemers stemmen allemaal tegelijk. Ze mogen meerdere keren op hetzelfde item stemmen als ze ergens een sterke voorkeur voor hebben. Tel de stemmen als ze zijn uitgebracht. Maak zo nodig een rangorde van de items waarop is gestemd, op basis van hun ranking.

De gerangschikte lijst wordt onderwerp van de slotdiscussie en besluitvorming. Soms kan het goed zijn om ook nog even stil te staan bij ideeën waarop niet is gestemd, om te verifiëren of ze niet zonder reden op een zijspoor terecht zijn gekomen.

Strategie

Deze techniek wordt gebruikt om samen items te prioriteren, bijvoorbeeld om een lijst met kenmerken te verfijnen, om overeenstemming te bereiken over discussieonderwerpen of om een keuze te maken uit strategieën en concepten. Vijf stemmen per deelnemer is genoeg om een zekere mate van vrijheid te bieden en elke deelnemer toch te dwingen om keuzes te maken - maar dat aantal is geen wet van Meden en Perzen.

→ De herkomst van dit spel is onbekend.

Storyboarden

9

8-20
spelers



45-90 min.



Basisspellen

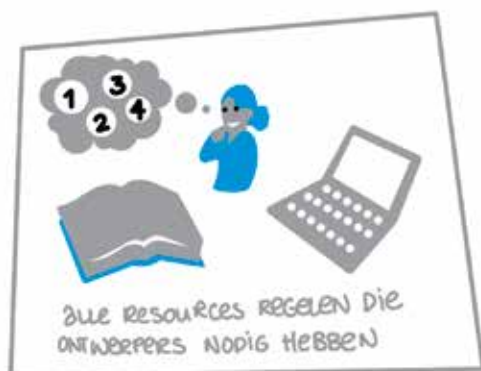
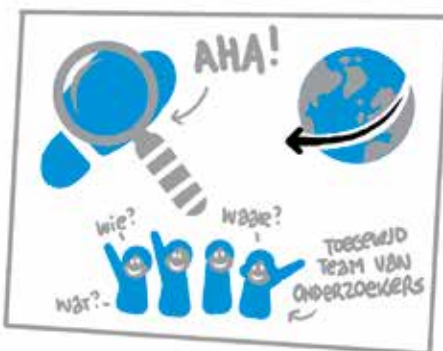
Doel van het spel

In dit spel moeten de spelers zich een ideale toekomst indenken en die beschrijven in woord en beeld. De storyboardtechniek is zo veelzijdig dat je hem op zich kunt gebruiken voor zowat elk onderwerp. Toch heeft deze methode vooral potentie bij het vormen van een visie op de toekomst. Het spel helpt deelnemers om zich mogelijkheden voor te stellen en die te concretiseren. Ze vertellen een verhaal met een happy end en zaaien minuscule zaadjes voor een andere toekomst. Je kunt deze techniek ook gebruiken om medewerkers ervaringen met een project te laten beschrijven, om uit te zoeken hoe een probleem kan worden aangepakt of bijvoorbeeld om nieuwe medewerkers te laten nadenken over beleid en procedures; de toepassingsmogelijkheden zijn schier oneindig.

Zo speel je het

Bepaal vooraf rond welk onderwerp de spelers hun 'ideale' verhaal gaan vertellen. Verdeel de groep in subgroepjes van twee, drie of vier personen, afhankelijk van de plenaire groeps-grootte. Zorg voor voldoende stiften, een blok flip-overpapier en standaards.

1. Leg uit dat de bedoeling is dat de spelers elkaar een feelgoodverhaal gaan vertellen. Het onderwerp van dat verhaal is 'de ideale toekomst voor...'. Het kan daarbij gaan om een team, een product, een bedrijf of welk onderwerp dan ook. De opdracht is om het verhaal in een serie tekeningen te visualiseren en aan de rest van de groep te vertellen.
2. Geef de subgroepjes - liefst in afzonderlijke ruimtes - 20 tot 25 minuten de tijd om (1) het eens te worden over een ideale situatie, (2) te bepalen welke stappen ze zouden nemen om er te komen en (3) elke stap uit te beelden via een serie grote tekeningen of scènes (één per flip-overvel).
3. Waarschuw twee minuten voor het eind dat de tijd bijna voorbij is. Is de tijd om, breng de subgroepjes dan bij elkaar. Vraag naar vrijwilligers die hun verhaal het eerst willen vertellen.
4. Hebben alle subgroepjes hun verhaal gepresenteerd, vraag de spelers dan wat zij inspirerend vinden in de verhalen. Vat samen wat de terugkerende thema's zijn en vraag naar observaties, inzichten en aha-ervaringen.



Strategie

Respecteer als spelleider dat veel deelnemers zenuwachtig zullen worden van het idee dat ze grote tekeningen moeten gaan maken. Druk ze op het hart dat het om het verhaal gaat en dat de tekeningen slechts een ondersteunende rol hebben. Vertel dat ze ook woorden mogen gebruiken als op- en bijschriften om beelden te verduidelijken. En ze kunnen natuurlijk de 'kunstenaar' binnen hun groepje het tekenwerk laten doen, zodat niet iedereen met de stift aan de slag hoeft (al hebben degenen die zelf tekenen meer plezier met dit spel). Vertel ze tot slot dat ze toch niet genoeg tijd hebben om een Da Vinci te maken, dus simpele poppetjes zijn goed genoeg.

Wat betreft de manier waarop de verhalen worden gepresenteerd, zijn er verschillende mogelijkheden. Subgroepen kunnen elk vel papier naast elkaar in de ruimte hangen en de rij aflopen terwijl zij het verhaal vertellen. Ze kunnen het flip-overblok intact laten en de vellen omslaan over de standaard terwijl ze hun verhaal vertellen. Of ze kunnen de tekeningen naast elkaar hangen en bedekken, waarna een groepslid elk vel onthult en een *voilà*-moment creëert. Vertel de groep dat het ook om het plezier gaat. Niemand wordt beoordeeld (al kun je er een wedstrijdje van maken als de groep uit competitieve types bestaat). Het gaat om het creëren en delen van de verhalen, om het proces.

- Deze activiteit wordt toegeschreven aan Walt Disney. Toen hij in 1928 *Steamboat Willie* in tekenfilmvorm ging vereeuwigen, werkte hij voor het eerst met de 'storyboarding'-techniek: hij tekende de verhaallijn stap voor stap op een wand met een speciaal soort board. Walt Disney vond het een effectieve manier om de verhaalontwikkeling te bewaken en verbeteren.

10

WIEDOET

Basisspellen

1-10 spelers



20-45 min.



Doel van het spel

Met dit spel kun je mensen laten brainstormen over activiteiten en handelingen én die meteen laten plannen en prioriteren.

Zo speel je het

Bij vrijwel elke inspanning van enige omvang is het nodig om de hulp van anderen in te roepen. *Wie* moet dan *wat* doen? Het maken van een WIEDOET-lijst is een eenvoudig hulpmiddel om dat in kaart te brengen.

1. Begin met de visie. Beschrijf of visualiseer het grote doel.
2. Teken een tabel met twee kolommen. Schrijf boven de linkerkolom WIE en boven de rechterkolom DOET.
3. Vraag de deelnemers: wie zijn erbij betrokken om dit voor elkaar te krijgen? Wie is de beslisser? Wie heeft de benodigde middelen? Wie zou een obstakel kunnen zijn? Wiens steun is noodzakelijk? De antwoorden - personen of groepen - zijn je WIE-lijst.
4. De DOET-lijst is vaak lastiger. Vraag voor elke WIE: wat moet deze WIE doen, of wat moet deze WIE anders doen? Welke handelingen van deze persoon of groep brengen ons dichterbij het grote doel? Scherp elke WIE in de lijst aan totdat je voor iedereen de gewenste en meetbare handeling hebt.

Wie + Doet	
SPONSORS	€ 5000,- PER PROGRAMMA DONOREN
BESTUURSLEDEN	3 NIEUWE SPONSORS AANBEVELEN
VP ONTWIKKELING	EVENTCONCEPT FIJLTIEREN
↓ ...	↓ ...

Bepaal tot slot samen: welke WIE's en DOET's zijn het belangrijkste? Wie komt eerst?

Strategie

Leg de nadruk op concrete handelingen. Als er over DOET's wordt gebrainstormd, hebben mensen vaak de neiging om terug te springen in de gemakkelijke stand ('we willen alleen maar dat ze het begrijpen'). Leg uit: als je wilt dat mensen iets begrijpen, is dat meestal omdat je wilt dat ze iets veranderen of dat ze iets leren wat ze vervolgens kunnen *doen*. Stel jezelf of de groep de vraag: wat gebeurt er dan als ze het begrijpen? Verricht geen half werk en houd voor ogen waar het je eigenlijk om te doen is: concrete handelingen.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan Dave Gray.



Openingsspellen

Een spelwereld openen is zo iets als de eerste stap zetten in het luchtledige. Openingsspellen zijn erop gericht de lege spelruimte in te kaderen en de grenzen ervan te definiëren, om er daarna voorover in te duiken. Soms ontsteken deze openingsspellen de vonk die een rijke ideeënstroom op gang brengt. Soms brengen ze snel in kaart hoe de te exploreren ruimte er in termen van tijd en bereik uitziet.

Voor een deel zijn deze spellen complete, zelfstandige oefeningen. Sommige spellen zijn bouwstenen die je samen met andere spelelementen tot grotere spelvormen kunt combineren.

Als je voor een lege ruimte staat, is het aangeven van het eerste oriënteringspunt het moeilijkst. Openingsspellen zetten dat oriënteringspunt - en geven daarmee het startsein voor het vuurwerk dat daarna kan losbarsten.

11

3-12-3-brainstormen

Openings-
spellen

Met maximaal
10 deelnemers



20-30 minuten, afhankelijk
van het aantal deelnemers



Doel van het spel

Dit is een variant op brainstormen. De getallen 3, 12 en 3 geven de tijd aan (in minuten) die de spelers achtereenvolgens voor drie activiteiten krijgen: 3 minuten om kenmerken te bedenken en te noteren, 12 minuten om die te combineren tot ruwe concepten, en 3 minuten om deze concepten aan de groep te presenteren.

Essentieel is in dit spel dat deze tijdslimieten strikt worden nageleefd. De 'doortikkende klok' dwingt tot spontane snelvuurbeslissingen en laat geen ruimte voor overpeinzing. In dat opzicht heeft vooral een groep die normaliter lang nadenkt over dingen baat bij deze oefening. Maar het is tegelijkertijd het lastigst om juist zo'n groep zover te krijgen dit spel met hart en ziel te spelen.

Omdat het spel maar kort duurt – bij 10 deelnemers in totaal een halfuurtje – kan het dienen als warming-up voor een langere oefening daarna. Maar je kunt het ook als losstaand spel spelen dat verder geen voorbereiding vereist. Dit brainstormspel werkt even goed voor het losweken van nieuwe ideeën als voor het verbeteren van bestaande ideeën.

Aantal spelers

Het spel vertraagt naarmate er meer deelnemers zijn. Met maximaal 10 deelnemers (die je in tweetallen laat samenwerken) gaat het snel en maakt het veel energie vrij. Met meer dan 10 deelnemers kun je in plaats van met tweetallen beter met groepjes van drie werken om de vaart erin te houden.

Zo speel je het

Je hebt een onderwerp nodig om over te brainstormen. Vat dat samen in twee of drie woorden. Het kan om een bestaand thema gaan, zoals 'efficiënt energiegebruik'. Maar ook over iets nieuws, zoals 'televisie van morgen'.

Op zich kun je het onderwerp in vraagvorm gieten ('Hoe ziet de televisie van morgen eruit?'), maar het is beter om dat niet te doen. Door het slechts in een paar trefwoorden aan te geven dwing je deelnemers namelijk om eerst na te denken over de afbakening van het onderwerp voordat ze hun ideeën of oplossingen bedenken.

Het spel kan beginnen. Geef alle deelnemers een stapeltje systeemkaarten en stiften. Iedereen moet redelijk wat kaarten tot zijn beschikking hebben. Begin meteen nadat je de spelregels hebt uitgelegd.

3 minuten: kenmerken verzamelen. Geef deelnemers 3 minuten de tijd om zo veel mogelijk kenmerken van het onderwerp te bedenken en op te schrijven (één per systeemkaart). Je kunt dit proces versnellen door ze uitsluitend in termen van zelfstandige naamwoorden en werkwoorden te laten denken. Verzamel de kaarten na 3 minuten en doe ze in een 'pot'. Zoals altijd bij brainstormen mag er in deze fase nog niets worden gefilterd. Het doel is deelnemers zo veel mogelijk items te laten bedenken in een tijdsbestek van slechts 3 minuten.

12 minuten: concepten ontwikkelen. Nu wordt de groep verdeeld in tweetallen. Elk team trekt drie willekeurige kaarten uit de pot. Met deze kaarten als 'gedacht-starters' krijgen ze 12 minuten de tijd om een concept te ontwikkelen, dat ze daarna aan de hele groep presenteren.

Als het gekozen hoofdonderwerp voor iedereen duidelijk is, gaat de klok lopen en kunnen de teams van start. Is er ook maar enige twijfel, werk je onderwerpstrefwoorden dan uit tot een duidelijkere opgave ('Hoe kunnen we het komende kwartaal energiezuiniger werken?'). Bij het ontwikkelen van de concepten kunnen de teams ruwe schetsen of prototypes maken of andere hulpmiddelen gebruiken. De essentie is dat ze daarover een (heel) korte presentatie aan de groep geven.

3 minuten: presentaties houden. Bij hun presentaties mogen de teams laten zien welke kaarten zij hebben getrokken en hoe die hun denken hebben beïnvloed. Ook nu is het weer essentieel om je strikt aan de tijdslimiet te houden; elk team krijgt dus niet meer dan 3 minuten om een concept te presenteren. Tot slot kan de groep plenair reflecteren op de gepresenteerde resultaten.

Strategie

Snelheid is cruciaal. Met traditionele brainstormtechnieken kun je vertragen of zelfs vastlopen als tijd geen rol speelt. Dit spel bewijst dat er in korte tijd waardevolle inzichten kunnen worden voortgebracht. Vaak kan op deze manier razendsnel de vinger worden gelegd op de belangrijke aspecten van goede ideeën, zonder afmattende discussies.

Nadat de concepten aan de groep zijn gepresenteerd, kunnen de teams meerdere dingen doen. Ze kunnen dieper ingaan op een bepaald concept of proberen om de verschillende ideeën te integreren. Ze kunnen ook over de concepten stemmen of ze rangschikken, om te beslissen welke concepten ze gaan uitwerken. De concepten die uit deze oefening voortkomen, blijven vaak goed in de herinnering hangen. Dat komt doordat het een band schept om met elkaar onder zware tijdsdruk iets te creëren.

→ Dit brainstormspel wordt toegeschreven aan James Macanufo.

12

Het antiprobleem

Openings-
spellen

5-20 spelers



30-45 min.



Doel van het spel

Het antiprobleemspel helpt mensen los te komen als ze vastzitten met een probleem. Dat is het zinvolst als een team al aan een probleem werkt en geen ideeën meer heeft voor een oplossing. Aan de spelers wordt gevraagd oplossingen te bedenken voor een probleem dat tegenovergesteld is aan het probleem dat moet worden opgelost. Ze zien dan vaak beter wat er mis is met de huidige oplossingen, of waar een voor de hand liggende oplossing niet wordt toegepast.

Zo speel je het

1. Bepaal voor de bijeenkomst welke situatie of welk probleem moet worden opgelost.
2. Stel plakkertjes, stiften, systeemkaarten, pijpenragers en boetseerklei beschikbaar aan de spelers, of wat dan ook op kantoor binnen handbereik is dat ze kunnen gebruiken bij het ontwerpen en visualiseren van oplossingen.
3. Splits grotere groepen op in subgroepjes van drie of vier personen en vertel wat ze gaan aanpakken: het antiprobleem - het probleem dat tegenovergesteld is aan het probleem waarom het gaat. Als het echte probleem bijvoorbeeld salesconversie zou zijn, zouden de spelers nu gaan brainstormen over manieren om ervoor te zorgen dat klanten het product *niet* kopen. Hoe extremer de tegenpool, hoe beter.

Optie: Maak een lijst met kleinere problemen en beperk de tijd waarbinnen de groep die moet oplossen. Maak er voor de spelers een wedstrijd van om met zo veel mogelijk oplossingen te komen - inclusief heel bizarre.

4. Geef de spelers 10 tot 15 minuten de tijd om manieren te bedenken en te visualiseren om het antiprobleem op te lossen. Stimuleer ze om snel oplossingen te bedenken en met zo veel mogelijk ideeën te komen. Verkeerde oplossingen bestaan bij dit spel niet.

5. Is de tijd om, vraag de subgroepjes dan om hun oplossingen te delen. Als ze iets hebben getekend of anderszins in beeld hebben gebracht, moeten ze dat laten zien.
6. Bespreek de inzichten en vondsten plenair.

Strategie

Het spel helpt teams om een probleem op een andere manier te bekijken en denkpatronen te doorbreken. Maak het antiprobleem liefst extremer dan het is, puur en alleen om mensen aan het denken te krijgen. Maak je geen zorgen als ze met weinig of geen uitvoerbare ideeën komen. Goede ideeën zijn natuurlijk welkom, maar de bedoeling is niet om een complex probleem in een halfuurtje op te lossen. Het gaat erom een nieuwe aanpak of denkrichting bloot te leggen die na de bijeenkomst – als ze meer tijd hebben om na te denken – oplossingen kan opleveren. Dit spel gaat vaak als vanzelf over in een bespreking van het echte probleem. Heb je nog tijd, dan kun je daar vast mee beginnen (nu de nieuwe ideeën nog warm zijn). Kijk er niet vreemd van op als deelnemers erachter komen dat ze al een tijd aan een oplossing dachten die het probleem in feite alleen maar verergert. Oeps.

- Het antiprobleemspel is gebaseerd op 'Reverse It', een activiteit op Donna Spencers designspellenwebsite designgames.com.au.

13

Beeldstormen

Openings-
spellen

5-15 spelers



30-60 min.



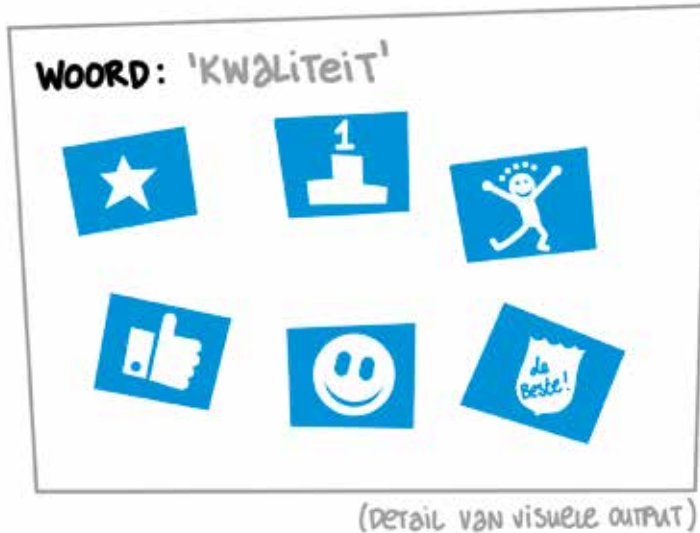
Doel van het spel

Het visualiseren van woorden is moeilijker naarmate ze minder concreet zijn. Woorden als 'computer' en 'stropdas' roepen meteen een concreet beeld op. Maar abstractere noties als 'strategie' en 'gerechtigheid' lenen zich voor bredere visuele interpretaties. Beeldstormen is een multifunctioneel visualiseringsspel dat je als warming-up kunt gebruiken voor andere spellen. Ook als opzichzelfstaande oefening is het nuttig. Het visualiseren van abstracte concepten komt van pas als je logo's ontwikkelt, presentaties voorbereidt, websites ontwerpt, metaforen voor e-learning ontwikkelt enzovoort. We oefenen er het visuele deel van onze cortex mee - goed voor 75% van de gevoelszenuwen - en zetten er delen van het brein mee in werking die in een zakelijke setting doorgaans niet veel te doen hebben. Waarom is dat belangrijk? Omdat het zakenleven steeds complexer wordt. Er is steeds meer vraag naar de vaardigheid om op deze manier problemen te visualiseren.

Zo speel je het

1. Zorg voor een groot en plat wit (wand)vlak. Geef iedereen plakkertjes en systeemkaarten.
2. Vraag de deelnemers om gedurende 1 of 2 minuten woorden op de systeemkaarten te schrijven (één woord of woordgroep per kaart) die ze moeilijk vinden om te conceptualiseren en tekenen, zoals kwaliteit of teamwork.
3. Verzamel alle bijdragen, schud ze, trek er één kaart uit en lees die hardop voor. Plak hem op je witte vlak.
4. Vraag de spelers nu om na te denken over het woord en om er op een plakkertje een tekening van te maken. Geef ze daar 2 tot 3 minuten voor.
5. Laat ze hun plakkertjes op het witte vlak bevestigen, onder de systeemkaart met het woord waarom het gaat.
6. Herhaal stap 3, 4 en 5 totdat de meeste kaarten aan de beurt zijn geweest. Trek je een woord dat al eerder aan bod kwam (of een synoniem), pak dan een nieuwe kaart. Ga zo nodig net zolang door tot je een nieuw concept hebt.

7. Tegen het eind van het spel heb je een wand met een aantal 'gevisualiseerde' concepten. Vraag de groepsleden om eens rustig te bekijken hoe anderen de woorden hebben geïnterpreteerd.
8. Voer op basis van de plakkertjes een groepsdiscussie: vraag wat bepaalde tekeningen betekenen en hoe de maker de afbeelding in verband brengt met het betreffende woord. Vraag de spelers om te bespreken welke woorden gemakkelijker te visualiseren waren, en waarom. Sluit de discussie af door spelers te vragen hoe deze visualiseringsvaardigheden volgens de aanwezigen kunnen worden toegepast in hun dagelijks leven en werk.



Strategie

Bij dit spel komen mensen waarschijnlijk met behoorlijk abstracte woorden aanzetten. Houd er rekening mee dat de hoeveelheid tijd die je nodig hebt, afhangt van het aantal spelers, het aantal ingebrachte woorden per speler en de complexiteit van de aangedragen concepten. Gebruik je gezond verstand om te bepalen hoelang je een beeldenstormsessie laat duren. En als je beslist dat het spel moet worden afgerond, vraag de spelers dan eerst of er nog 'brandende' concepten zijn die ze graag gevisualiseerd zouden zien. Als dat het geval is, besteed daar dan samen met de groep nog een paar minuten aan. Geef de spelers na afloop de gelegenheid om met elkaar te praten over de creatieve processen en technieken die zij normaal gebruiken om zich ideeën en beelden voor de geest te halen.

Nog een belangrijke tip: de snelheid kan worden opgevoerd door de spelers minder tijd te geven voor hun tekenwerk. Geef ze bijvoorbeeld 30 seconden per woord, geen tel langer. Je zult merken hoe de energie gaat borrelen. Het is geen wedstrijd, maar de spelers gaan er meestal wel zo mee om. Korte tekenrondes kunnen fantastische (en hilarische) resultaten opleveren.

→ Dit spel is geïnspireerd op 'graphic jam' van Leslie Salmon-Zhu, medeoprichter van het International Forum of Visual Practitioners.

14

Breinschrijven

Openings-
spellen

5-15 spelers



30-45 min.



Doel van het spel

Sommige van de beste ideeën zijn een amalgaam van ideeën van meerdere mensen. Als je kunt beschikken over vele handen, ogen en 'breinen', levert dat vaak de interessantste resultaten op. Breinschrijven is een eenvoudige manier om ideeën te genereren, om ze te delen en om er daarna samen op voort te bouwen in een groep.

Zo speel je het

1. Schrijf op een plek die goed zichtbaar is voor alle spelers het onderwerp waarover ze ideeën moeten bedenken, en maak er een tekening bij. Zo'n onderwerp kan bijvoorbeeld 'een programma voor waardering van medewerkers' zijn.
2. Geef elke speler systeemkaarten. Vraag iedereen om in stilte voor zichzelf ideeën te genereren over het onderwerp en die op de kaarten te schrijven (één per kaart).
3. Vraag de spelers om elke keer als ze een idee genoteerd hebben de kaart aan degenen te geven die rechts van ze zit.
4. Instrueer ze om ontvangen kaarten te lezen en die te beschouwen als een impuls voor het stimuleren van verdere ideeën. Geef ze opdracht om er een idee bij te noteren dat is geïnspireerd op wat ze hebben gelezen, of om het idee aan te vullen. Laat ze de kaart daarna weer doorgeven aan de persoon rechts van ze.
5. Ga door met dit proces totdat er op elke kaart diverse ideeën staan.

Optie: Vraag de spelers om een idee op een A4'tje te schrijven, daar een vliegtuigje van te vouwen en dat naar een andere deelnemer te laten vliegen. Ga door met schrijven en vliegtuigjes werpen totdat elk vliegtuigje meerdere ideeën bevat. Ga dan verder met stap 6 en 7.

6. Verzamel de kaarten en vraag een paar vrijwilligers je te helpen om de kaarten op de wand te plakken rond het onderwerp en je tekening.

7. Laat de groep naar de wand komen om de ideeën te bekijken, en teken sterren naast de ideeën die zij het best vinden. Bespreek het resultaat.

Optie: Maak in de vergaderruimte een ideeëngalerij met flip-overvellen. Vraag spelers om zo veel mogelijk ideeën op een flip-overvel te schrijven en om dan door de ruimte lopen en ideeën toe te voegen aan andere vellen. Blijf dit doen totdat op elk vel een flink aantal ideeën staat.

Strategie

Extraverte mensen domineren een groep vaak in verbaal opzicht. Hoe waardevol hun bijdragen ook mogen zijn, net zo waardevolle ideeën van wat rustigere deelnemers raken soms ondergesneeuwd. Laat de spelers weten dat dit spel niet voor niets in stilte plaatsvindt. Zo krijgen introverte deelnemers de kans om ideeën te bedenken zonder die onmiddellijk plenair te hoeven inbrengen. Dat geeft je de zekerheid dat elke speler bijdraagt. Dit spel maakt het mogelijk ideeën te genereren zonder ze meteen te bekritisieren. Het biedt bovendien de gelegenheid om *samen* ideeën te ontwikkelen, wat de kans op follow-up vergroot.

- Dit spel is gebaseerd op de activiteit 'brainwriting' in Michael Michalko's boek *Thinkertoys*. Aan het Batelle Institute in Frankfurt ontwikkelden Horst Geschke en collega's een serie van dit soort technieken voor creatief denken onder de naam 'brainwriting'.

15

Contextkaart

Openings-
spellen

5-25 spelers



45-90 min.

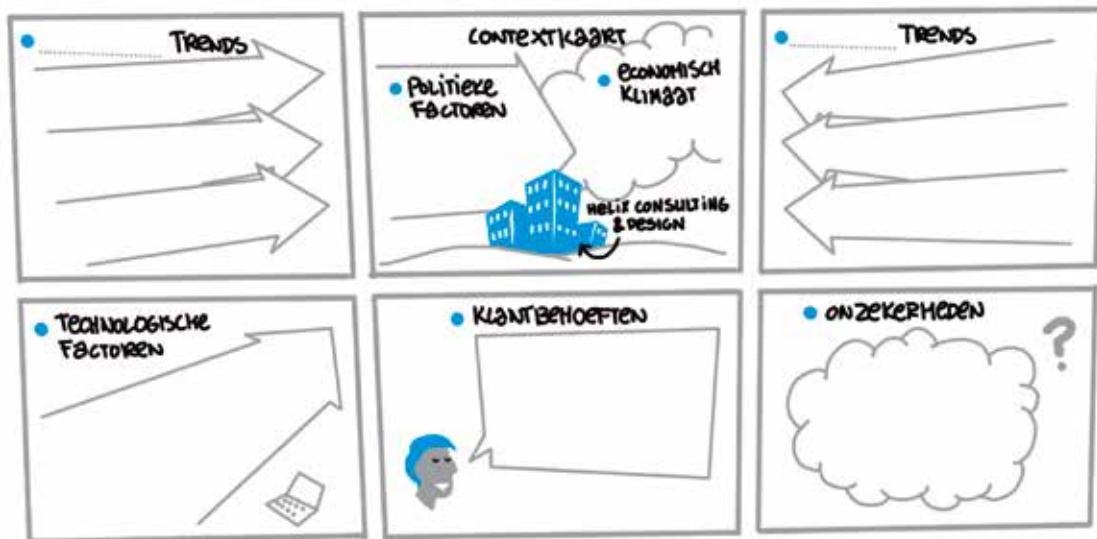


Doel van het spel

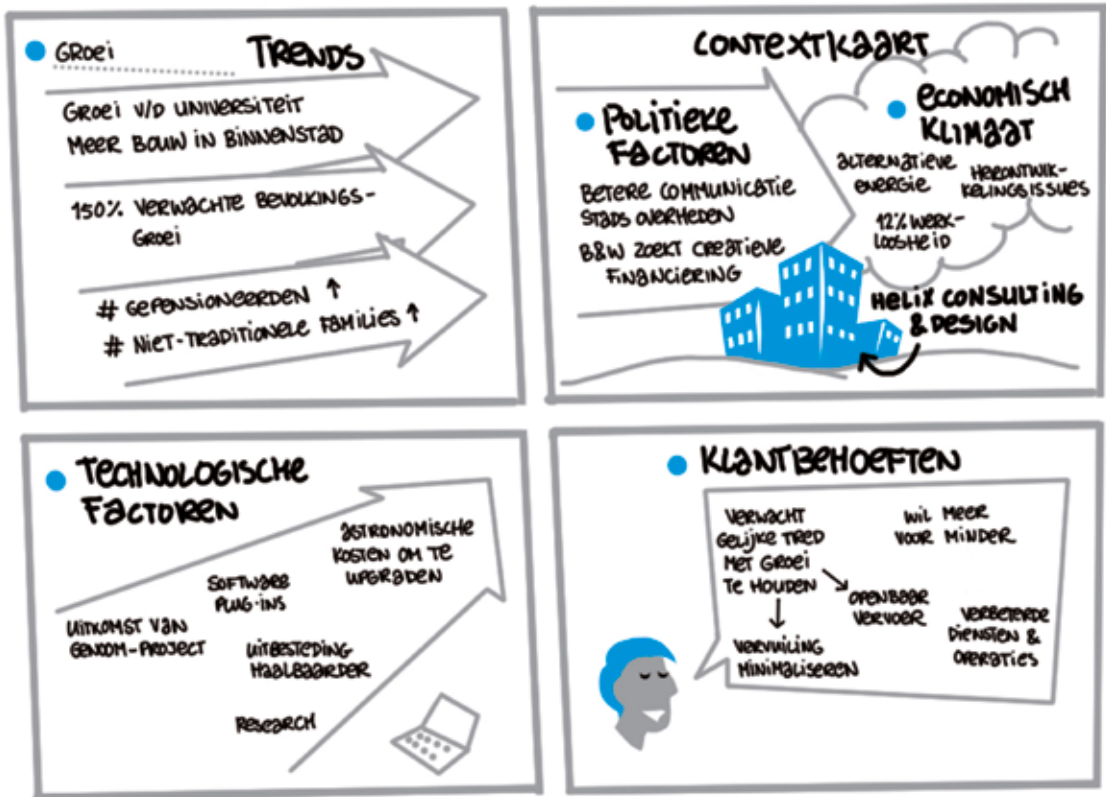
Je krijgt niet echt grip op een situatie als je die niet binnen een bredere context ziet. Dit spel brengt in kaart welke externe factoren, trends en krachten actief zijn rond een organisatie. Wie totaaloverzicht heeft over zijn externe omgeving, is beter uitgerust om proactief op dat landschap te reageren.

Zo speel je het

1. Hang zes flip-overvellen aan de wand in twee rijen van drie (boven elkaar).
2. Teken op het middelste vel van de bovenste rij een voorstelling van de organisatie waarover het gaat, bijvoorbeeld van het kantoorgebouw. Of als het bijvoorbeeld over de mondiale markt gaat: een afbeelding van een wereldbol. Schrijf boven aan het vel 'contextkaart' en zet bij je tekening een onderschrift, bijvoorbeeld de bedrijfsnaam.
3. Schrijf op hetzelfde vel linksboven 'politieke factoren'. Schrijf rechtsboven 'economisch klimaat'.
4. Teken op het flip-overvel dat in de bovenste rij helemaal links hangt een aantal grote pijlen die naar rechts wijzen. Schrijf bovenaan de kop 'trends' en zet daar een streep of stippellijn voor. Die kun je later invullen om aan te geven om wat voor soort trends het gaat (bijvoorbeeld *groeitrends*).
5. Teken op het vel dat in de bovenste rij rechts hangt een aantal grote pijlen die naar links wijzen. Voorzie ook dit vel van de kop 'trends', weer met een streep ervoor die later kan worden ingevuld.
6. Teken op het vel linksonder grote pijlen die naar rechtsboven wijzen. Schrijf op dit vel de kop 'technologische factoren'.
7. Maak op het middelste vel van de onderste rij een tekening die je klant(en) voorstelt en schrijf er 'klantbehoeften' bij.



8. Teken op het vel rechtsonder een onweerswolk of poppetje met een denkwolkje met daarin een vraagteken. Schrijf er 'onzekerheden' bij.
9. Presenteer de contextkaart aan de groep en vertel dat de deelnemers het samen gaan invullen. Vertel dat het doel is meer inzicht te krijgen in het grote plaatje waarbinnen je organisatie opereert. Vraag de spelers welke categorie in het schema ze het eerst willen bespreken - maar begin niet met 'trends'. Start met het becommentariëren en bespreken van de geselecteerde categorie. Schrijf de commentaren in de daarvoor gecreëerde ruimtes (pijlen, wolken enzovoort).
10. Ga dan - op basis van wat de groep aangeeft of van je eigen richtingsgevoel - naar een andere categorie (maar weer: niet naar 'trends') en vraag de groep om met ideeën voor die categorie te komen. Ga op dezelfde manier door totdat alle categorieën - behalve de 'trends' - zijn ingevuld.
11. Nu gaat de groep de twee trendcategorieën invullen. Houd eerst een snel vragenronde om te inventariseren welke soorten trends de spelers zouden willen bespreken. Dat kunnen bijvoorbeeld online trends zijn, demografische trends of groeitrends. Help de spelers om het eens te worden over de namen van twee trends - zo nodig via stipstemmen (zie hoofdstuk 4) of door ze hun hand te laten opsteken - en schrijf die op de stippellijnen voor de woorden 'trends' (bijvoorbeeld *groeitrends* en *reguleringtrends*). Vraag nu naar commentaar, ideeën enzovoort en schrijf die in de pijlen op de trendvellen.
12. Vat samen met de groep de algehele bevindingen samen en vraag naar observaties, inzichten, aha-momenten en punten van zorg.



Strategie

Het is aan de spelers om een beeld te schetsen van hun omgeving, maar als spelleider kun je ze daarbij helpen om 'inhoud' te genereren door intelligente en prikkelende vragen te stellen. Doe eventueel vooraf onderzoek of interview medewerkers. Het idee is nauwkeurig een rijke context neer te zetten die spelers zodanig inzicht geeft in hun omgeving dat ze er proactief mee kunnen omgaan in plaats van dat ze er alleen maar achteraf op reageren. Los van de trendcategorieën kunnen de deelnemers de flip-overvellen in elke gewenste volgorde invullen. Noteer het beginpunt; kijk goed waar ze op focussen en waar ze de meeste inhoud leveren - dat kan aangeven waarop ze hun energie richten. Houd wel in gedachten dat het om de externe omgeving gaat. Merk je dat de discussie afdwaalt naar de interne werkomgeving, leid deelnemers dan terug naar de buitenwereld. Voor het analyseren van de interne dynamiek zijn andere spellen geschikter. Het spel moet holistisch zicht op het *externe* landschap opleveren. Dat helpt de deelnemers in te zien waarop zij hun pijlen moeten richten om strategische resultaten te boeken.

→ Dit spel is gebaseerd op de *Leader's guide to accompany the Context Map Graphic Guide®* van The Grove Consultants International (1996-2010).

● REGULERINGSTRENDS

BOUWVOORSCHRIFTEN &
NORMEN

ZONERING &
ONTWIKKELING

FINANCIËLE
TRANSPARANTIE

● ONZEKERHEDEN

DEMOGRAFISCHE
GEDEGENS BE-
VOLKING

WAGG NAAR
WATER &
ELECTRICITEIT

TERRORISTISCHE
AANVAL?

?

16

Coverstory

Openings-
spellen

Onbeperkt
aantal
spelers



Maximaal 90 minuten,
afhankelijk van het aantal
spelers

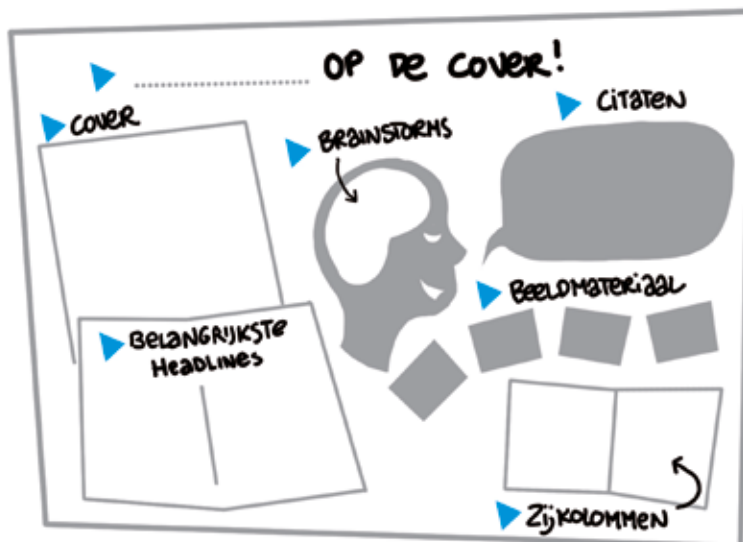


Doel van het spel

Dit is een spel van verbeelding. Het laat je uitgebreid stilstaan bij de ideale toekomst voor je organisatie. Het is een oefening in visievorming. Voor de duur van het spel zet iedereen elke scepsis overboord. Sterker: je stelt je samen een toekomst voor die zo glanst en straalt dat je organisatie er met gemak de cover van een toonaangevend tijdschrift mee zou halen. De spelers doen of die toekomst een feit is en alsof er veel media-aandacht voor is geweest. Het loont de moeite om dit spel te spelen: het stimuleert mensen om eens een keer 'groots en meeslepend' te denken en is een vruchtbare voedingsbodem voor een toekomst die eerst misschien ondenkbaar was.

Zo speel je het

1. Teken vooraf op een of meer grote flip-overvellen templates met de categorieën die op de afbeelding hierna staan. Hoeveel templates je moet maken, hangt af van je groepsgrootte. Laat maximaal vier tot zes mensen samen aan één template werken. Zo'n template hoeft er niet precies hetzelfde uit te zien als hieronder. Wees gerust creatief. Zorg er alleen wel voor dat je alle onderdelen en categorie-namen overneemt.

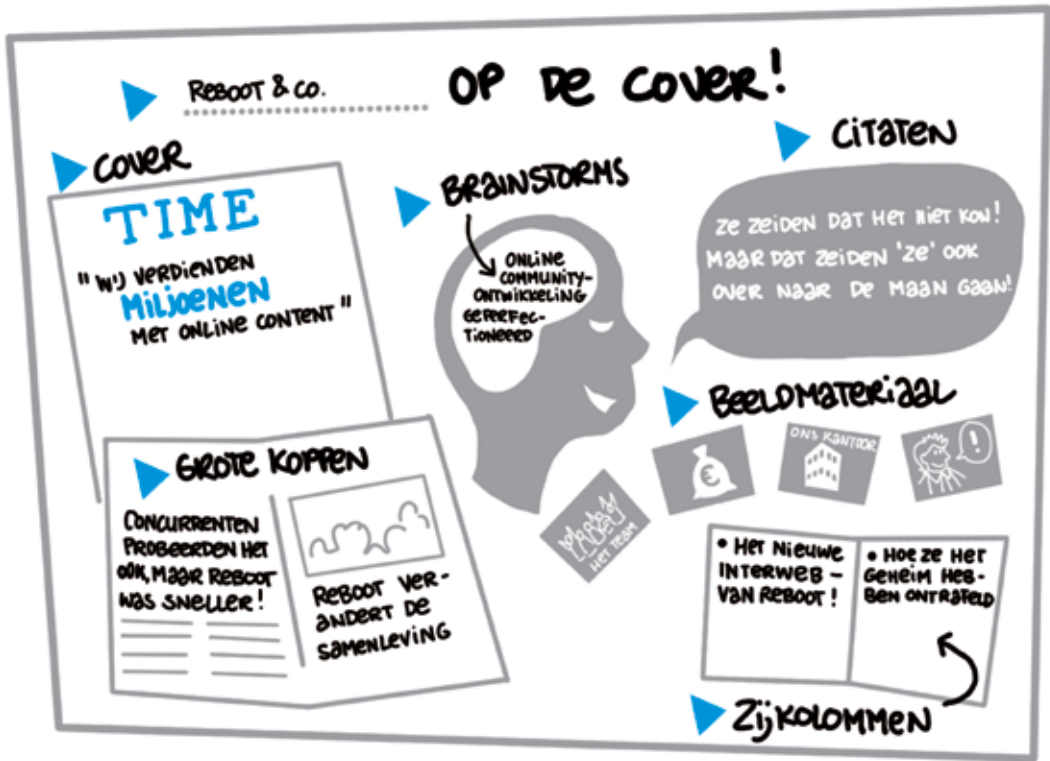


2. Licht aan de spelers de onderdelen van je tekening toe:
 - Cover: vertelt het geweldige succesverhaal.
 - Headlines: de essentie van je succesverhaal samengebond in één korte kop.
 - Kaders: ruimte voor interessante details van de coverstory.
 - Citaten: van wie dan ook, als ze maar te maken hebben met de coverstory.
 - Brainstorm: hier verzamel je de eerste ideeën voor je coververhaal.
 - Beeldmateriaal: foto's, tekeningen enzovoort die de inhoud ondersteunen.
3. Verdeel de spelers in groepen van vier tot zes personen en geef elke subgroep stiften en een template. Vertel de teams dat ze één persoon het schrijf- en tekenwerk kunnen laten doen maar dat ze het ook samen mogen doen.
4. Vraag de spelers om zich het best-casescenario voor hun organisatie voor te stellen en om daar nog een stap bovenop te doen. Laat ze eerst 5 minuten voor zichzelf in stilte nadenken over 'hun' ideale toekomst voor ze als subgroepje één verhaal gaan formuleren. Geef de teams 30 tot 45 minuten de tijd om de coverstory van het jaar te bedenken en hun template in te vullen.
5. Breng de grote groep weer bij elkaar en vraag naar vrijwilligers die de visie van hun subgroep als eerste willen presenteren. Geef elk team daarvoor 5 tot 10 minuten de tijd.
6. Noteer eventuele terugkerende thema's en let op of en waar er overeenkomsten zijn tussen de coverstory's. Vraag de deelnemers naar observaties, inzichten en punten van zorg over de toekomstige situatie.

Optie: Vraag twee spelers om een interview na te spelen op basis van hun template. Doe alsof het tijdschrift van de coverstory nog eens een journalist heeft gestuurd om een belangrijke persoon uit het succesverhaal te interviewen.

Strategie

Dit spel gaat over de stoutste droom die je met je organisatie hebt - en die tijdelijk al werkelijkheid is geworden. Praat als spelleider enthousiast en in de verleden tijd over de successen die de spelers hebben behaald. Stimuleer ze om ook zelf de verleden tijd te gebruiken als ze brainstormen en hun coverstory bedenken. Laat ze niet in de analytische modus springen. Dit spel gaat niet over logica, pragmatisme of parameters. Het is een oefening in creatief denken, met een open eind. Laat spelers alert zijn op mogelijke 'realiteitschecks' van andere spelers; daar moeten ze zich niet door laten beïnvloeden. Bespreek eventuele terugkerende - en dus gemeenschappelijke - thema's. Hoe ver van je bed ze misschien ook lijken, deze thema's spreken boekdelen: gemeenschappelijke visie-elementen geven aan waar mensen op hopen; ze zaaien het zaad voor reële mogelijkheden. Is dit spel onderdeel van een groter groepsproces, noteer zulke gemeenschappelijke visie-elementen dan op een whiteboard of flip-overvel dat je aan de wand hangt. Het zijn dan referentiepunten en inspiratiebronnen voor verdere ideeën.



→

Dit spel is gebaseerd op *Leader's guide to accompany the Context Map Graphic Guide®* van The Grove Consultants International (1996-2010).

Gedwongen analogie

17

1-10 spelers



15-60 min.



Openings-
spellen

Doel van het spel

We begrijpen dingen door ze te vergelijken met andere dingen die erop lijken en die soortgelijke functies hebben. Een vliegtuig lijkt op een helikopter: het zijn allebei dingen die vliegen. Beide lijken ze meer op een vogel, die ook vliegt, dan op een aardworm - iets wat kruipt en graaft. Het gedwongen-analogiespel doorbreekt deze ingebakken categorieën en maakt dat we dingen vanuit andere invalshoeken bezien. Dat opent nieuwe mogelijkheden bij het oplossen van problemen en bedenken van ideeën.

Zo speel je het

Laat de deelnemers een willekeurige lijst opstellen met objecten, dieren en mensen. Schrijf daarna elk item op een afzonderlijke systeemkaart en schrijf er een paar eigenschappen bij. Bijvoorbeeld: 'een vliegtuig vliegt door de lucht volgens vooraf bepaalde routes en heeft een automatische piloot'. Bij een eik zou je bijvoorbeeld iets kunnen zeggen over de takken, diepe wortels en het vermogen om uit een piepklein zaadje te groeien.

De deelnemers schudden en verdelen de kaarten. Die gebruiken ze vervolgens om analogieën te ontwikkelen voor het probleem waarover het gaat. Dat doen ze door een kaart te trekken en dan vragen te stellen als:

- Waarin lijkt dit probleem op een [object op de kaart]?
- Hoe zou ik dit probleem oplossen met een [object op de kaart]?

Bijvoorbeeld: 'Hoe zouden we een [paperclip] gebruiken om ons data-integratieprobleem op te lossen?' De deelnemers kunnen uiteraard ook als groep een analogie uitwerken.

Strategie

Dankzij de volledige willekeur van de items dwingt dit spel deelnemers om muren rond ingeburgerde mindsets af te breken. Dat creëert nieuwe perspectieven. Zo nodig kan de lijst vooraf worden opgesteld door een neutraal iemand die zelf niet aan het spel meedoet.

→ De bron van dit spel is onbekend.

18

Heuristische ideeënvorming

Openings-
spellen

1-10 spelers



15-120 min.



Doel van het spel

In dit eenvoudige spel gebruiken de spelers een tabel om nieuwe ideeën of een andere aanpak te bedenken. Het spel ontleent zijn naam aan drie klassieke methoden (heuristieken) van ideeënvorming:

- Je kunt een nieuw idee ontwikkelen door eigenschappen van een bestaand idee opnieuw te combineren.
- Een nieuw idee valt het best te begrijpen door de twee belangrijkste eigenschappen ervan te beschrijven.
- Hoe minder voor de hand liggend of verrassender de combinatie van die twee eigenschappen, hoe fascinerender het idee.

Zo speel je het

Eerst moeten de spelers beslissen met welke twee categorieën eigenschappen ze hun tabel gaan maken. Een speelgoedfabrikant bijvoorbeeld kan zijn productlijn met de tabel bekijken vanuit de invalshoeken 'soort product' (voertuigen, poppen, puzzels en instrumenten) en 'soort spel' (racen, simulatie, bouw). De deelnemers gebruiken de twee categorieën om de tabel in te vullen en op die manier een raamwerk van nieuwe combinaties te creëren.

Speelgoed - Ideeën	VOERTUIGEN	POPPEN	PUZZELS
RACEN	SLOT CARS	OPWIND	SPEEDPUZZEL
SIMULATIE	VLUCHTSIMULATOR	VOODOO POP ??	???
BOUW	MODELDOOS	BESCHILDERBAAR	3D

Bij het spel zoeken ze 'over de hokjes heen' naar ongewone of verrassende combinaties. Dat zijn de zaadjes voor nieuwe ideeën.

Strategie

Sommige combinaties die aanvankelijk absurd lijken, zijn de moeite waard om nader te bekijken. Speelgoed dat puzzelstukjes combineert met een race-element gaat misschien tegen de intuïtie in, maar er zijn klassieke spelletjes die rond dat principe zijn ontwikkeld. Als de spelers de tabel hebben bekeken op zulke ongewone combinaties, kunnen ze misschien eenvoudige prototypes of schetsen maken die de mogelijkheden verkennen. Laten we niet vergeten dat verkoophit G.I. Joe conceptueel geboren werd als 'pop voor jongens'.

- De techniek die in dit spel wordt gebruikt, is gedocumenteerd door Edward Tauber in zijn artikel 'HIT: Heuristic Ideation Technique, a systematic procedure for new product search' uit 1972.

19

Historisch overzicht

Openings-
spellen

10-50 spelers



30-90 min.



Doel van het spel

Organisaties kijken van nature vooruit, maar het verleden kan even informatief zijn als de toekomst. Als organisaties systemische of culturele veranderingen ondergaan, is het zeer belangrijk dat zij hun geschiedenis documenteren. Het verzamelen en visualiseren van bestanddelen van je geschiedenis helpt je te ontdekken, herkennen en waarderen wat je heeft gebracht waar je bent. Zie het verleden als poolster of als koerscorrectie voor de toekomst. Dit spel brengt de belangrijke historische momenten en ijkpunten in kaart die je organisatie hebben vormgegeven. Het is ook een uitstekende manier om in perioden van snelle groei nieuwe mensen vertrouwd te maken met de geschiedenis en cultuur van een organisatie.

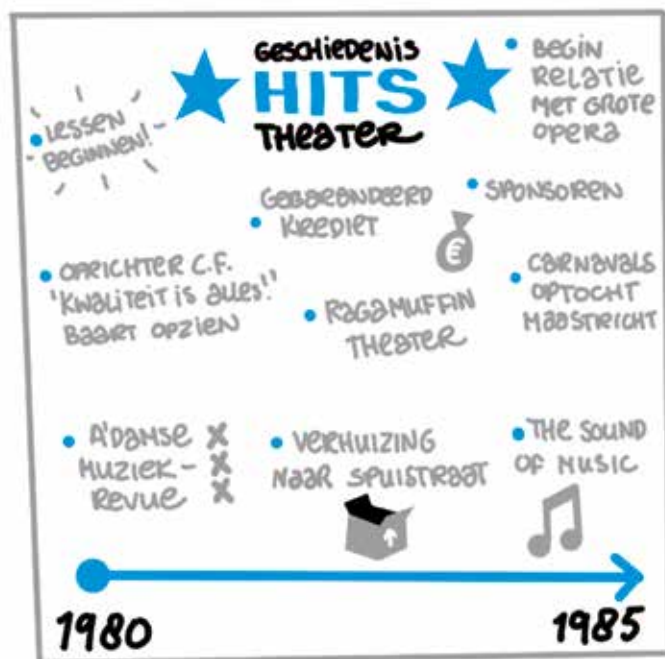
Zo speel je het

1. Teken een ononderbroken tijdbalk onder aan een aantal flip-overvellen die je naast elkaar aan de wand hangt. Schrijf jaartallen onder de tijdbalk en kies daarbij een geschikt beginpunt. Ga bijvoorbeeld niet 75 jaar terug als dat niet per se nodig is. Kies langere tijdsintervallen - vensters van 5 tot 10 jaar - als je organisatie een lange geschiedenis heeft. Zorg ervoor dat er tussen de jaartallen genoeg ruimte is om te schrijven, tekenen en plakkertjes te bevestigen. Maak extra ruimte voor jaren waarvan je weet dat er veel over te melden valt of waarin de organisatie sterk groeide of veranderde.
2. Geef de spelers opdracht om hun naam op een plakkertje te schrijven en er een simpele tekening van zichzelf bij te maken. Laat ze hun plakkertje dan op een flip-overvel plakken, boven het jaar waarin ze bij de organisatie kwamen. Stel vragen aan de deelnemers terwijl ze hun plakkertjes aan het ophangen zijn; stimuleer ze om te vertellen over hun eerste indrukken of waarom ze in dienst zijn getreden. Let op als 'oudgedienden' naar de wand gaan, want de groep kan veel hebben aan de rijkdom van hun ervaringen. Vraag ze dus altijd om een verhaal met de groep te delen en breng de geschiedenis nooit in kaart zonder hen.

Optie: Vraag de groep voordat ze de plakkertjes bevestigen om op te staan en een 'chronologische' rij te vormen op basis van het moment dat ze bij de organisatie kwamen. Laat ze zelf ontdekken wie wanneer aan boord kwam en laat de rij

vanzelf ontstaan op basis van de gesprekken die de spelers met elkaar voeren. Heeft de rij zich in de juiste volgorde gevormd, vraag de spelers dan naar hun gedachten en observaties.

3. Stel de deelnemers vragen over de volgende onderwerpen en verwerk de antwoorden in woord en beeld in je overzicht:
 - bedrijfssuccessen;
 - geleerde lessen;
 - wijzigingen in leiderschap en visie;
 - cultuurverschuivingen;
 - markttrends;
 - structurele reorganisaties;
 - nieuwe reguleringen en het verdwijnen van oude;
 - verschuivingen in omzet en aantal werknemers;
 - grote projecten;
 - enzovoort.
4. Als je je er niet prettig bij voelt om al improviserend te tekenen, bedenk dan vooraf 'iconen' die snel visuele herkenning bieden bij het categoriseren. Gebruik bijvoorbeeld sterren voor successen, pijlen voor stijging en daling van de omzet en het aantal werknemers en een gereedschapskist voor projecten. Als je iets toevoegt, zeg dan wat het is en stel er open vragen over om het gesprek op gang te houden.
5. Vat de bevindingen samen en vraag de deelnemers wat ze hebben geleerd en waarom ze denken dat de geschiedenis van een organisatie belangrijk is. Zoek naar nieuwe patronen die je in deze tijd ziet opkomen in de organisatie en breng onder woorden hoe de geschiedenis en de toekomst verband houden met elkaar. Vraag naar de gedachten, gevoelens en observaties van de spelers.







Strategie

De geschiedenis in kaart brengen moet ook *leuk* zijn, zowel voor jou als spelleider als voor de deelnemers. Het is een moment om verhalen te vertellen, een moment van reflectie en waardering voor het leven en de ervaring van de organisatie. Stel je faciliterend op; help de groep om de geschiedenis te documenteren. Stimuleer kameraadschap, storytelling en eerlijkheid - ook over zware tijden. Duurt de bijeenkomst lang, laat het historisch overzicht dan aan de muur hangen. Deelnemers kunnen het dan opnieuw bekijken tijdens pauzes en er nieuw leven in blazen. Laat het verhaal zich ook verder ontwikkelen zonder dat jij de leiding neemt.

Een paar logistieke tips om het je makkelijker te maken:

- Schat vooraf in hoeveel institutioneel geheugen bij specifieke deelnemers aanwezig is. Wil je profiteren van de inbreng van ervaren medewerkers, zorg er dan voor dat die er zijn. Zijn frisse ideeën en een frisse blik gewenst, zorg er dan voor dat er ook nieuwe medewerkers zijn. Bedenk hoe de kennis en ervaring van deelnemers van invloed zijn op het gewenste resultaat.
- Voorzie je overzicht van het bedrijfslogo en schrijf er van tevoren in een paar woorden bij wat de huidige visie en cultuur zijn.
- Teken grote gebeurtenissen van tevoren op het overzicht. Die brengen de conversatie op gang.
- Gebruik plakkerijtjes voor gebeurtenissen waarbij de precieze data of cijfers onzeker zijn. Je kunt dan later de juiste gegevens toevoegen.

→ Dit spel is gebaseerd op 'history-map', een techniek uit de *Leader's guide to accompany the Context Map Graphic Guide®* van The Grove Consultants International (1996-2010).

20

Kaartenruil

Openings-
spellen

Onbeperkt



10-15 min.



Doel van het spel

Er wordt vaak meesmuilend gedaan over de gevreesde spelletjes die het ijs moeten breken aan het begin van een bijeenkomst. Maar mensen zijn nu eenmaal net auto's: we werken beter als de motor warm is. Dit kaartenruilopwarmertje is een geweldige start, want het (1) laat mensen zichzelf omschrijven, (2) geeft ze een 'persoonlijkheid' buiten de typische werkomgeving om, (3) geeft ze snapshots van meerdere spelers (omdat er veel kaartjes worden doorgegeven) en (4) creëert memorabel beeldmateriaal dat gespreksstof oplevert voor de bijeenkomst.

Zo speel je het

1. Stel grote systeemkaarten en stiften ter beschikking aan de deelnemers.
2. Vraag elke speler om in 5 à 10 minuten een persoonlijke ruilkaart te maken - met daarop een getekend zelfportret, een bijnaam en één gegeven over zichzelf dat de mensen op de bijeenkomst waarschijnlijk niet weten.
3. Vraag de spelers om de kaarten met elkaar te ruilen, kriskras over tafel en op willekeurige wijze. Laat ze elke kaart die ze in handen krijgen bekijken en daarna weer ruilen voor een andere kaart. Dat doen ze net zolang tot ze een kaart in handen krijgen waarover ze een vraag willen stellen; die kaart houden ze.
4. Heeft iedereen zijn kaart, vraag dan een vrijwilliger om zijn kaart voor te lezen en aan de persoon in kwestie een vraag te stellen over het 'onbekende gegeven' op de kaart.
5. De betreffende speler beantwoordt die vraag en kan daarna zelf een vraag stellen aan de degene van wie hij een kaart heeft. Hij mag ook passen en de beurt aan iemand anders geven.
6. Ga door tot de deelnemers genoeg opgewarmd zijn, maar niet langer dan een kwartiertje.



Strategie

In dit spel kan niemand iets fout doen. Het helpt deelnemers louter en alleen om elkaar eerst een beetje te leren kennen voor ze samen aan een bijeenkomst beginnen.

→ De bron van dit spel onbekend.

21

Klok-agenda

Openings-
spellen

Gebruik deze methode
in een kleine groep



60-90
seconden



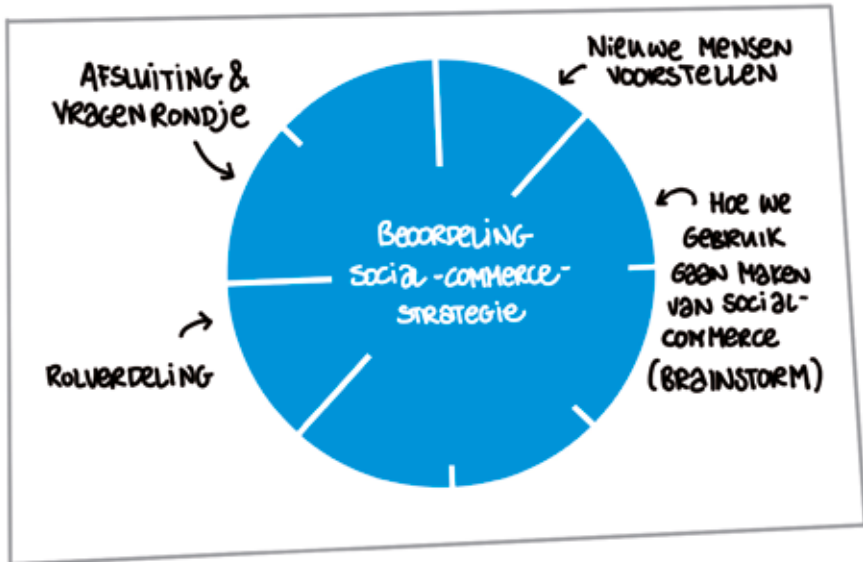
Doel van het spel

Veel vergaderingen verlopen ad hoc, van moment tot moment – zonder formeel plan, agenda of al te veel voorbereiding. Toch kunnen ze enorm productief zijn. Wat zulke vergaderingen met elkaar gemeen hebben, is dat de deelnemers zich sterk bewust zijn van de beperkte tijd die ze tot hun beschikking hebben.

Vaak begint zo'n vergadering bijvoorbeeld met een vraag als: 'We hebben 30 minuten, hoe gaan we die besteden?' Het tekenen van een klok-agenda helpt je om vragen als deze snel en duidelijk te beantwoorden. Dat kost vaak hooguit een minuut en brengt meteen helder de volgorde en het belang van vergaderonderwerpen in beeld – iets waarin je met een eenvoudig lijstje niet zou slagen. Een formele agenda is een klok-agenda niet, maar de flexibiliteit en geringe tijdsinvestering compenseren dat gemis ruimschoots.

Zo speel je het

1. Teken een cirkel op een whiteboard, flip-overvel of A4'tje. Deze cirkel vertegenwoordigt de totale hoeveelheid tijd die je als groep aan het doel van de vergadering kunt besteden.
2. Schrijf in het midden van de 'klokcirkel' wat het doel van de bijeenkomst is. Bijvoorbeeld: 'Brainstormen over een aanpak voor probleem X'.
3. Bedenk nu aan welke items je tijd wilt besteden. Schrijf ze met de klok mee langs de buitenrand van de cirkel. Houd een volgorde aan die hout snijdt gezien de doelstelling of te verrichten taak.
4. Bepaal samen hoeveel tijd je wilt besteden aan elk item en geef dat aan in het diagram, alsof het delen van een wijzerplaat zijn. Bijvoorbeeld: een derde van de tijd aan item A, het grootste deel van de tijd aan item B en de laatste 5 minuten aan item C.
5. Als je op deze manier samen een ruwe planning hebt opgesteld waarover je het eens bent, gaat de klok tikken en start de bespreking.



Strategie

Deze methode verschilt in diverse opzichten van een gewone vergaderagenda. Als metafoor benadrukt de klok de invalshoek tijd en doelmatige tijdsbesteding – essentieel om dit soort bijeenkomsten productief te maken. Daarnaast geven de aangegeven ‘tijdvakken’ de agenda-items weer als deel van een groter geheel, gewogen naar hun belang en de tijd die je eraan wilt besteden. Items op een gewone lijst hebben de slechte gewoonte om naar beneden te zakken of helemaal te worden overgeslagen. Als de klok-agenda snel wordt gemaakt en tijdens de bijeenkomst goed wordt gemanaged, weet je zeker dat je de beschikbare tijd nuttig besteedt.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan James Macanuffo.

22

Low-tech sociaal netwerk

Openings-
spellen

Dit spel is geschikt voor
grote groepen, in de context
van een evenement



Ongeveer 25 minuten om
de eerste versie van het
netwerk te maken



Doel van het spel

Dit spel helpt deelnemers aan een evenement om kennis met elkaar te maken door ze hun netwerk van onderlinge relaties te laten visualiseren.

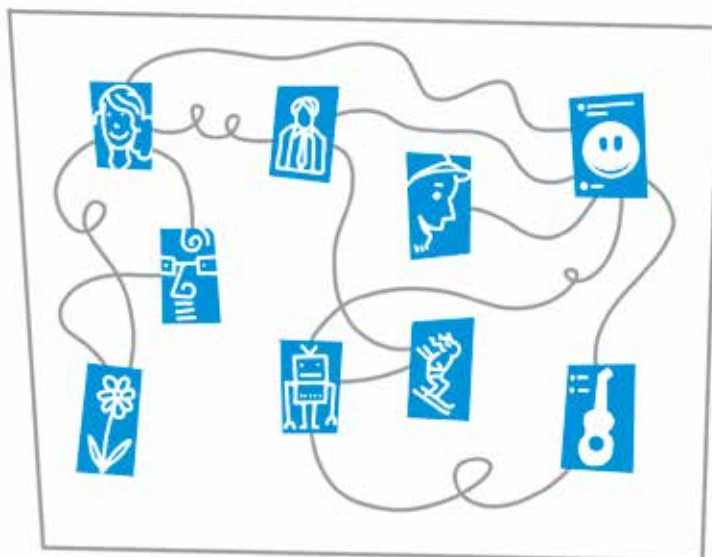
Duur

Het kost ongeveer 25 minuten om de eerste versie van het netwerk te maken (het blijft aan de muur hangen en wordt tijdens het evenement aangevuld, aangepast en bestudeerd).

Zo speel je het

Geef alle deelnemers een systeemkaart (125x200 mm) en een stif. Laat ze op deze kaart hun avatar tekenen. Je hebt een flink stuk vrije wand nodig - bedekt met een groot stuk papier - om het netwerk op te maken.

1. Geef de deelnemers duidelijke instructies: 'We gaan als groep het sociale netwerk bouwen dat op dit moment in deze ruimte aanwezig is. Daar gaan we deze wand voor gebruiken. Eerst moeten we de meest fundamentele onderdelen van het netwerk inbrengen, namelijk wie jullie zijn. Neem daarvoor je kaart en teken daarop je avatar (profielafbeelding); die gaan we straks aan de wand hangen. Laat onder aan de kaart ruimte over voor je naam.'
2. **Maak de avatars.** Na een paar minuten - met ongetwijfeld gelach en excuses voor tekortschietende tekenvaardigheid - moeten de deelnemers hun kaart met avatar en naam klaar hebben. Een variatie: vraag de deelnemers om ter aanvulling twee woorden op de kaart te schrijven die *taggen* wie ze zijn of waarin ze geïnteresseerd zijn op het evenement.
3. **Maak de connecties.** Vraag de deelnemers op te staan en gewapend met kaart en stif naar de wand te gaan om zichzelf te 'uploaden' in het netwerk; dat doen ze door hun kaart op de wand te plakken.



4. De volgende taak is eenvoudig: de deelnemers zoeken de mensen die ze kennen en trekken lijnen om connecties te maken. Zo mogelijk kunnen die lijnen van trefwoorden worden voorzien, bijvoorbeeld 'mee bevriend', 'mee op school gezeten' of 'mee wezen skiën'. Dit neemt even wat tijd in beslag en resulteert waarschijnlijk in tot dan toe onbekende connecties en in nieuwe vriendschappen.

Strategie

De creatie van het netwerk zal aanvankelijk chaotisch en rommelig verlopen en een 'wandschildering' opleveren met veel spaghettijntjes. Dat is niet erg. In de loop van het evenement kunnen de deelnemers het netwerk nog eens bekijken. Moedig dat zelfs aan en kijk welke nieuwe dwarsverbanden dan worden gelegd.

→ De bron van dit spel is onbekend.

23

Mission impossible

Openings- spellen

Speel dit spel met
kleine groepen



45-60 minuten, afhankelijk
van de grootte van de groep



Doel van het spel

Wie echt iets nieuws wil creëren moet beperkingen overwinnen. In deze oefening nemen de deelnemers een bestaand ontwerp, product, proces of idee als uitgangspunt. Daaraan veranderen ze één fundamenteel aspect, op zo'n manier dat het 'onmogelijk' of onhaalbaar wordt. Bijvoorbeeld:

- Hoe bouwen we een huis... in één dag?
- Hoe ontwikkelen we een mobiel apparaat... zonder batterij?
- Wat zou een browser zijn... zonder internetverbinding?

Zo speel je het

Bedenk voor deze oefening eerst een vraag die zowel de emotionele als rationele delen van het brein prikkelt. Een mobiel apparaat zonder batterijen bijvoorbeeld, zou een enorme R&D-uitdaging zijn (rationeel) én iets wat de wereld beter zou maken (emotioneel). Schrijf deze vraag op voor de groep en leg uit wat de uitdaging is. Bij een interessante en belangrijke vraag zijn de prestaties beter.

Geef de groep nu 30 minuten de tijd om in tweetallen of kleine teams manieren te bedenken om 'het onmogelijke' mogelijk te maken. Ze kunnen daarbij de volgende algemene vragen gebruiken of zelf vragen bedenken die specifiek zijn toegesneden op de opgave waarvoor ze staan:

- Welke nieuwe voordelen of eigenschappen kunnen uit deze beperking voortkomen?
- Waarom is dit een karakteristieke beperking of een vereiste? Is het iets wat gewoon standaard wordt aangenomen?
- Welke kernelementen of voorwaarden zijn hier met elkaar in conflict?
- Kunnen de conflicterende elementen op een of andere manier worden geëlimineerd, vervangen of gewijzigd?
- Is er iets wat vooraf of achteraf kan gebeuren waardoor de conflicterende elementen zouden veranderen?
- Kunnen tijd, ruimte, materialen, beweging of de omgeving een effect hebben?

Als de 30 minuten voorbij zijn, presenteren de deelnemers hun concepten aan elkaar. Hierna wordt gereflecteerd op en gediscussieerd over zowel de gangbare als ongewone manieren om het probleem in kwestie aan te pakken. Het resultaat moet een lijst met mogelijke oplossingen zijn die verder kunnen worden onderzocht. Sluit de sessie af als de vervolgstappen zijn vastgesteld.

Strategie

Dit spel werkt goed als je aannames en obstakels wilt onderzoeken in een product of proces. Als een product wegkwijnt en opnieuw moet worden uitgevonden, stel je met de mission-impossible-techniek basisaannames rond het productontwerp op de proef. Gaat het over een traag of overbelast proces, dan kan een vraag als 'Hoe zouden we dit in één dag doen?' een effectief middel zijn om dat proces te verbeteren.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan James Macanugo.

24

Objectbrainstormen

Openings-
spellen

Onbeperkt
aantal
spelers



Minimaal
30 minuten



Doel van het spel

Objecten kunnen een speciale rol spelen bij het brainstormen. Een tastbaar object helpt om het denkproces te externaliseren, net als tekenen of een rollenspel. Maar een object doet dat vaak op een nog directere en concretere manier. Omdat objecten een verhaal losmaken over hoe je ze zou kunnen gebruiken, zijn ze een prima startpunt voor vrije associatie en exploratie.

Zo speel je het

Verzamel voordat het spel begint een aantal objecten. Benoem jezelf tot conservator van je collectie. Overweeg voor jezelf welke investering je wilt doen. Op een rommelmarkt of in een kringloopwinkel loop je altijd wel tegen interessante (en goedkope) spullen aan. Dat is een goed begin, zeker als je dit spel maar één keer speelt. Wil je het vaker gaan doen, zoek dan eventueel gericht naar geschikte objecten.

Je kunt eigen criteria gebruiken voor het aanleggen van je verzameling, maar houd wel één vuistregel aan: verzamel dingen die 'iets doen'. Functionele objecten zijn vaak inspirerender. Verzamel ook objecten die een sterke 'persoonlijkheid' of sfeer hebben, of die domweg leuk zijn. Een paar ideeën:

- keukengadgets;
- handgereedschappen;
- handleidingen;
- functionele verpakkingen en houders;
- doosjes en bakjes;
- sportuitrusting;
- speelgoed en spelletjes.

Een goede verzameling objecten ontstaat niet in één keer maar pas in de loop van de tijd, en een goede conservator vraagt ook aan anderen om bij te dragen aan de verzameling.

Objectbrainstormen begint met een vraag. Bijvoorbeeld: 'Hoe zal de volgende generatie [X] werken?' Laat deelnemers met zo'n vraag een bestaand product opnieuw uitvinden of iets geheel nieuws bedenken.

1. Geef de groep 10 minuten de tijd (langer mag ook) om de objecten spelenderwijs te onderzoeken. Dat kan ze op ideeën brengen over hoe een heel ander iets anders zou kunnen functioneren, eruit zou kunnen zien en aanvoelen. Zo kan de lange, scharnierende mond van een nietmachine iemand op het idee brengen om op een andere manier staal te gaan buigen en bevestigen. Een uitschuifbare gordijnstang kan ideeën opleveren voor een nieuw soort vouwfiets. En ook het 'karakter' van een object, zoals een robuuste gereedschapskist, kan inspireren tot een nieuw laptopdesign. De meeste objecten spreken voor zich en de resultaten kunnen zeer intuïtief zijn; het komt ook voor dat deelnemers meteen volledig ontwikkelde ideeën bedenken.
2. Is de tijd om, verzoek de spelers dan om hun ideeën te delen en te documenteren en om vervolgstappen te bepalen. Bijvoorbeeld: stemmen over welk idee verdere uitwerking verdient, of nog een objectbrainstormsessie opzetten.

Strategie

Je kunt er ook voor kiezen om met slechts één object te brainstormen. Dat verandert de 'focusdiepte'. Een groep die een verzameling objecten krijgt, waaiert uit naar een bredere range ideeën. Krijgt de groep slechts één object, dan dwingt dat spelers de diepte in te duiken om naar associaties te zoeken, op een willekeurige manier of via gedwongen analogieën. Kies liefst voor een verzameling objecten en 'breder' brainstormen bij grotere groepen, en voor één object en gericht onderzoek bij kleinere groepen.

→ De bron van dit spel is onbekend.

25

Opiniespectrum

Openings-
spellen

5-15 spelers



30-60 min.



Doel van het spel

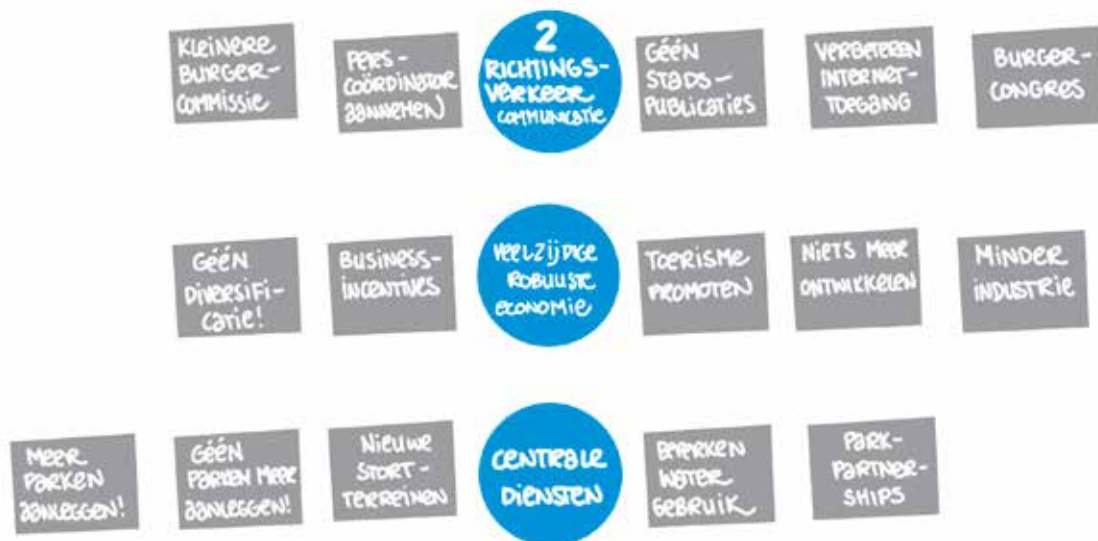
Het opiniespectrum helpt je om de veelheid aan standpunten rond een onderwerp in beeld te brengen en op een zinvolle manier te ordenen. Het spel biedt deelnemers de mogelijkheid om hun zienswijze in te brengen zonder die meteen voor de groep te hoeven presenteren of zich eraan te hoeven committeren. Dat is waardevol omdat het informatie blootlegt die van invloed is op attitudes en gedrag en die anders misschien onzichtbaar blijft.

Zo speel je het

1. Denk voor het spel begint na over onderwerpen waarover je zienswijzen van de deelnemers wilt inventariseren. Schrijf elk onderwerp op een plakkertje.
2. Leg de deelnemers uit dat je met het spel de uiteenlopende standpunten over een aantal onderwerpen wilt verhelderen en ordenen, om er beter zicht op te krijgen.
3. Bevestig de plakkertjes met je onderwerpen onder elkaar in het midden van een muurvlak dat voor alle deelnemers zichtbaar is. Vraag de deelnemers om bij elk onderwerp ieder voor zich in stilte over hun standpunt na te denken en dat op plakkertjes te schrijven. Ze mogen ook meerdere standpunten over een onderwerp naar voren brengen.
4. Vraag de deelnemers om naar de wand te gaan en hun plakkertjes links of rechts naast het betreffende onderwerp te plakken. Daarbij hoeven ze niet op relaties tussen de standpunten op de plakkertjes te letten. Het resultaat kan er ongeveer als volgt uitzien.

OPINIESPECTRUM

V: Hoe denken jullie erover om dit aan onze stad aan te bieden?

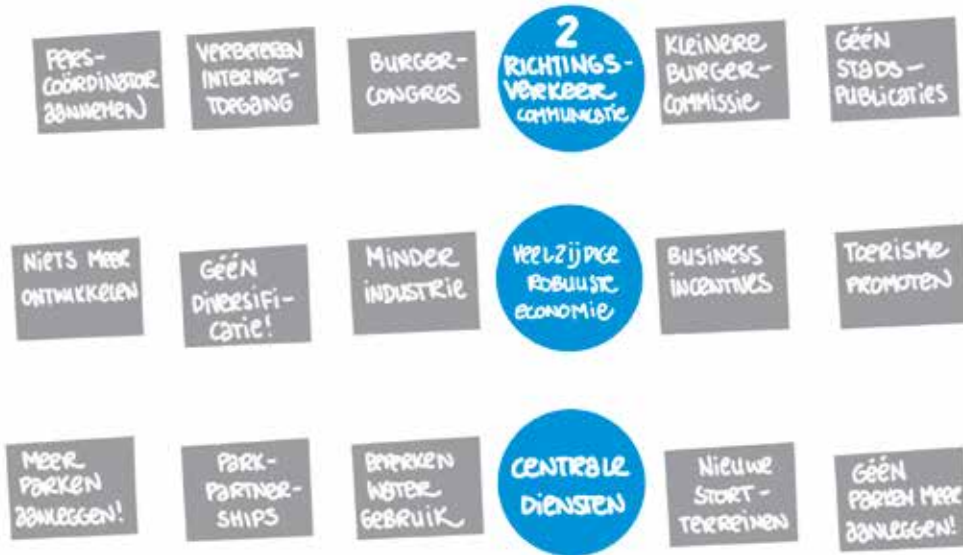


5. Sorteert nu de plakkertjes op de wand samen met de groep tot een horizontaal spectrum van ideeën. Plak daarvoor soortgelijke standpunten of zienswijzen naast elkaar. Afwijkende meningen moeten wat meer los van de andere plakkertjes staan, aan de buitenranden van het spectrum.
6. Blijf hiermee doorgaan tot de groep het erover eens is dat de plakkertjes zich horizontaal op de juiste plek bevinden.
7. Herhaal dit procedé voor de eventuele andere onderwerpen die je wilt evalueren.

Is het spectrum voor alle onderwerpen in beeld gebracht, vraag de deelnemers dan wat ze opvalt en wat ze leerzaam vinden. Bespreek samen de resultaten en vraag of er nog standpunten of opties ontbreken. Is dat inderdaad zo, voeg ze dan toe en orden de plakkertjes daarna zo nodig opnieuw.

OPINIESPECTRUM

V: Hoe denken jullie erover om dit aan onze stad aan te bieden?



(GESORTEERD OM HET SPECTRUM TE LATEN ZIEN)

Strategie

Het opiniespectrum laat niet alleen individuele gezichtspunten rond een onderwerp zien, maar toont ook *hoeveel* mensen in je groep bepaalde zienswijzen hebben en waar de uitersten zich bevinden. Als je de standpunten op deze manier in kaart brengt, krijgen deelnemers vaak ook een meer holistische kijk op waar ze samen staan. Dat wil zeggen: het opiniespectrum geeft aan of een groep als geheel in een bepaalde richting neigt, bijvoorbeeld fiscaal conservatief, gericht op groei, of terughoudend tegenover verandering. Je bewust worden van dit 'karakter' van de groep is belangrijk als je als teamleider de teambuilding wilt versterken of het probleemoplossend vermogen of de planning wilt verbeteren.

Druk de spelers op het hart dat het belangrijk is om eerlijk te zijn bij het formuleren van hun mening en voorkeuren en zich niet druk te maken over wat andere deelnemers ervan zouden kunnen vinden. Ook sterk afwijkende visies passen in het spectrum. Het spel gaat louter over het laten zien van het spectrum; de standpunten worden dus niet beoordeeld op hoe steekhoudend, populair of origineel ze zijn. Met het opiniespectrum kan een groep bijvoorbeeld ontdekken dat hun gedrag misschien te veel naar een bepaalde kant overhelst, of in welke mate voor een 'redelijke' aanpak wordt gekozen terwijl een radicale aanpak beter zou zijn.

→ De bron van dit spel is onbekend.

Pecha Kucha/Ignite

26

Geschied voor elke groeps-
omvang, van een klein team
tot een vol auditorium



1 tot 4 uur, afhankelijk van
het aantal mensen dat een
presentatie geeft



Openings-
spellen

Doel van het spel

Deze snelle, gestructureerde manier van presenteren helpt je om een idee kernachtig over te brengen, zonder zijwegen in te slaan. Het spel dwingt de deelnemers om informatie bondig en aantrekkelijk samen te vatten.

Zo speel je het

Pecha Kucha is gebaseerd op een eenvoudig principe: beperk bij presentaties het aantal toegestane dia's en de tijd die een spreker aan elke dia mag besteden. Dat dwingt tot een snelle, bondige manier van presenteren. De vuistregel is '20 x 20': sprekers mogen voor hun presentatie maximaal 20 dia's gebruiken en mogen aan elke dia maximaal 20 seconden besteden. De dia's worden automatisch afgespeeld; de spreker heeft er dus geen controle over.

Strategie

Het idee bij Pecha Kucha is weliswaar sprekers beperkingen op te leggen, maar de bijeenkomsten zijn ook gewoon leuk en gezellig, en vaak zijn er hapjes en drankjes. Als Pecha Kucha onder leiding staat van een ervaren ceremoniemeester, maakt dat veel verschil voor de kwaliteit van de ervaring. Doe je dit spel met veel mensen, besteed dan tijd aan de details. Regel een ruimte met een goede akoestiek en zorg voor goede geluids- en video-apparatuur. En: let goed op dat sprekers niet hun laptop gebruiken bij Pecha Kucha!

- Pecha Kucha (Japans voor 'gebabbel' of 'prietpraat') begon als een evenement in Tokio waar ontwerpers hun ideeën konden delen. Het presentatieformat is ontworpen door Astrid Klein en Mark Dytham van architectenbureau Klein Dytham. In hun galerie, lounge, bar, club en creatieve keuken SuperDeluxe (Tokio) vond in februari 2003 de eerste Pecha Kucha-avond plaats. Inmiddels zijn er diverse variaties op het format ontwikkeld, waaronder Talk20 en Ignite (20 dia's, 15 seconden per dia).

27

Postersessie

Openings-
spellen

10-100
spelers

20 minuten om de posters
te maken, zo veel tijd als je
wilt om de postergalerij
te laten bekijken.



Doel van het spel

Als een afbeelding meer vertelt dan duizend woorden, wat zouden vijftig afbeeldingen dan vertellen? Wat als vijftig mensen hun favoriete ideeën visueel aan elkaar zouden kunnen presenteren - zonder langdradige uitleg? In een postersessie visualiseren sprekers hun ideeën op een poster. Presentaties worden veel kernachtig door ze in dit simpele posterformat te dwingen.

Zo speel je het

In een postersessie ontwikkelen deelnemers ieder een poster met intrigerend beeldmateriaal waarop een onderwerp wordt samengevat voor verdere discussie. Zo'n sessie kan als 'openingsact' dienen, om te bepalen met welk idee daarna verder wordt gegaan. Het kan ook een manier zijn om zicht te bieden op een veelomvattend onderwerp. Het maken van de poster dwingt experts, specialisten en anderen die gepassioneerd met iets bezig zijn om pas op de plaats te maken en na te denken over hoe ze de belangrijkste aspecten van hun werk kunnen communiceren. Zonder de gebruikelijke *show and throw up*, waarbij een grote hoeveelheid kennis over de toehoorders wordt uitgestort.

Zorg dat er voor iedereen ruim voldoende materiaal is om een poster te maken. Je kunt op zich volstaan met flip-overs en stiften, maar geef deelnemers liever ook plakkertjes, tijdschriften waaruit ze plaatjes kunnen knippen en ander geschikt materiaal.

Vertel om te beginnen wat de opgave is. In een grote groep kun je dat bijvoorbeeld als volgt doen: 'Er zitten zo veel goede ideeën in jullie hoofden dat er geen tijd is om ze allemaal uitgebreid te behandelen. Als iedereen een poster maakt waarop zijn ideeën worden uitgelegd, krijgen we sneller en beter zicht op wat er allemaal aanwezig is aan kennis en op waarmee we verder aan de slag zouden kunnen.'

De afzonderlijke deelnemers moeten elk een poster maken waarop hun onderwerp wordt uitgelegd. Er zijn twee spelregels:

Het moet voor zich spreken. Als je de poster aan iemand zou laten zien zonder hem toe te lichten, zou diegene het dan begrijpen?

Het moet visueel zijn. Trefwoorden en onderschriften zijn prima, maar tekst alleen is onvoldoende om de aandacht te prikkelen en iemand iets snel te laten begrijpen.

Geef deelnemers vooraf houvast door te vertellen dat ze een idee kunnen behandelen via de invalshoeken hoe, wat en waarom:

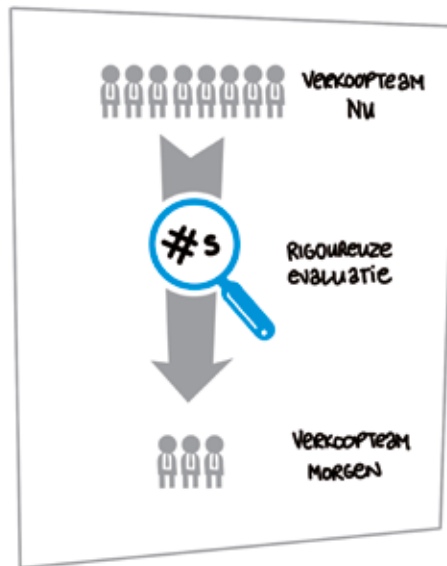
Voor en na. Het *waarom* van je idee kun je laten zien door de huidige situatie te schetsen én een toekomst waarin het idee werkelijkheid is geworden.

Systeem. Wat je idee inhoudt, kun je zichtbaar maken door onderdelen weer te geven en de verbanden ertussen.

Proces. Het *hoe* van je idee kun je visualiseren door een reeks gebeurtenissen te schetsen.

Geef de aanwezigen 20 minuten de tijd om hun poster te maken. Zijn ze klaar, hang de posters dan aan de muur en maak op die manier een postergalerij.

Het is niet de bedoeling dat deelnemers hun posters mondeling toelichten. Vraag ze om naar de wand te gaan en de postergalerij te bekijken. Sommige posters zullen meer aandacht trekken - en vasthouden - dan andere. Je kunt overwegen om de aanwezigen op dit moment te laten stipstemmen (zie hoofdstuk 4) of 'met hun voeten' te laten stemmen (zie het Open-Spacespel in hoofdstuk 6) over met welke ideeën verder wordt gegaan.



Strategie

Een variant: je kunt de posters ook in kleine groepjes laten maken. Geef de subgroepen dan vooraf wat tijd om te bepalen wat hun onderwerp is en om het eens te worden over hoe ze dat in beeld gaan brengen.

Werk je met een kleine groep deskundigen, dan kun je dit spel ook aan een vergadertafel doen. Laat ze aan het begin van een bijeenkomst posters maken om hun gezichtspunten aan elkaar te presenteren en hun model van de wereld, vocabulaire en interesses te expliciteren. Als je daar aan het begin van een langere bijeenkomst 20 minuten aan besteedt, kan dat de groep verderop in de bijeenkomst behoeden voor eindeloze discussies.

→ Dit spel is gebaseerd op academische postersessies. Daarbij wisselen auteurs van wetenschappelijke artikelen die nog niet klaar zijn voor publicatie ideeën uit binnen een informele gespreksgroep.

28

Pre-mortemonderzoek

Openings- spellen

Onbeperkt aantal deelnemers,
maar kleinere teams praten
vaak opener met elkaar



Tot 5 minuten per deelnemer,
afhankelijk van de reikwijdte
van de oefening



Doel van het spel

Van elk project leer je, maar meestal op een verkeerd moment: achteraf. Pas als er in een project van alles mis is gegaan, doen teamleden een 'post-mortemonderzoek'. Dan pas onderzoeken ze welke verkeerde aannames en onfortuinlijke handelswijzen tot de mislukking hebben geleid. Terwijl diezelfde teamleden het echec met hun gezamenlijke ervaring misschien hadden kunnen zien aankomen.

Een *pre-mortemonderzoek* (of 'autopsie vooraf') helpt je om het meteen aan het begin van een project onverbloemd over de risico's te hebben. In tegenstelling tot bij een formelere risicoanalyse moeten de teamleden in dit spel rechtstreeks op hun ervaring en intuïtie afgaan. Het voordeel is dat ze dat nu op een tijdstip doen waarop het in potentie de meeste vruchten afwerpt.

Zo speel je het

Dit onderzoek kan het best worden uitgevoerd bij de aftrap van het project, in aanwezigheid van alle teamleden en als de projectdoelen en het projectplan vaststaan. De exercitie begint met een eenvoudige vraag: 'Wat zal er misgaan?' Een vraag die ook kan worden uitgewerkt tot: 'Hoe zal dit project uitlopen op een enorm fiasco?'

Dit zet teamleden ertoe aan om vanuit hun collectieve ervaring te denken en te wijzen op risico's en gevaren die op de loer liggen. Het is een kans om zorgen te uiten die anders vaak pas naar buiten worden gebracht als het te laat is. In een kleine groep kan een simpele discussie genoeg zijn om zulke dingen boven water te halen. In een grotere groep kun je een post-upspel doen (zie hoofdstuk 4). Schrijf de resultaten dan op een whiteboard of flip-overvel.

Maak tot slot een rangorde van de besproken punten van zorg en risico's om prioriteiten vast te stellen, of laat erover stemmen. Bepaal samen wat er moet gebeuren om de risico's aan te pakken. De gesignaleerde risico's en maatregelen kunnen in de loop van het project opnieuw ter tafel worden gebracht.



Strategie

Het is bedrieglijk eenvoudig om een pre-mortemonderzoek te doen. Bij de start van een project zijn de drive en het enthousiasme vaak het grootst en krijgt twijfel weinig aandacht. Via dit spel geef je projectteamleden welbewust ruimte om te delen wat ze in het verleden hebben geleerd, op een moment dat het mogelijk is om preventieve maatregelen te nemen.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan James Macanuso.

29

Show & tell

Openings-
spellen

5-15 spelers



20-45 min.



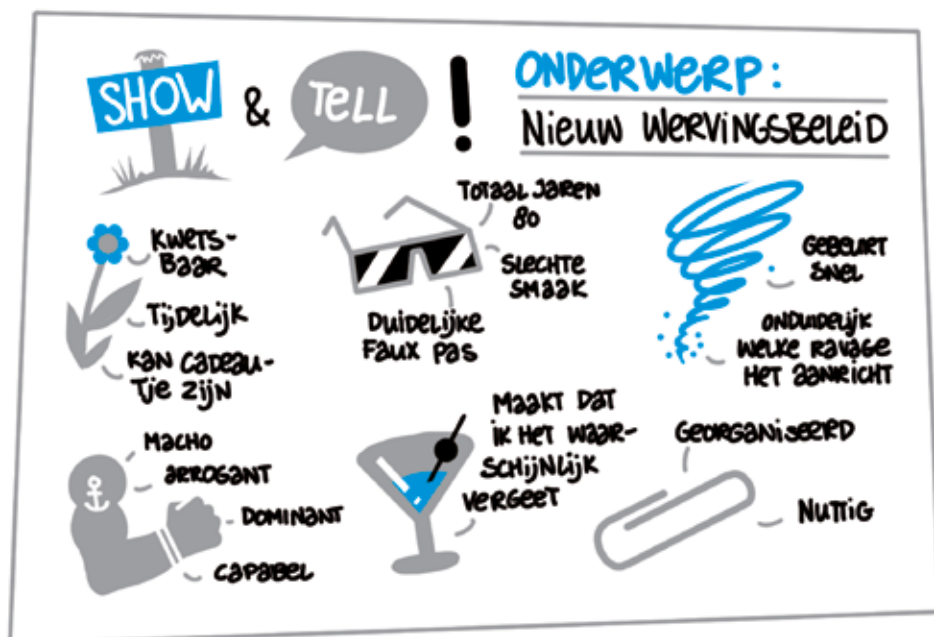
Doel van het spel

Je kent het misschien van de basisschool: kinderen nemen hun favoriete ding mee en vertellen er voor de klas iets over. Dat show & tell-gebruik is nuttiger dan het misschien lijkt. Als voorzitter van een bijeenkomst kun je deze methode gebruiken om te doorgronden hoe de aanwezigen aankijken tegen een project, herstructurering, verschuiving in de visie van een bedrijf, product enzovoort. Bij dit spel gebruiken deelnemers objecten om te vertellen over iets wat belangrijk is voor de organisatie.

Zo speel je het

1. Vraag de deelnemers enkele dagen voor de bijeenkomst om een voorwerp mee te nemen voor een show & tell. Dat moet iets zijn wat in hun ogen het onderwerp van de bijeenkomst vertegenwoordigt. Instrueer ze om het voorwerp verborgen te houden tot ze aan de beurt zijn.
2. Schrijf het onderwerp van de bijeenkomst op een groot whiteboard of flip-overvel en maak er een passende tekening bij. Dat kun je eventueel vooraf al doen. Zijn alle deelnemers er, vraag dan wie als eerste een show & tell wil doen.
3. Inventariseer tijdens de show & tell's waarom een object in de ogen van de spreker het onderwerp vertegenwoordigt of waarom het de spreker daaraan doet denken; let op een emotionele ondertoon. Inventariseer ook in hoeverre het voorwerp lijkt op het onderwerp. Maak een simpel tekeningetje van elk voorwerp op het whiteboard of flip-overvel en zet er een paar trefwoorden bij.
4. Vat samen wat je uit de presentaties hebt gehaald en geef deelnemers de ruimte om gedeelde gevoelens van opwindning, twijfel of zorg op zich te laten inwerken.

Optie: Vraag iemand om voor 'paparazzo' te spelen en snapshots te maken van deelnemers die hun verhaal vertellen. Maak na afloop een collage van de foto's. Hang dat op in een gemeenschappelijke ruimte in de organisatie, zodat medewerkers blijven praten over het spel en het onderwerp.



Strategie

Show & tell benut de kracht van metaforen om spelers aannames en associaties rond een onderwerp te laten delen. Als je in relatie tot een onderwerp veel objecten te zien krijgt die niet vrolijk stemmen, wijst dat erop dat de spelers punten van zorg hebben die misschien moeten worden aangepakt. Analyseer de objecten niet te veel: let meer op de manier waarop de speler parallellen met het onderwerp beschrijft. Stimuleer eerlijkheid en noteer elk punt dat belangrijk lijkt voor de deelnemers. Zorg ervoor dat de andere spelers stil zijn als iemand zijn verhaal houdt.

Maak geen probleem van je tekeningetjes van voorwerpen, ook al heb je geen tekentalent. Probeer en doe het gewoon, en laat je door de groep in de maling nemen over je tekenkunsten. Show & tell kan kwetsbaar zijn voor de deelnemers - vooral voor de introvertere mensen. Toon dus een beetje teamspirit door jezelf ook kwetsbaar op te stellen.

→ Dit spel is geïnspireerd op het 'meebrengurtje' op de basisschool.

30

Stakeholderanalyse

Openings-
spellen

Speel dit spel met teamleden die samen alle aspecten van een project kennen, het aantal spelers maakt niet uit



30-60 minuten, afhankelijk van hoe diep er wordt geanalyseerd



Doel van het spel

Het concept *stakeholder* (belanghebbende) is stevig geworteld in het zakenleven en de managementwetenschap. Het ontstond begin 18e eeuw als verwijzing naar iemand die een 'inzet' of 'belang' (*stake*) had in een initiatief of onderneming. Nu verwijst de term naar iedereen die een flinke impact kan hebben op een beslissing of die door een beslissing kan worden getroffen. Bij de start van zowel een groot als klein project kan het opportuun zijn om via een stakeholderanalyse in kaart te brengen wie je stakeholders zijn - zodat je een strategie kunt ontwikkelen om die belanghebbenden voor je te winnen.

Zo speel je het

Er zijn meerdere variaties mogelijk. Een team kan variabelen veranderen of toevoegen, al naar gelang de omstandigheden. De gebruikelijkste manier is om stakeholders in kaart te brengen op macht en belang:

Macht. Beschrijft de hoeveelheid invloed van een stakeholder in het systeem, ofwel in welke mate hij een project en andere stakeholders kan sturen of dwingen.

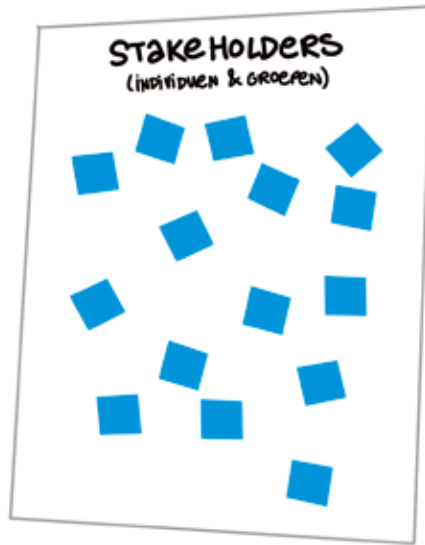
Belang. Beschrijft de mate waarin een stakeholder wordt getroffen door het project.

Maak een matrix met deze twee assen. Het spel kan nu beginnen.

Stap 1: maak een lijst met stakeholdergroepen

Als je nog geen lijst met de stakeholders hebt, is nu het moment om die op te stellen. Met een post-upspel (zie hoofdstuk 4) of soortgelijke aanpak breng je je stakeholders in kaart, door de volgende vragen te beantwoorden:

- Wie wordt geraakt door het project?
- Wie is verantwoordelijk of aansprakelijk voor het project?
- Wie heeft beslissingsbevoegdheid over het project?
- Wie kan het project ondersteunen?
- Wie kan het project belemmeren?
- Wie is in het verleden betrokken geweest bij dit type projecten?

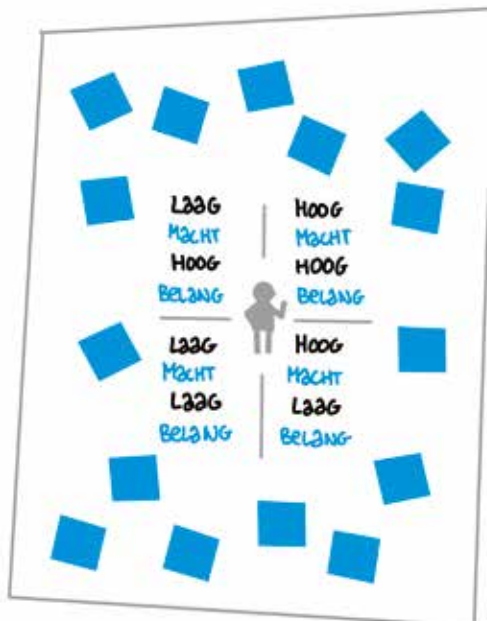


Op een stakeholderlijst staan vaak de volgende partijen:

- de klant, gebruiker of begunstigde van een project;
- het projectteam, of de organisatie die het werk doet;
- de managers van het project;
- de sponsors van het project, die het financieren;
- invloedrijke partijen of organisaties.

Stap 2: vul de matrix in met de stakeholders

Is de stakeholderlijst klaar, geef de stakeholders dan samen een plaats in de matrix op basis van hun relatieve macht en belang. Als de stakeholders op plakkertjes zijn geschreven, kunnen de deelnemers die meteen in de matrix plakken.



Stap 3: ontwikkel een strategie en deel die met alle betrokkenen

Staan de stakeholders in de matrix, bespreek dan met de groep specifieke strategieën om die stakeholders aan je te binden. Stel daarbij vragen als:

- Wie moet waarover worden geïnformeerd, en wanneer?
- Wie moet waarover worden geraadpleegd, en wanneer?
- Wie zijn er verantwoordelijk om de uiteenlopende stakeholders bij het project te betrekken, en wanneer en hoe gaan zij dat doen?

Dit overzicht is een goede eerste stap. Als de reikwijdte van een project groot is of als er veel stakeholders zijn, is het aan te raden om de analyse op grote schaal en transparant ter beschikking te stellen aan alle betrokkenen. Dit versterkt de analyse nog doordat eventuele leemtes worden opgevuld en maakt duidelijk waar de betrokkenen in het project passen.

Strategie

Samen met de RACI-matrix en andere 'mensen + project'-activiteiten is de stakeholderanalyse een basisgereedschap voor elk projectontwerp. Leiders en managers krijgen zo helder zicht op wie hoeveel inbreng in en belang bij een project heeft, wat kan helpen bij het nemen van beslissingen.

→ Dit spel heeft een lange geschiedenis. De bron is onbekend.

Teken het probleem

31

Dit spel werkt het best met kleine groepen van 6 tot 10 deelnemers



20-30 min.



Openings-
spellen

Doel van het spel

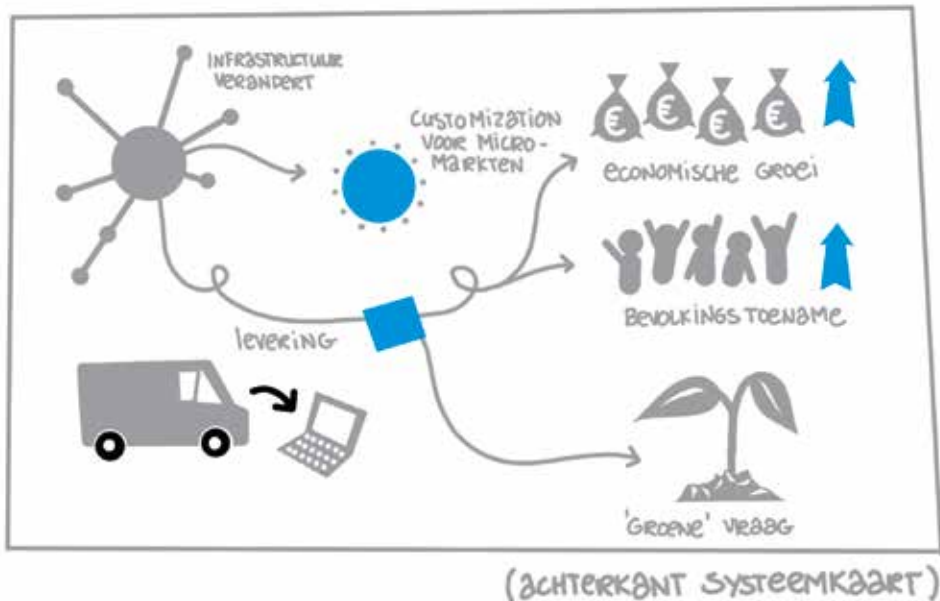
Elke dag prioriteren we problemen waar we mee bezig zijn. Problemen die vaak zijn of verkeerd worden begrepen, doorstaan onze 'interne tests' van wat belangrijk is minder goed. Daardoor worden ze vaak niet aangepakt en opgelost. Zelfs bij bijeenkomsten die gericht zijn op het oplossen van problemen wordt vaak een cruciale stap overgeslagen: het probleem zo definiëren dat het niet alleen helder is maar ook fascinerend genoeg om mensen te prikkelen om het op te lossen. Als deze tekenoefening aan het begin van zo'n bijeenkomst wordt gedaan, helpt dat om de laptops dicht te krijgen en de aanwezigen echt bij het probleem te betrekken.

Zo speel je het

Geef elke deelnemer een grote systeemkaart of een vel A4-papier. Heb je het onderwerp van de bijeenkomst ingeleid, vraag de aanwezigen dan om na te denken over het probleem dat hier moet worden opgelost. Laat ze daarbij een lijst maken van dingen die helpen om het probleem toe te lichten. Laat ze zich bijvoorbeeld voorstellen dat ze een dag meelopen in 'het leven' van het probleem. Of laat ze iets bedenken wat het probleem als geheel vertegenwoordigt.



Vertel de deelnemers na een paar minuten dat ze hun kaart moeten omkeren om op de achterkant een tekening van het probleem te maken. Laat ze zich daarbij voorstellen dat ze het probleem met die tekening moeten uitleggen aan een collega. Ze kunnen een eenvoudig schema tekenen of een metafoor gebruiken. Benadruk: het gaat hier niet om tekenvaardigheid. De tekening dient louter om het probleem te helpen toelichten.



Is iedereen klaar, laat de deelnemers hun tekeningen dan aan de wand hangen en toelichten. Noteer zelf de gemeenschappelijke elementen. Laat de groep tot slot reflecteren op de overeenkomsten en verschillen en toewerken naar een gedeelde visie op hoe het probleem in elkaar zit.

Strategie

Deze warming-up levert geen probleemdefinitie op waar een ingenieur tevreden over zou zijn. Daar gaat het ook niet om. Het idee is dat je de deelnemers meer bij de uitdaging betrekt door het op een vereenvoudigde manier te definiëren. Het is een eerste stap in het bij elkaar brengen van een groep met een gezamenlijk doel: het probleem boven de ruis uittillen tot iets wat ze willen oplossen.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan James Macanuso.

Toon me je waarden

32

5-15 spelers



30-45 min.



Openings-
spellen

Doel van het spel

De manier waarop medewerkers al dan niet bewust waarden percipiëren, is van invloed op hun moreel en hun bereidheid om 'die extra stap' te zetten. Wil je onderzoeken welke waarden medewerkers zien als de drijvende kracht achter een organisatie, initiatief, project, grote verandering of wat dan ook, doe dan dit spel.

Zo speel je het

1. Bepaal vooraf over welk onderwerp je deelnemers verhalen wilt laten delen. Zorg voor een flink vlak aan de wand waarop je kunt schrijven en waarop zij plaatjes kunnen bevestigen. Geef de deelnemers plakband en allerlei soorten tijdschriften (reken op drie tot vier tijdschriften per persoon).
2. Vertel dat het doel van het spel tweeledig is. Eerst moeten de deelnemers via plaatjes laten zien wat volgens hen waarden zijn die gepaard gaan met het onderwerp. Daarna vertellen ze een aan hun werk gerelateerd verhaal dat ze kenmerkend vinden voor die waarden. (Een plaatje van een schildpad kan bijvoorbeeld staan voor 'geduld' en een 'lange levensduur'; daarbij kan iemand een verhaal vertellen over een veelbelovend maar riskant project dat voortijdig is stopgezet.) Zeer belangrijk: stimuleer eerlijkheid. Vertel dat er bijvoorbeeld niets mis mee is om 'territoriumdrift' als onderliggende drijfveer te zien en daar een foto van een leeuw bij te zoeken. Eerlijkheid is zelfs cruciaal: opvattingen die gedrag van medewerkers sturen, worden vaak niet publiekelijk uitgesproken - terwijl ze wel voortdurend van invloed zijn en zich verder verspreiden binnen de organisatie.
3. Geef de spelers 10 minuten om een of meer plaatjes uit te knippen die in hun ogen onderliggende waarden weerspiegelen. Sommigen zullen meteen aan een bepaalde waarde denken en tijdschriften doorzoeken tot ze een geschikt plaatje tegenkomen. Anderen bladeren onbestemd door tijdschriften op zoek naar iets wat aansluit bij een vage notie. Beide aanpakken zijn even goed.

Optie: Vraag de spelers om plaatjes uit te knippen die de waarden juist niet vertegenwoordigen. Als een speler bijvoorbeeld vindt dat snelheid heel belangrijk is bij een project, kan hij de eerdergenoemde schildpad als plaatje kiezen.

4. Vraag de spelers om hun plaatjes op het vlak aan de wand te plakken en dan voor zichzelf na te denken over een verhaal dat te maken heeft met 'hun' waarde(n).
5. Vraag ze daarna om het verhaal bij hun plaatje(s) te vertellen. Lukt dat iemand niet onmiddellijk, geef hem dan meer tijd - of onthef hem desnoods van die taak en kijk of iemand anders een verhaal heeft bij dat plaatje.
6. Let goed op als de spelers 'hun' waarden beschrijven en schrijf ze in trefwoorden naast het plaatje in kwestie.
7. Loop de vastgelegde waarden na en vraag of iemand overlap of leemtes ziet. Vraag door over de verhalen, zodat ze verder worden besproken. Zorg ervoor dat de groep de resultaten op zich kan laten inwerken. Bespreek welke percepties ze wel en niet delen.



Strategie

Foto's en plaatjes hebben zo hun voordelen als je waardestatements wilt losweken: beeldmateriaal gaat niet zo ver als directe meningsuiting maar gaat tegelijkertijd weer een stap verder dan een 'rationele' benadering. Het gebruik van plaatjes biedt de spelers ook en vooral een soort *comfort zone* bij het naar buiten brengen van hun visie. Ze kunnen plaatjes uitkiezen die het hele spectrum van komedie tot drama bestrijken. Als iemand het prettig vindt om zijn visie te brengen met een beetje humor, kan hij grappige plaatjes kiezen. Als iemand anders graag een beetje overdrijft, kan hij dat ook gemakkelijk visualiseren.

Stimuleer deelnemers om creatief te zijn als ze hun verhaal vertellen. Doen ze dat liever met zijn tweeën of drieën, dan is dat geen probleem. Ze mogen een gebeurtenis ook naspeelen. Jouw taak als spelleider is vooral om een ruimte te creëren waarbinnen de deelnemers iets kunnen zeggen wat misschien taboe is maar wat intussen wel *iedereen* denkt.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan Sunni Brown.

33

Verbeeld-ing

Openings-
spellen

5-7 spelers
per groep



15-60 min.



Doel van het spel

Dit spel brengt je op nieuwe ideeën rond een onderwerp waarmee je voor je gevoel vastzit.

Zo speel je het

1. Verzamel vooraf foto's en afbeeldingen waar geen woorden op of bij staan, bijvoorbeeld uit tijdschriften, catalogi of junkmail. Zoek niet naar mooie plaatjes maar probeer een zo breed mogelijk scala aan plaatjes te vinden. Verzamel drie tot vijf plaatjes per deelnemer.
2. Leg een groot vel papier op de tafel (een vel flip-overpapier is ideaal). Schrijf in het midden in maximaal drie woorden over welk onderwerp je nieuwe ideeën wilt genereren. Bijvoorbeeld: 'nieuwe klanten vinden'.
3. Leg de plaatjes omgekeerd langs de randen van het vel papier. Geef elke deelnemer plakkertjes of een stapeltje systeemkaarten.
4. Vertel de spelers dat dit spel stimuleert om zo breed mogelijk na te denken over het onderwerp. Het idee is dat ze daarbij veel verdergaan dan wat ze al weten. Geef een voorbeeld van wat de bedoeling is: pak een plaatje, keer het om en vertel snel en kort op welke manieren dat plaatje verband houdt met het onderwerp.
5. Het eigenlijke spel begint nu. Laat elke deelnemer een willekeurig plaatje omdraaien en dan alle ideeën noteren die hij maar kan bedenken over mogelijke relaties tussen dat plaatje en het onderwerp (één idee per plakkertje of kaart). Vraag de spelers dan om de plakkertjes of kaarten op het flip-overvel te bevestigen, rond het onderwerp.
6. Geef ze steeds 5 minuten de tijd om voor zichzelf en in stilte ideeën te bedenken en te noteren. Is een deelnemer klaar met een plaatje, laat hem dan een ander plaatje pakken en de procedure herhalen. Ga door tot de plaatjes op zijn of de tijd voorbij is.

7. Vraag de groep om de plakkertjes of kaarten te bekijken en met elkaar samenhangende ideeën te groeperen tot clusters. Laat ze bij elk cluster een plaatje zoeken dat het idee illustreert en instrueer ze om elk cluster een kernachtige naam geven. Schrijf de naam onder het plaatje.
8. Heb je een groep onderverdeeld in subgroepen, vraag de groepjes dan nu om hun foto's en clusters aan elkaar te presenteren.
9. Bespreek op welke manieren de foto's en clusters nieuwe inspiratie kunnen bieden bij hoe de groep over het onderwerp denkt. Maak een lijst van wat de aanwezigen kunnen doen naar aanleiding van de ideeën.

Strategie

Beelden kunnen nieuwe inzichten losmaken en nieuwe associaties en dwarsverbanden leggen. Stimuleer deelnemers om vrij te associëren en snel heen en weer te schakelen tussen hun visuele en verbale vaardigheden. Als dat in hoog tempo gebeurt, zoals in dit spel, komt er vaak het nodige bovendrijven.

Maak duidelijk dat het niet de bedoeling is om met een compleet ontwerp of specifiek antwoord te komen. Door deelnemers slechts weinig tijd te geven, verminder je de neiging om dat te doen en stimuleer je ze om spontaan te associëren. Dat is ook effectiever: als het probleem gemakkelijk kon worden opgelost vanuit wat deelnemers al weten, zou de groep niet het gevoel hebben vast te zitten. Het idee is dat de deelnemers de verhalen die ze normaliter vertellen achter zich laten en dat er iets nieuws en anders tevoorschijn komt.

Misschien krijg je te horen dat mensen geen passend plaatje vinden om hun idee te beschrijven. Dat is in feite een goed teken: het betekent dat de deelnemers creatief worden en een ander soort associaties gaan leggen.

→ Dit spel is gebaseerd op Picture This! uit de Visual Icebreaker Kit, een van de beeldspellen en tools van VisualsSpeak. © 2010 VisualsSpeak LLC.

34

Viskom

Openings-
spellen

Speel het viskomspel
met middelgrote tot
grote groepen



40-45 min.



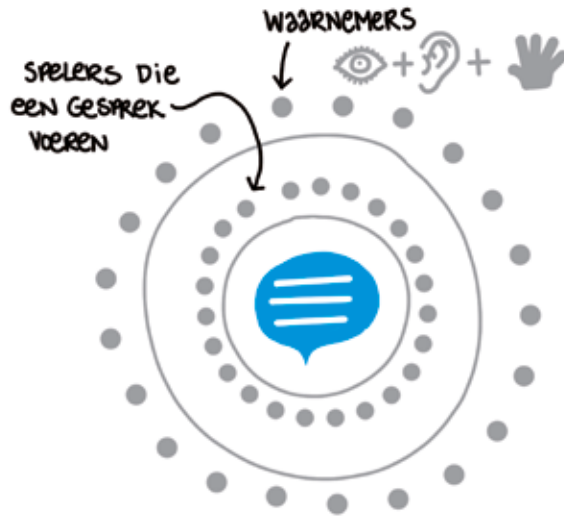
Doel van het spel

Op vergaderingen komen vaak partijen samen die niet op de hoogte zijn van elkaars perspectieven of niet rustig naar elkaar kunnen luisteren zonder meteen te interrumperen. Zeker als mensen elkaar voor het eerst ontmoeten, kan het lastig zijn om tot een vruchtbaar en zinvol gesprek te komen. Het viskomspel is een effectieve manier om aandacht voor de ander te wekken en natuurlijke luister- en observatievaardigheden te activeren, zodat een gesprek meer inhoudelijke diepgang krijgt.

Zo speel je het

1. Bedenk vooraf een zinvol onderwerp voor de groepsbespreking en schrijf een aantal vragen op rond dat onderwerp.
2. Zorg voor een kamer met flink wat open ruimte en haal die op de stoelen na helemaal leeg.
3. Maak een hand-out die er ongeveer als volgt uit ziet:

VOOR DE WAARNEMER:  +  + 	
PUNT 1	Bewijs
PUNT 2	Bewijs
PUNT 3	Bewijs
PUNT 4	Bewijs



4. Stel de stoelen op in twee concentrische cirkels, zoals in de afbeelding hierboven is aangegeven. Op de stoelen in de binnenste cirkel zitten de spelers die deelnemen aan het gesprek, in de buitenste cirkel degenen die de rol van waarnemer spelen.
5. Introduceer het spel en geef iedere aanwezige een rol als 'waarnemer' of 'speler'. Geef iedereen een pen en een hand-out, met de vermelding dat de hand-out alleen wordt gebruikt door de waarnemers. Vraag de deelnemers om al naar gelang hun rol in de binnenste cirkel (sprekers) of buitenste cirkel (waarnemers) te gaan zitten.
6. Vertel wat het onderwerp van het spel is en vraag de spelers om 15 minuten te discussiëren over dat onderwerp. Gebruik de vragen die je van tevoren hebt bedacht om het gesprek op gang te brengen en te houden. Zorg ervoor dat de 'sprekers' duidelijk is dat hun enige taak is een gesprek te voeren in hun cirkel. En zorg ervoor dat de waarnemers weten dat het hun rol is om nauwkeurig op te letten en om op de hand-outs alle discussiepunten en argumenten ('bewijs') te noteren die uit de discussie naar voren komen.
7. Is de tijd om, vraag de deelnemers dan om van rol en zitplaatsen te wisselen. Discussieer weer 15 minuten over hetzelfde onderwerp (of desnoods over een ander onderwerp: het gaat om de oefening).
8. Zijn beide gesprekken afgerond, vraag dan naar vrijwilligers die de door hen verzamelde informatie met de groep willen delen. Vraag ze ook om hun ervaringen met hun rol in de binnenste en buitenste cirkel te bespreken.

Strategie

Mensen zijn bedreven in het voeren van gesprekken. Maar wat de meesten van ons niet gewend zijn, is luisteren, observeren en rekenschap geven van observaties. Het viskomspel gaat over het activeren van vaardigheden die vaak roestig zijn geworden. Het lijkt misschien alsof het hart van de actie in de binnenste cirkel met de sprekers ligt. Maar in werkelijkheid gaat het erom wat er gebeurt in de buitenste cirkel, met de waarnemers. Wees er als groepsleider helder over dat dit een oefening in luisteren en observeren is. Stel dat je rapportcijfers zou moeten uitdelen (wat nadrukkelijk niet zo is), dan zouden die naar degenen gaan die het gesprek het best registreren – niet naar degenen die de beste of meeste dingen zeggen. Vraag de deelnemers hoe ze het vonden om stil te zijn en op te letten. Wat was er moeilijk aan? Wat was makkelijk? Wat voor invloed had het op hun perceptie van het onderwerp en de andere spelers? Gebruik het viskomspel als warming-up voor een intensievere bespreking of onderhandeling tussen dezelfde belanghebbenden.

→ Dit spel is gebaseerd op ideeën uit de *Facilitator's guide to participatory decisionmaking* van Sam Kaner e.a.

Doel van het spel

Bij veel bijeenkomsten krijgen deelnemers een printje uitgereikt van de vergaderagenda. Daar staan dan de datum en vergaderonderwerpen op en de tijd die per onderwerp is gereserveerd. Soms is ook vermeld wie een onderwerp presenteert of onder z'n hoede heeft. Gemiddeld wordt ongeveer 2 seconden aandacht aan zo'n printje besteed. Met deze aanpak is niets mis bij snelle meetings van mensen die vaak samenwerken. Maar als een bijeenkomst over heel belangrijke zaken gaat, veel tijd en aandacht van de aanwezigen vergt of als er mensen van verschillende disciplines of afdelingen aan meedoen, werken creatieve 'visuele agenda's' met veel beeldmateriaal stukken beter.

Visuele agenda's houden de aandacht beter vast. Deelnemers lezen echt wat de gewenste resultaten zijn en bekijken de stappen die nodig zijn om daar te komen. De spanning stijgt zienderogen als ze een ruimte binnenstappen en daar een grote, kleurrijke, met de hand getekende display-agenda zien. Daar ga je met elkaar over praten. En het schept de verwachting dat het wel eens een interessante dag zou kunnen worden. De visuele agenda straalt uit dat de bijeenkomst ertoe doet. Het beeldmateriaal helpt deelnemers bovendien om zich achteraf beter te herinneren waar het in de bijeenkomst om draaide.

Zo speel je het

1. Stel het gewenste resultaat (of de resultaten) van de bijeenkomst vast en maak een visuele agenda die de groep naar dat resultaat leidt. Kies daarvoor een visueel kader dat de toon of het thema van de bijeenkomst weergeeft.
2. Teken een originele, onorthodoxe agenda op een groot stuk papier of ontwerp de agenda met presentatiesoftware. Laat je creativiteit de vrije loop.



Strategie

Met een visuele agenda laat je deelnemers zien dat je zelf tijd aan de bijeenkomst hebt besteed voordat je hún tijd in beslag neemt. Neem daarom inderdaad de tijd om een goede roadmap te maken voor de bijeenkomst. Probeer metaforen te vinden die bij een thema van de bijeenkomst passen. Teken plaatjes die de missie of het werk van de organisatie symboliseren. Werk je bijvoorbeeld bij een bedrijf dat vakantieappartementen aan zee verhuurt, teken dan een strand met voetstappen in het zand die elk een fase van de agenda weer-geven. Teken een bos als je bij een milieuorganisatie werkt, of een printplaat als je bij een hightechbedrijf werkt.

Nogmaals: wees creatief met je vormgeving. Kun je een beetje schrijven, maak dan pakkende koppen voor elke fase van de bijeenkomst. Schrijftalent noch artistiek instinct? Schakel dan de hulp in van iemand anders die ook naar de bijeenkomst gaat. Het maken van een visuele agenda is een kleine investering die veel oplevert.

→ Deze methode is geïnspireerd op de visuele agenda's van The Grove Consultants International.

36

Welkom in mijn wereld

Openings-
spellen

8-20 spelers



30-60 min.



Doel van het spel

Veel mensen gaan er ten onrechte van uit dat anderen zien wat zij zien en weten wat zij weten. Geen twee mensen in de wereld hebben echter precies hetzelfde beeld van 'de werkelijkheid'. De beste manier om waarnemingen te vergelijken, is een concreet tekenen van wat er volgens jou gebeurt of aan de hand is. Het spel 'welkom in mijn wereld' biedt spelers op die manier beter inzicht in de rollen en verantwoordelijkheden van anderen. Het helpt om barrières te slechten en introduceert een nieuw idee: dat we vaak slechts één werkelijkheid zien, namelijk die van onszelf. Het helpt enorm om je eigen werkelijkheid aan anderen te laten zien; dat stelt je in staat om samen een gemeenschappelijke werkelijkheid te ontwikkelen waarin je beter kunt samenwerken.

Zo speel je het

1. Stel aan alle spelers flip-overpapier, stiften en plakkertjes ter beschikking. Vraag ze om in maximaal 30 seconden een van hun taken op het werk (bijvoorbeeld: 'de nieuwsbrief maken' of 'een marketingstrategie voor product X ontwikkelen') op een plakkertje te schrijven en om dat op hun shirt te bevestigen.
2. Laat de spelers door de ruimte lopen en een team vormen met iemand die een taak heeft waar ze niets van afweten of waar ze nieuwsgierig naar zijn. Heb je een oneven aantal spelers, doe dan zelf mee om het aantal even te maken.
3. Vraag de spelerssparen nu om beurtelings uit te tekenen hoe de workflow van de ander bij de taak in kwestie er volgens hen uitziet. Ze kunnen met behulp van eenvoudige cirkeltjes, blokjes en pijlen een stroomdiagram maken of het creatiever aanpakken. De enige voorwaarde is dat ze de ander niet uithoren en geen vragen stellen. Geef de deelnemers 5 tot 15 minuten om ieder voor zich in stilte te tekenen.
4. Geef iedereen 5 minuten om de eigen tekening aan de andere speler te laten zien en toe te lichten.

5. Geef de tweetallen daarna 5 tot 10 minuten om met elkaar te bespreken in hoeverre de tekening van de ander realistisch is. Daarbij moeten ze ook aangeven welke aspecten van hun taak makkelijk en gecompliceerd zijn en waar interactie met anderen plaatsvindt. Dat kunnen ze om beurten doen, op basis van de tekening die de ander heeft gemaakt. De een kan ook dingen aan zijn tekening toevoegen terwijl de ander over zijn workflow vertelt.
6. Vraag de deelnemers tot slot om hun tekeningen aan de hele groep te laten zien en de belangrijkste bevindingen en inzichten te beschrijven.



Strategie

Dit spel is uiteraard het effectiefst als je het speelt met mensen die heel verschillende posities of verantwoordelijkheidsgebieden hebben. Het heeft weinig zin als alle deelnemers dezelfde voorspelbare workflow hebben, bijvoorbeeld als ze allemaal onbetwiste verzekeringsclaims verwerken. Het idee is anderen te *informer*en over je taken, wat kan helpen om barrières te slechten en silo's af te breken. Het kan het inzicht in en de waardering voor elkaars werk aanzienlijk vergroten. Het spel is nog effectiever bij mensen die moeten samenwerken maar weinig inzicht hebben in - noch geduld voor - de processen van hun collega's. Voor de meeste mensen is het geen probleem om eenvoudige basisvormen en workflowdiagrammen te tekenen, want die zijn gebruikelijk in organisaties. Als deelnemers tegensputteren en niet willen tekenen, mogen ze het ook met woorden alleen doen. Dan missen ze wel de kans om voor zichzelf op een eenvoudige manier iemand anders' 'wereld in uitvoering' in beeld te brengen.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan Sunni Brown.



Exploratiespellen

Zelden vind je precies wat je zocht. Resultaten komen op verrassende manieren bovendrijven. De exploratiespellen op de volgende pagina's zijn bedoeld om door ideeën te navigeren, om ideeën te combineren, interpreteren en er op andere manieren mee te werken om iets nieuws te ontdekken.

Exploratiespellen maken en breken patronen. In sommige spellen moeten spelers vormen of structuren maken, in andere juist uit elkaar halen. Meestal kun je exploratiespellen het best gebruiken 'in het midden' van een activiteit. Dat wil zeggen: voordat je de beslissingen neemt en tot actie overgaat maar nadat je de spelruimte hebt geopend en ingekaderd.

Wie zou volstaan met nieuwe ideeën ontsluiten en dan meteen zou inzoomen op de favoriete ideeën, zou niets nieuws scheppen. Exploratiespellen brengen de tussenliggende ruimte in kaart.

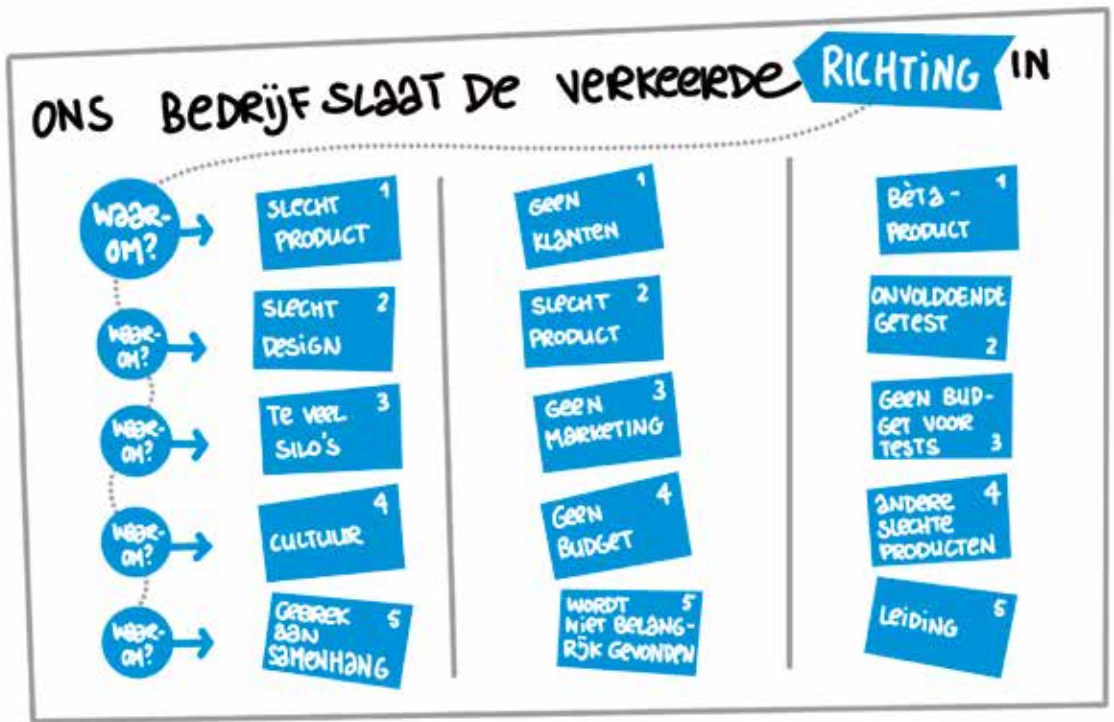


Doel van het spel

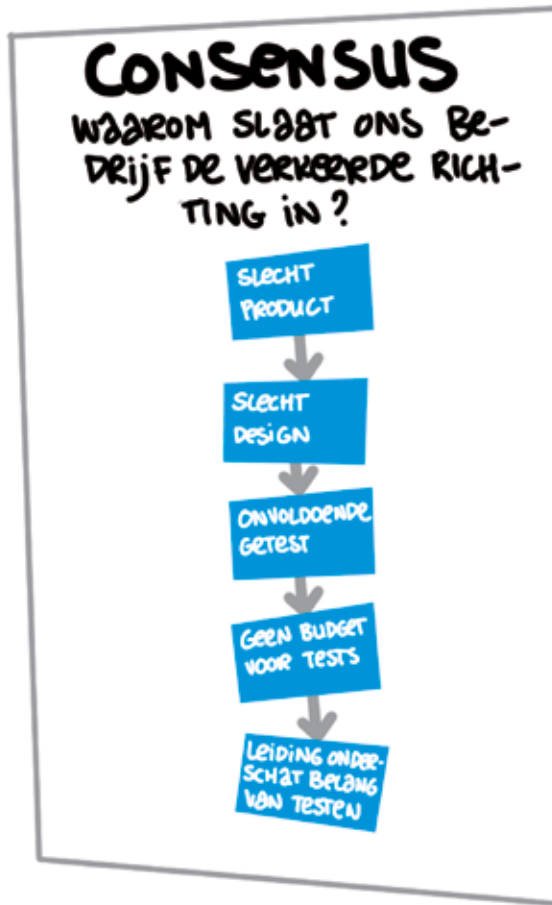
Veel van de spellen in dit boek gaan over het zien van de grotere samenhang, bijvoorbeeld over het plaatsen van een probleem in de context. Ook dit spel is daar heel geschikt voor. Het helpt je om problemen bij de wortel aan te pakken, en daarmee om ze op een duurzamere manier te tackelen.

Zo speel je het

1. Bepaal vooraf welk probleem je de groep wilt laten evalueren. Schrijf dat probleem in de vorm van een statement op een whiteboard of flip-overvel in de vergaderruimte, zodanig dat het goed zichtbaar is voor de hele groep. Maak er als je wilt ook een tekeningetje bij dat het probleem representeert.
2. Geef aan alle spelers plakkertjes. Vraag ze om er ieder vijf te nummeren, met de cijfers 1 tot en met 5.
3. Vraag de deelnemers het probleem in ogenschouw te nemen en zich af te vragen waarom het een probleem is. Het antwoord schrijven ze op plakkertje 1.
4. Geef de spelers opdracht om zich af te vragen waarom het antwoord op plakkertje 1 juist is. Het antwoord schrijven ze op plakkertje 2.
5. Vraag ze nu waarom het antwoord op plakkertje 2 juist is, en laat ze het antwoord op plakkertje 3 schrijven.
6. Ga door met deze procedure totdat op alle vijf de genummerde plakkertjes een antwoord staat.
7. Schrijf nu onder je probleemstatement vijf keer onder elkaar het woord 'waarom'. Trek daarnaast verticale lijnen om kolommen te creëren die ruimte laten voor de vijf plakkertjes van elke speler. Laat elke speler zijn eigen plakkertjes in een kolom plakken. Nummer 1 komt bovenaan, 5 onderaan.
8. Kijk nu samen met alle spelers naar de verschillende waarom-kolommen en bespreek overeenkomsten en verschillen. Laat de spelers discussiëren.



Schrijf het probleem nu nóg een keer op een flip-overvel. Geef een vrijwilliger vijf blanco plakkertjes. Bespreek met de groep aan de hand van de resultaten rij voor rij welke waarom(s) het meeste inzicht oplevert in het probleem. Vraag de vrijwilliger om de waars waarover de groep het eens is op een plakkertje te schrijven (één per plakkertje). Zijn de plakkertjes opnieuw beschreven met een 'nieuwe' waarom, plak dan de vijf eindresultaten in de uiteindelijke kolom, onder het probleem (zie afbeelding op volgende pagina). Als er nog tijd is, kun je met de spelers bespreken wat de volgende stap zou moeten zijn.



Strategie

Dit spel gaat over tussen de regels door lezen. De diepere oorzaken van een probleem worden aan de oppervlakte gebracht, zodat de spelers tot betere oplossingen kunnen komen. Stimuleer de deelnemers om echt eerlijk te zijn. Dat is de allerbelangrijkste strategie. Als spelers de cruciale zaken ontwijken, levert het spel geen goede informatie op. In het ergste geval zouden deelnemers zich dan zelfs met het verkeerde probleem kunnen gaan bezighouden. Wees als spelleider alert op de dynamiek tussen de spelers. Moedig een open uitwisseling over de moeilijke waaromvraag aan.

Het is ook belangrijk dat je deelnemers stimuleert om het eerste op te schrijven wat ze te binnen schiet bij een waaromvraag. Als ze onmiddellijk doorgaan naar wat ze als de wortel van het probleem zien, ontzeggen ze zich namelijk de kans om tussenstadia te ontdekken - en die zijn juist waardevol bij probleemoplossing op verschillende niveaus.

Realiseer je tot slot dat er bij sommige problemen meer vragen nodig zijn om bij de wortel te komen dan bij andere. Vijf waaroms zijn een prima start, maar zie dit aantal niet als bindend. Vraag net zolang door tot de spelers bij bruikbare inzichten uitkomen. Teken zo nodig langere waarom-kolommen.

→ Het 5-waaromspel is gebaseerd op een spel van Sakichi Toyoda.

Atomiseren

38

Kleine
groepen



Minimaal
60 min.



Exploratie-
spellen

Doel van het spel

Soms moet je diep gaan. Net als in de wetenschap is het opbreken van grote structuren in basiscomponenten fundamenteel voor kenniswerk. Dat is de manier waarop we dingen begrijpen en nieuwe ideeën formuleren.

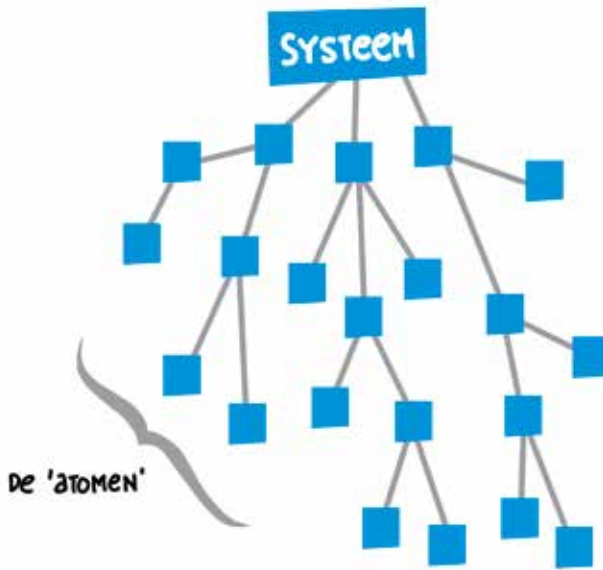
Bij dit spel worden laag voor laag componenten geanalyseerd en blootgelegd. Het is geschikt om grote structuren te ontrafelen die je niet goed doorgrondt. De toepassingen zijn talrijk, maar dit zijn enkele bij uitstek geschikte structuren:

- het aanbod van een bedrijf;
- een technologisch platform;
- een bedrijfsbreed initiatief;
- een vraag- of aanbodketen;
- een groepscultuur of iets anders ongrijpbaars.

Het opbreken van een groter systeem in componenten verschaft een groep voordelen bij het oplossen van problemen en bij het brainstormen. Omdat de kleinere componenten grijpbaarder en concreter zijn, kun je er gemakkelijker mee werken; ze zijn ook gemakkelijker te begrijpen. Het overzichtsschema dat de spelers in dit spel maken, helpt daarnaast bij het verklaren van het hele systeem.

Zo speel je het

1. Schrijf de naam van het te onderzoeken systeem op een plakkertje en plak het op een groot whiteboard. Leg de spelers uit dat het doel van dit spel is het systeem in 'atomen' op te splitsen om te doorgronden uit welke concrete onderdelen het bestaat.
2. Begin met de brainstormfase: vraag de spelers om het systeem op te splitsen in de hoofdonderdelen. Normaliter zou dit moeten resulteren in een kort lijstje van drie tot vijf grotere componenten. Schrijf elke component op een plakkertje en plak dat onder de naam van het systeem op het whiteboard.
3. Herhaal het opsplitsproces door de deelnemers bij elke component weer te vragen: uit welke onderdelen bestaat dit? Als je daarmee doorgaat, bouw je een piramide die eindigt op het 'atomaire niveau' met de kleinste onderdelen.



Het overzichtsschema en de gevonden componenten kunnen als input dienen voor andere activiteiten of om de onderdelen van het systeem te documenteren.

Strategie

Op een gegeven moment stuit je bij het maken van de piramide op een natuurlijk omslagpunt; dat ligt meestal zo'n vier tot vijf niveaus diep. In plaats van gevarieerder worden de afzonderlijke deeltjes vanaf dat punt meer 'elementair'. Dit is het atomaire niveau, waar de interessantste resultaten te vinden zijn. Als je bijvoorbeeld een groepscultuur onderzoekt, kun je op dit niveau verborgen houdingen ontdekken en gedrag dat uniek is voor deze groep. Als je een diensten- of productenaanbod 'atomiseert', stuit je hier op basisfeatures en onderscheidende kenmerken.

→ Het atomiseerspel wordt toegeschreven aan James Macanufa.

Begripsketen

39

1-10 spelers



30-120 min.



Exploratie-
spellen

Doel van het spel

Helder en effectief communiceren is een hele uitdaging als je veel te vertellen hebt aan een grote groep mensen. De verleiding kan groot zijn om te proberen alles in één keer te vertellen aan je publiek, iets waarin je niet zult slagen. In het begripsketenspel verleggen spelers de focus van de inhoud van hun communicatie naar de doelgroep, om zo een betekenisvolle, lineaire communicatiestructuur te ontwikkelen.

Zo speel je het

Vooraf moeten de spelers twee dingen doen: de samenstelling van hun publiek bepalen en een aantal vragen formuleren en beantwoorden.

De doelgroep(en). Een publiek dat uit allerlei soorten toehoorders bestaat, kun je voor jezelf het best verdelen in relevante doelgroepen. Die indeling kan variëren van vrij grofmazig (de directeurs) tot heel gedetailleerd 'de jongens van onze automatiseringsafdeling die de laptops repareren'. Vuistregel: hoe preciezer je indeling in doelgroepen, hoe meer op maat en effectiever je begripsketen zal zijn. Voor iedere doelgroep is een afzonderlijke begripsketen nodig. Je kunt ook een lijstje van doelgroepen maken met behulp van een WIEDOET-oefening (zie hoofdstuk 4).

De vragen. Als de deelnemers een helder beeld van de doelgroepen voor ogen hebben, is het tijd om over de vragen te brainstormen. De vragen moeten een afspiegeling zijn van wat mensen echt interesseert en van wat belangrijk voor ze is. Laat de deelnemers ze bij voorkeur precies zo formuleren als ze gesteld gaan worden, in de bewoordingen en de tone of voice die bij een doelgroep past. Zulke vragen zouden bijvoorbeeld als volgt kunnen klinken:

- 'Wat is hier zo cool aan?' 'Waarom zou het me iets moeten kunnen schelen?'
- 'Hoe verhoudt zich dit tot x, y of z?'
- 'Wat maakt dit tot een prioriteit?'

Maar je zou ook specifiekere vragen kunnen stellen:

- 'Vanaf waar gaan we gelijk op met onze *technology roadmaps*?'
- 'Op welke manier zal dit onze productportfolio beïnvloeden?'

De vragen zijn de schakels in de begripsketen. Om ze te bedenken, moeten de deelnemers zich in de toehoorders verplaatsen. Laat ze elke vraag op een afzonderlijk plakkertje schrijven (zie het post-upspel in hoofdstuk 4).

Het spel begint met het ordenen van de plakkertjes in een horizontale lijn, op een muur of whiteboard. Dit is het tijdpad van de communicatie, van begin tot eind. De groep kan bij het ordenen voor een van de volgende opties kiezen.

Rangschik de vragen in een eenvoudig verhaalfORMAT. In deze begripsketen groeperen de deelnemers vragen onder drie noemers, van links naar rechts:

- *Situatie*, waarin de setting wordt aangegeven en het onderwerp en conflict worden geïntroduceerd.
- *Complicatie*, waarin er meer conflicten bij komen en er beslissingen worden genomen.
- *Oplossing*, waarin een weg wordt ingeslagen die tot een resultaat leidt.

Rangschik de vragen in een informeer-differentieer-stimuleerFORMAT. Hier ordent de groep de vragen van links naar rechts, onder de volgende drie noemers:

- *Informeert*, waarbij een onderwerp of idee en de onderdelen daarvan worden geïntroduceerd.
- *Differentieert*, waarin onderdelen van het onderwerp tegen elkaar worden afgezet om een gemeenschappelijke begripsbasis te creëren.
- *Stimuleert*, waarbij naar acties wordt gevraagd of waarbij acties worden voorgesteld.

Rangschik de vragen als in een gesprek. Hier stellen de deelnemers zich een gesprek met de toehoorders voor, of ze spelen een rollenspel van zo'n gesprek. Daarbij ordenen ze de vragen in de volgorde die op een natuurlijke manier boven komt drijven. Elk gesprek verloopt uiteraard anders, maar je zou dit kader kunnen gebruiken:

- *Verbinden*: 'Hoe gaat het?' 'Wat hebben we gemeenschappelijk?'
- *Focussen*: 'Wat is op dit moment belangrijk?' 'Wat weet je daarvan?'
- *Handelen*: 'Wat zouden we moeten doen?'

EEN BEGRIPSKETEN



Strategie

Een begripsketen is net als elke andere keten zo sterk als zijn zwakste schakel. Door de vragen als geheel te overzien, kunnen de deelnemers onderdelen op het spoor komen die nog nadere aandacht behoeven of lastige vragen identificeren die niet zo makkelijk te beantwoorden zijn. Mensen die de gemakkelijke vragen tackelen en de moed hebben om ook lastige vragen direct en eerlijk te beantwoorden, kunnen het ver schoppen.

- Dit spel is ontwikkeld door David Gray, als onderdeel van de consultancyaanpak van Xplane (nu onderdeel van Dachis Group).

40

Blinde vlek

Exploratie-
spellen

5-15 spelers



30-45 min.



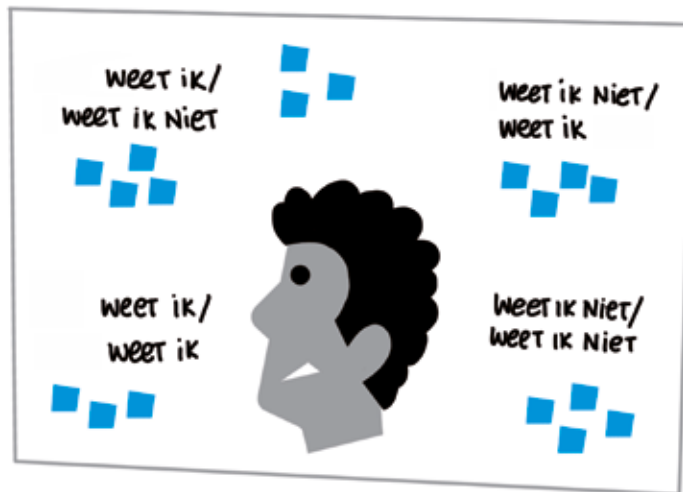
Doel van het spel

Ieder mens heeft blinde vlekken. Elk bedrijf ook. Als je je bewust bent van de aanwezige kennis kan dat je business en relaties verbeteren. Omgekeerd kan een blinde vlek voor die kennis de zaken onnodig compliceren. 'Wat niet weet, wat niet deert' gaat niet altijd op; wat we niet weten, kan ons wel degelijk schaden. Het doel van dit spel is onbekende kennis te onthullen die impact kan hebben op het succes van de organisatie en van groepen daarbinnen, op allerlei terreinen: management, planning, teamprestaties enzovoort. In het leger wordt in dit kader wel van 'oorlogsmist' gesproken.

Zo speel je het

1. Bepaal vooraf het onderwerp waarover je de spelers wilt laten discussiëren. Teken op een groot wit vlak een hoofd, gezien van de zijkant. Teken vier pijlen die aan de bovenkant uit het hoofd komen en schrijf bij die pijlen achtereenvolgens 'weet ik/weet ik', 'weet ik/weet ik niet', 'weet ik niet/weet ik', 'weet ik niet/weet ik niet'.
2. Stel de deelnemers plakkertjes en stiften ter beschikking. Vertel dat het doel van het spel is te expliciteren (a) welke kennis ze hebben en (b) welke kennis ze niet hebben maar goed zouden kunnen gebruiken.
3. Begin met de 'weet ik/weet ik'-categorie. Laat de groep alle kennis over het onderwerp opnoemen waarvan ze weten dat ze die hebben. Dit rondje moet snel gaan en moet veel concrete resultaten opleveren. Vraag de spelers om elk 'stukje' kennis op een afzonderlijk plakkertje te schrijven en de plakkertjes bij de bijbehorende pijl op het bord te plakken (dat gaan ze voor elk van de vier categorieën doen).
4. Doe nu hetzelfde voor 'weet ik/weet ik niet': de groep noemt alle kennis op waarvan ze weten dat ze die *niet* hebben. Dit zal wat minder snel gaan dan de vorige categorie maar levert als het goed is nog steeds veel resultaten op. Vraag de spelers weer de plakkertjes bij de pijl in kwestie te plakken.
5. Ga verder met 'weet ik niet/weet ik'. Hier zou het moeten gaan om vaardigheden van de deelnemers die ze momenteel niet gebruiken bij het oplossen van problemen, of om ongebruikte en vergeten hulpmiddelen.

6. Ga tot slot door naar 'weet ik niet/weet ik niet'. Hier zal de groep vastlopen en mogelijk onzeker worden. In deze categorie gaan de deelnemers samen dingen ontdekken en verkennen. Stel uitdagende vragen: wat weet je groep waarvan je groep niet weet dat je groep het niet weet? Hoe kom je erachter wat je niet weet dat je niet weet?
7. Vraag de deelnemers hoe ze de specifieke uitdagingen van elke categorie bewust en proactief kunnen oppakken. Bespreek de inzichten en aha-ervaringen. Zelfs als de deelnemers alleen maar ontdekken dát ze blinde vlekken hebben, kan dat al nuttig zijn.



Strategie

Dit spel werkt het best met deelnemers uit verschillende disciplines en met uiteenlopende verantwoordelijkheden, die elkaar bovendien al kennen. In zo'n gemengde groep komt er namelijk meer feedback bij de 'weet ik niet'-categorieën, waar spelers vaak vastlopen. Ze zullen zelfverzekerd zijn over wat ze weten, en zelfs over wat ze weten dat ze niet weten. Maar zonder enig perspectief van buitenaf (bijvoorbeeld iemand die het geheel overziet en die je om raad kunt vragen) is het bijna onmogelijk om te bepalen wat je niet weet dat je niet weet. Deze vraag leidt gegarandeerd tot discussie en vragen over hoe anderen het zien.

Het is bij dit spel belangrijk om vertrouwen op te bouwen. Begin daarom met het delen van 'onschuldige' informatie en klim op naar het delen van meer substantiële informatie, al naar gelang de mate waarin deelnemers zich op hun gemak voelen. Houd de groep gefocust op zakelijke of aan projecten gerelateerde onderwerpen en vermijd persoonlijke beoordelingen. Hoewel dit spel op zich ook gebruikt kan worden voor persoonlijke en meer psychologische beoordelingen, kun je die beter buiten je vergaderkamer houden - los van het incidentele geval dat je met een groep te maken hebt die dat wél op prijs stelt.

- Dit spel is gebaseerd op de 'Johari Window', een communicatiemodel van Joseph Luft en Harry Ingham. Sunni Brown paste het model zodanig aan dat het als spel kan worden gebruikt.

41

Bouw een wereld

Exploratie-
spellen

8-20 spelers



45-90 min.



Doel van het spel

Dit spel is zowel aantrekkelijk voor mensen die op een visuele of auditieve manier leren als op een kinetische manier, dankzij de verschillende interactielagen. Het is een nuttig (en leuk) spel, omdat het deelnemers stimuleert om de toekomst voor zich te zien en ze er ook meteen een eerste versie van laat bouwen. Alle succesvolle ondernemingen beginnen met een visie en een bescheiden eerste poging om te laten zien wat het ooit zou kunnen worden. Zo begon Alexander Graham Bells visie met een paar zeer rudimentaire schetsen van een telefoon. Het doel van dit spel is een driedimensionaal model te bouwen van een gewenste toekomstige toestand.

Zo speel je het

1. Bepaal voor de bijeenkomst het onderwerp waarmee de spelers aan de slag gaan. Dat kan elk onderwerp zijn waarvoor het nuttig is dat de deelnemers zich een einduitkomst voorstellen om het verder uit te ontwikkelen. Bijvoorbeeld 'onze nieuwe vestiging in China' of 'onze toekomstige marketingstrategie'.
2. Vertel de deelnemers wat het onderwerp is. Leg allerlei materialen voor ze klaar waarmee ze de toekomstige wereld concreet kunnen gaan vormgeven: flip-overvellen, karton, stiften, plakkerijtjes, scharen, pijpenragers, klei, tijdschriften, systeemkaarten, plakband, enzovoort.
3. Verdeel de groep in teams van drie of vier spelers. Geef ze 10 tot 15 minuten de tijd om het met elkaar eens te worden over de visie op de driedimensionale wereld die ze samen gaan bouwen. Leg uit dat de werelden mensen, gebouwen, scènes, producten en alle andere kenmerken kunnen bevatten die ze nodig achten om hun geïdealiseerde versie van het onderwerp vorm te geven.
4. Geef de deelnemers 20 tot 30 minuten de tijd om te brainstormen over de attributen van hun wereld en om hem daarna daadwerkelijk te bouwen met de beschikbare materialen.
5. Is de tijd om, geef ze dan 5 minuten om een slagzin te bedenken die hun wereld samenvat.

6. Laat ieder subgroupje zijn 'paradijs' tentoonstellen en anderen inzicht geven in wat hun wereld te bieden heeft. Let op terugkerende of vergelijkbare kenmerken tussen de verschillende werelden.

Strategie

Elke gewenste toestand kan worden gevisualiseerd. Het spel is niet beperkt tot 3D-modellen van apparaten, parken, producten of vastgoed. De 'wereld' die spelers maken kan ook een nieuw landschap voor een videospel zijn, een blijer en beter op elkaar afgestemd team, een wereldwijde distributieketen, enzovoort. De uitdaging voor de groepen is het proces van verbeelden en creëren aan te gaan zonder mogelijkheden uit te sluiten. Moedig ze aan om groots en meeslepend te denken. De enige beperking: hun fantasie en de materialen.

→ De naam van dit spel is geïnspireerd op de titel van Ed Emerberleys boek *Make a world*.

42

Businessmodelschema

Exploratie-
spellen

Speel dit spel met maximaal
6 spelers



Ongeveer een kwartier
als je het spel in je eentje
speelt, 2 tot 4 uur
in groepsverband



Doel van het spel

Nieuwe businessmodellen kunnen in korte tijd een hele bedrijfstak ontwrichten. Kijk maar wat iTunes met de muziekbranche deed. Het businessmodelschema is een middel om businessmodellen te analyseren en te heroverwegen.

Aantal spelers

Speel dit spel met maximaal 6 spelers. Je kunt het ook individueel doen, om voor jezelf snel een idee te schetsen en uit te werken. Ga je aan de slag met het businessmodel van een organisatie, werk dan in groepsverband. Hoe bonter de mix van (groepen) spelers, hoe accurater je voorstelling van het businessmodel zal zijn.

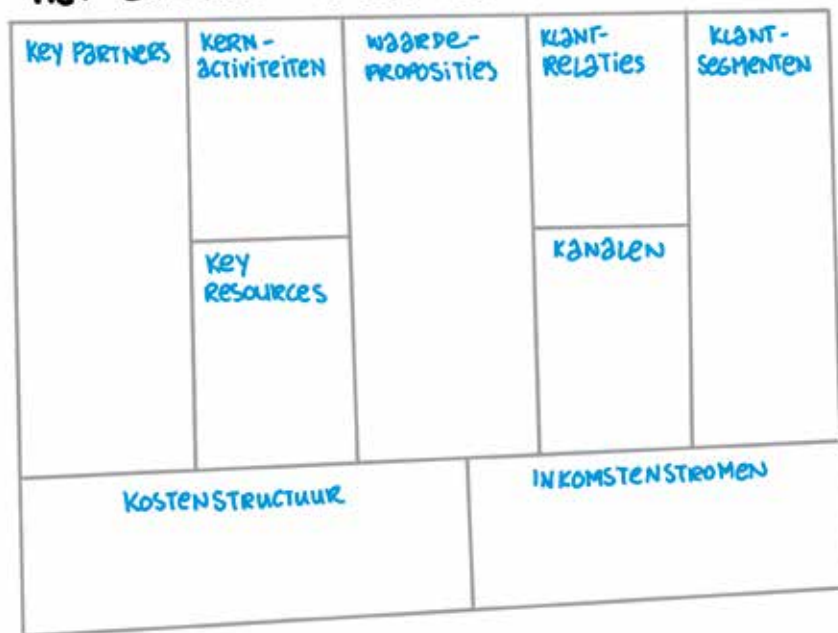
Duur

Ongeveer een kwartier als je het spel in je eentje speelt, 2 tot 4 uur als je in groepsverband een bestaand businessmodel analyseert en een paar dagen als je een nieuw businessmodel wilt ontwikkelen, bijvoorbeeld voor een start-up.

Zo speel je het

Businessmodellen in kaart brengen gaat het best als je de deelnemers op een grote muurposter het businessmodelschema laat invullen. Het is te downloaden van businessmodelhub.com. Print het op groot formaat of teken zelf de categorieën op een paar vellen papier. Als je het zelf tekent, zou het schema er ongeveer als volgt uit moeten zien.

Het BUSINESS MODEL CANVAS



Zorg ervoor dat de deelnemers stiften en plakkertjes in diverse formaten en kleuren tot hun beschikking hebben. Je hebt ook een camera nodig, om de resultaten vast te leggen.

Er zijn allerlei varianten op dit spel. Hier wordt de meest basale vorm toegelicht: het in kaart brengen van een bestaand businessmodel, de beoordeling daarvan en het formuleren van verbeterde of nieuwe businessmodellen. De spelregels kun je gemakkelijk aanpassen aan de specifieke doelstellingen van deelnemers.

1. Een goede manier om te beginnen bij het analyseren van een bestaand businessmodel is deelnemers de klantsegmenten te laten beschrijven die de organisatie bedient. Laat ze voor ieder segment een andere kleur plakkertje gebruiken en in het schema plakken. Een groep klanten vertegenwoordigt een afzonderlijk segment als je ze op grond van hun specifieke behoeften specifieke waardeproposities biedt (zoals een krant die zowel adverteerders als lezers bedient) of als ze specifieke kanalen, klantrelaties of inkomstenstromen vergen.
2. Laat de spelers nu de waardeproposities benoemen die je organisatie biedt aan de afzonderlijke klantsegmenten. Daarbij moeten ze dezelfde kleur plakkertjes gebruiken als die van het bijbehorende klantsegment. Als een waardepropositie gericht is op twee verschillende klantsegmenten, moeten alle twee de kleuren plakkertjes van die twee segmenten worden gebruikt.
3. Vraag de spelers om de resterende bouwstenen van het businessmodel in kaart te brengen met plakkertjes. Instrueer ze om daarbij steeds dezelfde kleur plakkertjes te gebruiken als die van het bijbehorende klantsegment.

4. Als de spelers het hele businessmodel in kaart hebben gebracht, kunnen ze de sterke en zwakke punten ervan gaan beoordelen. Laat ze groene plakkertjes (sterk) en rode (zwak) naast de sterke en zwakke onderdelen van het businessmodel plakken. Heb je deze kleuren niet voorhanden, dan kun je ze ook steeds '+' en '-' op plakkertjes laten zetten.
5. Op basis van hun visualisering van het businessmodel in stap 1 tot en met 4 kunnen de deelnemers nu proberen om dit businessmodel ofwel te verbeteren ofwel totaal nieuwe businessmodellen te bedenken. Het beste kun je de spelers een of meer extra muurposters laten gebruiken om de nieuwe of verbeterde businessmodellen uit te werken.

Strategie

Voor wie zijn businessmodel wil verbeteren of nieuwe businessmodellen wil ontwikkelen, is het in kaart brengen van het bestaande businessmodel, inclusief sterke en zwakke punten, een cruciaal vertrekpunt. Het spel leidt op zijn minst tot beter begrip van het bestaande businessmodel. In het beste geval helpt het spelers om een strategische richting voor de toekomst uit te zetten, door de contouren af te bakenen van verbeterde of nieuwe businessmodellen.

- Het businessmodelschema is ontwikkeld door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur en staat ook in hun boek *Business Model Generatie* (Kluwer, 2010). Het schema voor de muurposter is gratis te downloaden bij www.businessmodelhub.com (onder een Creative-Commons-licentie).

Checklist

43

Een kleine groep die veel ervaring heeft met de activiteit in kwestie



60 minuten of meer, afhankelijk van de activiteit die moet worden geanalyseerd



Exploratiespellen

Doel van het spel

Bij het uitvoeren van elke redelijk complexe activiteit bestaat het gevaar dat je vastloopt als je met taken te maken krijgt die allemaal even belangrijk zijn. Dit geldt des te sterker bij kenniswerk, omdat veel taken daar ongrijpbaar en vaag zijn. Als teams werkprocessen in kaart gaan brengen, is het maken van een checklist een van de bruikbaarste hulpmiddelen.

Het mag dan misschien een mooi afgebakende oefening lijken om een checklist te maken, vaak stuit je daarbij op allerlei vragen en problemen. Omdat een checklist een hulpmiddel is om je op de belangrijkste dingen te concentreren, moeten de deelnemers bij het maken ervan het belang en de volgorde van specifieke taken bespreken. Daar zullen ze niet allemaal hetzelfde over denken. De checklist is een manier om verschillen in zienswijze aan het licht te brengen en daar constructief mee om te gaan.

Zo speel je het

In de regel worden de punten van de lijst in chronologische volgorde gezet, maar soms kan het handiger zijn om voor een rangorde of prioriteitenlijst te kiezen. Beslis zelf waaraan de groep het meest heeft.

1. Maak om te beginnen duidelijk waarom het gaat: een checklist maken voor het uitvoeren van [activiteit X]. Het kan zinvol zijn om de spelers op gang te brengen door ze aan een specifieke situatie of afgebakende tijdsduur te laten denken, zoals 'van A naar B gaan' of 'met een woedende klant omgaan'.
2. Geef de groep opdracht om te brainstormen over taken die op de checklist kunnen komen en laat ze die op plakkertjes schrijven. Maak duidelijk dat het om concrete en meetbare taken moet gaan, zoals 'landingsgestel uitklappen'. 'Checken of we klaar zijn om te landen' is bijvoorbeeld minder geschikt dan 'landingsgestel uitklappen'.
3. Als de groep eenmaal een verzameling taken heeft geformuleerd, kunnen de spelers met behulp van het post-upspel en de affinity-map (zie hoofdstuk 4) redundante taken verwijderen. Bij de discussies over wat al dan niet in de checklist moet komen, kun je twee dingen doen:

- Laat de spelers de taken tot een procedure ordenen. Gebruik daarbij plakkertjes, zodat taken kunnen worden verplaatst. De groep kan dan discussiëren over de volgorde en daarbij de checklist samenstellen.
- Geef de groep opdracht om de taken in een rangorde te zetten. Je dwingt de deelnemers dan om een volgorde van belang aan te brengen. Ze kunnen zo bijvoorbeeld ook tot de slotsom komen dat er taken aan het eind van de lijst moeten worden geschrapt, om de lijst korter en meer to-the-point te maken.

De grootste vorderingen worden in dit spel altijd gemaakt tijdens discussies en beschouwingen na de eerste brainstormsessie. De kans is groot dat daarbij nieuwe ideeën naar voren komen die je kunt toevoegen aan de checklist. Na het spel kan de checklist als informatiebron worden gebruikt. De lijst kan ook aan derden worden voorgelegd, om hem te testen en te verbeteren.

→ **Dit checklistspeel is afkomstig van James Macanuso.**

Computertaal

44

2 spelers
(plus toeschouwers)



50 min.
of meer



Exploratie-
spellen

Doel van het spel

In dit rollenspel spelen twee mensen prototypische interactie na tussen een mens en een spraakgestuurde computer. De 'gebruiker' spreekt tegen de speler die de computer speelt en achter een gordijn of andere ruimtelijke afscheiding zit, onzichtbaar voor de ander. De spelers kunnen een script gebruiken om zwakke plekken in een bestaand ontwerp bloot te leggen, of improviseren om een compleet nieuw idee uit te werken.

Zo speel je het

Laat spelers die een bestaand ontwerp testen vooraf een script schrijven waarin alle antwoorden en acties waartoe de computer in staat is precies zijn beschreven. De computer gebruikt dan alleen die beschrijvingen om op de gebruiker te reageren. Een groep die een interface voor een geldautomaat ontwikkelt, zou dus bijvoorbeeld een script schrijven waarin staat welke informatie aan de gebruiker wordt gepresenteerd en welke reacties van de gebruiker het computersysteem begrijpt.

Als er wordt geïmproviseerd, kunnen de spelers direct beginnen met het rollenspel. Zorg ervoor dat ze elkaar niet kunnen zien, zodat ze niet onbewust hints of informatie kunnen doorspelen. Je kunt een stuk karton tussen de spelers zetten of ze gewoon rug aan rug laten zitten.

Het gemakkelijkst is om de gebruiker te laten beginnen, met een of andere taak die hij wil uitvoeren. Als de spelers de situatie naspelen, moeten ze goed letten op problemen, momenten van frustratie en mogelijkheden om iets te doen wat niet voorzien was. Het komt er in hoofdlijnen op neer dat de gebruiker de computer moet uitdagen en dat de computer strikt moet blijven vasthouden aan wat hij kan (niet meer en niet minder).

Strategie

Dit rollenspel wordt tegenwoordig ook op andere gebieden dan spraaksturing ingezet. De ruimtelijke afscheiding brengt helder aan de oppervlakte wat de gebruiker wil doen en op welke manier.

- Deze techniek werd voor het eerst gebruikt in de jaren zeventig, bij de ontwikkeling van de nu alomtegenwoordige luchthavenkiosksystemen en de 'luisterende typemachine' van IBM. Daarbij ging men destijds nog een stap verder: degene die de machine speelde, interpreteerde de gesproken commando's van de gebruiker en maakte daarmee een prototype van het systeem.

45

Confronteerkaarten

Exploratie-
spellen

Speel het bij voorkeur met
groepjes van 5 tot 10
deelnemers



Doel van het spel

Met dit spel kun je uitdagingen, problemen en valkuilen identificeren die samenhangen met een product, dienst of strategie.

Zo speel je het

Verdeel elke groep in twee teams. Eén team, het 'oplossingsteam', brainstormt in stilte over de eigenschappen en sterke punten van een product, dienst of strategie en schrijft die op systeemkaarten. Het andere team, het 'confronteerteam', brainstormt in stilte over de mogelijke problemen of uitdagingen en schrijft die ook op systeemkaarten (één sterk punt of probleem per kaart). Zo maakt elk team een verzameling kaarten.

In het spel dat nu volgt, werken de twee teams samen om een verhaal te vertellen. Het confronteerteam neemt een kaart van zijn stapeltje en speelt die uit. De teamleden moeten daarbij een situatie beschrijven waarin het probleem in kwestie zich daadwerkelijk zou kunnen voordoen. Het oplossingsteam moet nu een kaart uit de eigen stapel kiezen waarmee ze het probleem willen aanpakken. Als dit team een oplossing inbrengt, krijgt het een punt. Zo niet, dan krijgt het confronteerteam een punt. De twee teams maken nu samen een kaart waarmee het probleem kan worden aangepakt. Zo gaat het spel verder: een nieuwe confrontatie gevolgd door een oplossing, gevolgd door een nieuwe confrontatie enzovoort – tot het verhaal of scenario afgelopen is.

Strategie

Het doel van dit spel is een product of strategie te verbeteren door diverse scenario's en alternatieven te onderzoeken. Doordat deze oefening zowel een storytellingcomponent als een competitiekarakter heeft, betrek je de spelers er meer bij en zullen ze dieper in het scenario duiken. Het spel verloopt het levendigst als het luchtig blijft en als iedereen er lol in heeft. Het moet niet als werk aanvoelen.

→ Dit spel kwam in 2010 spontaan tot stand tijdens een gamestormworkshop in Londen.

Doen, opnieuw doen & terugdraaien

46

Speel dit in kleine groepjes



60 minuten of meer,
afhankelijk van de
complexiteit van het
'best-casescenario'



Exploratie-
spellen

Doel van het spel

Wie iets ontwerpt of maakt, neigt ertoe om alleen maar vooruit te kijken. Je zit in een maalstroom van actie ondernemen en dingen opbouwen – en vergeet soms dat het in de loop van de tijd net zo waardevol kan zijn om eerdere beslissingen terug te draaien. Dit spel vraagt spelers om zich daarop te concentreren en de implicaties te onderzoeken van veranderingen of ontmanteling.

Deze oefening is heel geschikt om een mens-machinesysteem of mens-menssysteem te ontwikkelen. In de softwareontwikkeling worden eerdere beslissingen wel vaker teruggedraaid; gebruikers moeten dan configuraties aanpassen, fouten herstellen of software helemaal verwijderen. Ook bedrijfsprocessen zou je op deze manier moeten aanpakken. Het is goed om op zijn tijd achterhaalde bedrijfsonderdelen aan te passen of helemaal te verwijderen. Die flexibiliteit ontbreekt als je niet weet hoe je dat moet doen.

Zo speel je het

Het best-casescenario

In de regel is een concept of prototype het vertrekpunt van dit spel. Als het om software gaat, kan dat bijvoorbeeld een *userstory* zijn of een lijst van functionaliteiten; bij een proces een schets van het procesverloop.

De groep moet de tijd krijgen om het uitgangskoncept – het best-casescenario – in alle rust door te nemen en te verwerken. Het eigenlijke spel begint met de opdracht aan de deelnemers om te brainstormen over antwoorden op een eenvoudige vraag: welke fouten kunnen én zullen er worden gemaakt?

Met behulp van het post-upspel (zie hoofdstuk 4) noteren de spelers antwoorden op plakertjes. Die groeperen ze dan tot lijsten of scenario's die als startpunt dienen om mee te experimenteren vanuit de invalshoek 'terugdraaien en opnieuw doen'. Het is niet ongebruikelijk dat er een paar dingen tussen zitten die tot hilariteit leiden. Vragen die je kunt stellen om spelers te helpen de lijsten of scenario's uit te bouwen:

- Wat zou er gebeuren als een groep apen zou proberen om het te gebruiken?
- Wat gebeurt er als we de stekker eruit trekken? En waar zit die stekker?

Het worst-casescenario

Bij het maken van lijsten met het post-upspel heeft de groep minstens één worst-case-scenario samengesteld. Geef ze opdracht om de items in dit scenario aan te pakken door te focussen op drie oplossingsrichtingen:

- **Doen.** Verander het ontwerp of plan om het probleem te omzeilen. Hiermee is de kwestie van tafel.
- **Opnieuw doen.** Zorg voor een manier om een actie nog te veranderen terwijl die al wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld via koerscorrectie of bescherming tegen de impact van het probleem.
- **Terugdraaien.** Zorg voor een manier om een actie volledig terug te draaien en naar de situatie daarvoor terug te keren. Hiermee ben je helemaal van het probleemsценario af.

Heeft een team erg veel items in zijn worst-casescenario? Laat de teamleden die items dan prioriteren op basis van de kans dat ze zich inderdaad voordoen en zich concentreren op de echt kritieke punten. Er zit een impliciete voorkeursvolgorde in de reeks 'doen, opnieuw doen, terugdraaien'. Als je een probleem uit de weg ruimt door het design te veranderen, hoef je immers niets meer 'opnieuw te doen' of 'terug te draaien'. Een online formulier waarop je de gebruiker vraagt om contactinformatie in te vullen bijvoorbeeld, kun je schrappen als je die informatie ergens anders vandaan kunt halen.

Laat de spelers hun oplossingen bij 'doen', 'opnieuw doen' en 'terugdraaien' vastleggen en dan weer naar het oorspronkelijke best-casescenario kijken. Adviseer ze om hun oplossingen na het spel bij de hand te houden als het ontwerp zich verder uitkristalliseert; zo kan dit spel zich op termijn bewijzen bij gebruikerstests en in de echte wereld.

→ Dit spel is van James Macanufo.

Draai het om

47

5-20 spelers



30-60 min.



Exploratief
spellen

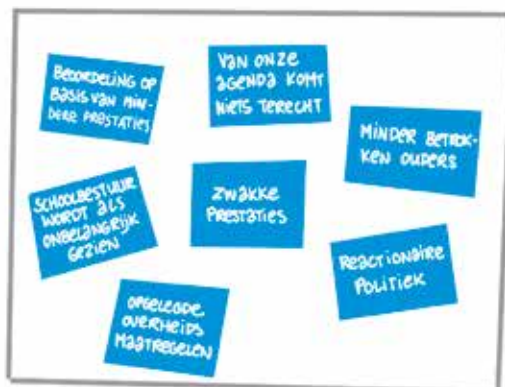
Doel van het spel

Als er een verandering optreedt in een probleem of situatie, komt dat vaak eenvoudigweg doordat je er vanuit een ander perspectief naar bent gaan kijken. 'Draai het om' is een snel spel waarmee je mensen laat zien dat gezichtspunten geen vaststaand gegeven zijn maar worden gecreëerd. Het is je eigen keus of je een glas als halfvol of half leeg ziet - maar vaak krijg je betere resultaten als je vindt dat het halfvol is. Dit spel is op zijn best als spelers uitdagingen als kansen gaan zien en haalbare suggesties doen om problemen op te lossen in plaats van ze steeds te herkauwen.

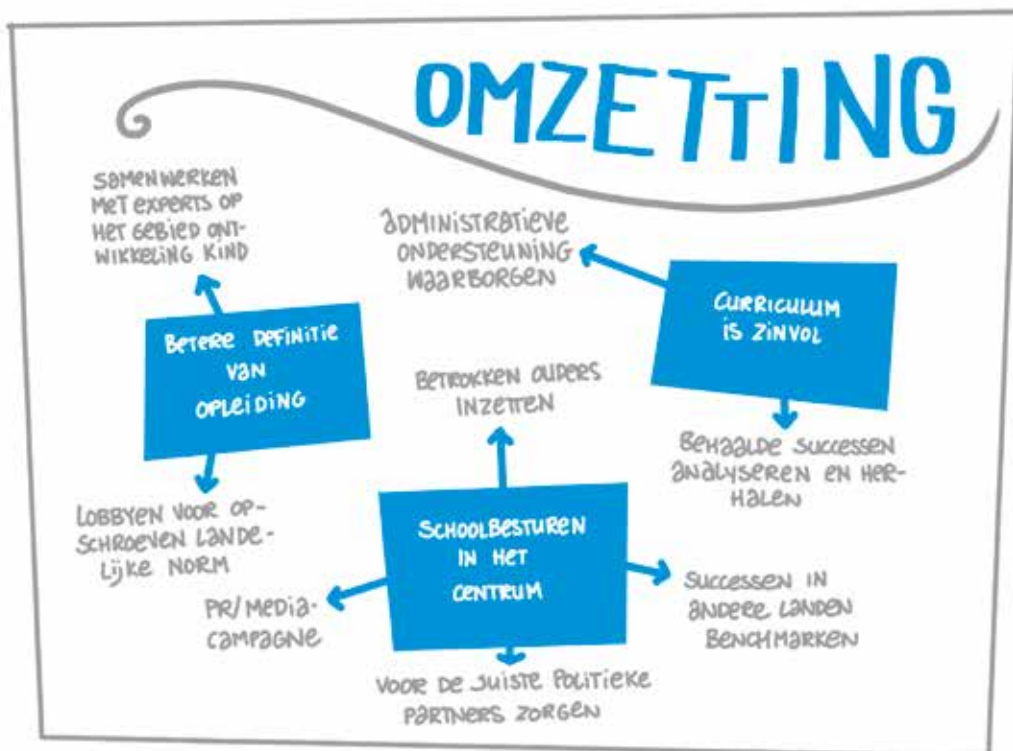
Zo speel je het

1. Hang voor de bijeenkomst 4 tot 8 flip-overvellen in twee rijen aan de muur en schrijf op een van die vellen de naam van dit spel. Doe dat laatste zoals in de tekening: ook op zijn kop en in spiegelbeeld.
2. Schrijf op het meest linkse vel van de onderste rij het woord 'ANGST'. Maak er desgewenst een tekening bij van iets wat angst representeert, of knip iets uit een tijdschrift en plak het erbij. Vertel de groep dat het spel over de toekomst gaat - van hun afdeling, bedrijf, product of dienst of een vergelijkbaar onderwerp dat je vooraf hebt bedacht.
3. Geef de spelers 5 tot 10 minuten de tijd om hun zorgen, problemen en angsten rond het gekozen onderwerp op plakkertjes te schrijven. Wijs ze erop dat ze eerlijk moeten zijn, omdat het spel ze nu juist de kans biedt om zorgen en angsten om te buigen. Verzamel de plakkertjes en plak ze op de ANGST-vellen (alle vellen in de onderste rij).
4. Schrijf nu op het linkervel van de bovenste rij het woord HOOP. Vraag de spelers om de plakkertjes in de ANGST-rij te bekijken. Laat ze proberen om de angsten 'om te draaien' door ze in termen van HOOP te herformuleren. Geef ze 5 tot 10 minuten de tijd om HOOP-plakkertjes bij corresponderende ANGST-plakkertjes te maken.

5. Plak de HOOP-plakkertjes op de HOOP-vellen (alle vellen in de bovenste rij).
6. Bespreek ze met de groep en vraag of vrijwilligers hun bijdrage willen toelichten. Vraag de spelers nu om te 'stipstemmen' (zie hoofdstuk 4) naast de HOOP-plakkertjes waarbij ze concrete actie kunnen ondernemen. Kijk samen welke HOOP-plakkertjes de meeste stemmen kregen.



7. Schrijf het woord 'OMZETTING' op een nieuw flip-overvel. Schrijf daaronder de teksten van de HOOP-plakkertjes die de meeste stemmen kregen (of haal de plakertjes in kwestie van de HOOP-vellen en plak ze op dit vel). Vraag de spelers nu om hardop te brainstormen over alle acties die zouden kunnen worden ondernomen bij elk van de HOOP-items. Schrijf ze erbij en discussieer erover.



Strategie

Dit spel begint met angst. Stel de deelnemers gerust dat je ze niet eenzaam laat verdrinken in hun angsten. Ze moeten ze alleen kort voor zichzelf in kaart brengen en zo informatie verzamelen om het spel op gang te brengen. Je kunt als aftrap een voorbeeld van het bedoelde draai-om-gedrag geven aan de hand van een situatie die je eerst op de ene en dan op de andere manier bekijkt. Geef de spelers als ze hun angsten hebben geformuleerd en op de flip-overvellen hebben geplakt even wat ruimte om hun gedachten te ventileren. Besteed in dit spel de meeste tijd aan het omzetten van angsten in iets positiefs. De deelnemers moeten hun zorgen als hoopvolle kansen gaan zien en moeten worden gemotiveerd om actie te ondernemen.

Werk je met een grote groep of produceert de groep veel plakkertjes? Gebruik dan sorteeren en clustertechnieken (zoals kaartsorteren uit hoofdstuk 4) om de plakkertjes te groeperen in representatieve categorieën. Vraag de groep dan om te stemmen op categorieën en gebruik ook categorieën op het OMZETTING-vel. Als je geen specifieke aanwijzingen hebt gegeven, zullen de problemen die spelers aandragen zowel over interne als externe factoren gaan. Wil je niet dat het spel zo alomvattend wordt, geef dan vooraf de grenzen aan.

Optie: Vraag vrijwilligers om hun initialen te zetten naast de concrete acties op het flip-overvel die ze zouden ondersteunen. Vertel ze dat dit geen bindende afspraak is maar slechts een indicatie van waar hun interesses liggen.

→ De herkomst van dit spel is onbekend.

48

Elevatorpitch

Exploratie-
spellen

Individueel of met een of meer
kleine groepje



Minimaal 90 minuten



Doel van het spel

Een methode die zich al ruimschoots heeft bewezen bij het ontwikkelen van nieuwe producten kan ook vruchten afwerpen bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën: de elevatorpitch. Een team dat bezig is een visie over iets te ontwikkelen en communiceren – een nieuwe dienst, een bedrijfsbreed initiatief of gewoon een goed idee dat het waard is om te worden verspreid – zal er baat bij hebben om te oefenen met het schrijven van een elevatorpitch.

Een elevatorpitch moet kort genoeg zijn voor het fictieve tochtje met de lift. Maar in dat korte tochtje moet je wel op een aansprekende manier uiteenzetten welk probleem je oplost, voor wie je dat doet en wat hét unieke kenmerk is dat jouw product of idee onderscheidt van andere producten of ideeën. Vaak is dit het moeilijkste wat je te doen staat als je een nieuw idee ontwikkelt.

Aantal spelers

Je kunt de pitch individueel doen of met een of meer kleine groepjes. Voor groepjes is het meestal gemakkelijker dan voor individuen. Laat de groepsleden eventueel iemand aanwijzen die zich met de uiteindelijke formulering gaat bezighouden nadat de belangrijke beslissingen genomen zijn.

Duur

Reserveer minimaal 90 minuten voor de hele oefening. Las na de ideeënvormingsfase eventueel een pauze in, dus vóór het prioriteren en schrijven van de eigenlijke pitch.

Zo speel je het

Het spel bestaat uit een ideeënvormingsfase en een uitvoeringsfase. Schrijf om de ideeënvorming op gang te brengen deze vragen op een flip-over:

- Wat is de doelgroep?
- Wat zijn de klantbehoeften?

- Hoe heet het product?
- Wat is de productcategorie?
- Wat is het belangrijkste voordeel?
- Wie of wat is de concurrentie?
- Wat is het unieke en onderscheidende kenmerk van het product?

De ideeën zijn de elementen van de elevatorpitch. De volgorde hangt samen met de volgende formule.

ZINSSTRUCTUUR ELEVATOR PITCH :

VOOR (DOELGROEP) DIE (KLANTBEHOEFTE)
 WILLEN, IS (PRODUCTNAAM) EEN (PRODUCT -
 CATEGORIE) DIE (BELANGRIJKSTE VOORDEEL) BIEDT.
 ANDERS DAN BIJ (CONCURRENTIE) BIEDT HET
 PRODUCT (UNIEK ONDERSCHIEDEND KENMERK).

Licht nu de afzonderlijke elementen toe en vertel in welk verband ze tot elkaar staan.

De *doelgroep* en *klantbehoefte* zijn bedrieglijk eenvoudig: bijna elk goed concept of product heeft veel potentiële klanten en bevredigt een groot aantal behoeften. Tijdens de ideeën-vormingsfase zijn alle ideeën welkom.

Het helpt om de *productnaam* van tevoren vast te leggen. Zo perk je de reikwijdte in en blijven de deelnemers geconcentreerd op het eigenlijke doel van de pitch. Het is echter niet ondenkbaar dat er nuttige ideeën aan het licht komen bij het bedenken van de productnaam. Beslis daarom zelf hoe je dit aanpakt.

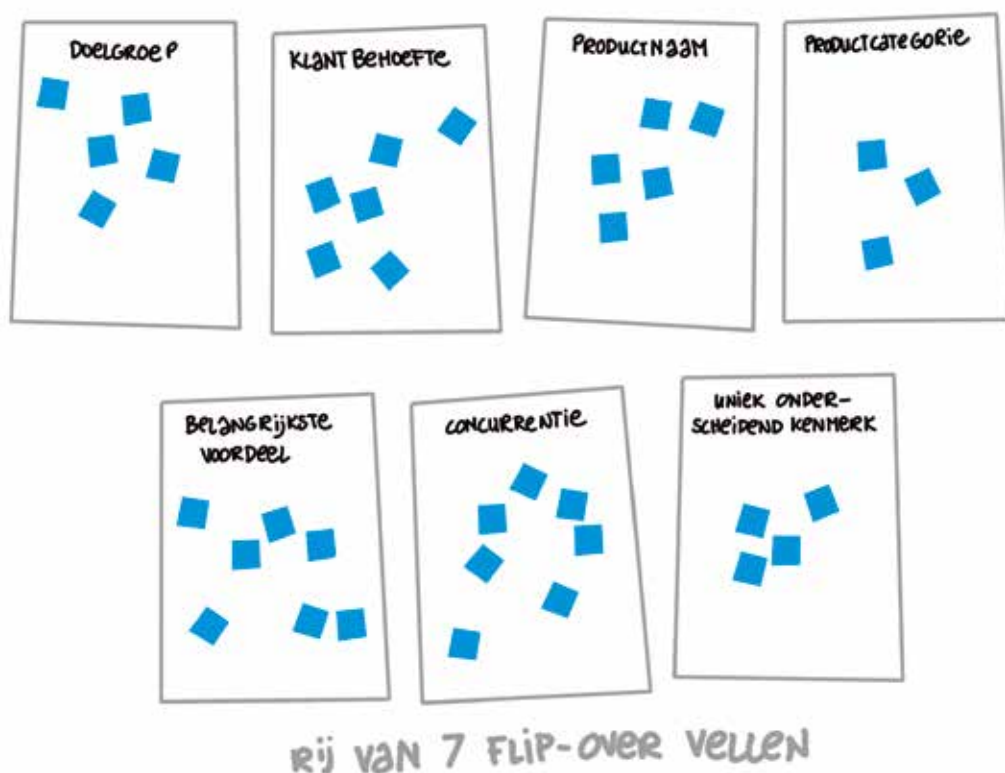
De *productcategorie* moet een makkelijk te begrijpen aanduiding zijn van het soort product of idee in kwestie. Het kan zoiets zijn als 'werknemersportal' of 'opleidingsprogramma' of 'peer-to-peer-community'. De productcategorie verschaft de doelgroep een belangrijk referentiekader, dat ze gebruiken om vergelijkingen te maken en de waarde van het product in te schatten.

Een van de moeilijkste dingen voor de groep is het *belangrijkste voordeel* van het product in te schatten bij de uiteindelijke pitch. Dit 'kernvoordeel' is de allerbelangrijkste reden dat de doelgroep het product zou kopen of voor het idee zou gaan. Het beperkte tijdsbestek van een elevatorpitch laat niet toe dat je meerdere voordelen opnoemt; je kunt uiteindelijk maar één gemakkelijk te onthouden reden geven waarom de klant het product zou moeten kopen. Maar in deze ideeënvormingsfase zijn alle ideeën welkom.

De *concurrentie* en het *unieke, onderscheidende kenmerk* zetten de puntjes op de i van de pitch. Met wie of wat zal de doelgroep dit idee vergelijken, en wat is er uniek aan? In sommige gevallen zal de concurrentie een ander bedrijf of product zijn. Maar soms zal het zoiets zijn als 'het bestaande opleidingsprogramma' of 'de laatste keer dat we het initiatief namen voor een grote verandering'. Het 'unieke onderscheidende kenmerk' moet precies doen wat de naam zegt: een unieke eigenschap noemen van het product of idee dat het onderscheidt van de concurrentie.

De ideeënvormingsfase

Als iedereen begrijpt wat de elementen van de pitch inhouden, geef je de spelers opdracht om te brainstormen over ideeën die bij de afzonderlijke elementen passen. In eerste instantie moeten ze vrijelijk ideeën spuien die in een van de categorieën passen, zonder erover te discussiëren of ze te analyseren. Instrueer spelers om gebruik te maken van de techniek uit het post-upspel (zie hoofdstuk 4) en de plakkertjes op de flip-overvellen met de bijpassende categorie te plakken.



Daarna kan de groep discussiëren over de elementen waar ze bij de pitch het meeste moeite mee hebben. Weten we genoeg van de concurrentie om een uniek onderscheidend kenmerk te claimen? Zijn we het eens over de doelgroep? Bestaat onze productcategorie al of zijn we bezig om iets nieuws te beschrijven? Wat moeten we nog verder aanscherpen?

De uitvoeringsfase

In aansluiting op de discussie en reflectie op elementen van de pitch krijgt de groep nu opdracht om enkele mogelijkheden 'uit te proberen'. Dat kun je de deelnemers afhankelijk van de totale groepsgrootte in kleinere teams, tweetallen of individueel laten doen. Laat ze een elevatorpitch schrijven op basis van de ideeën die op de flip-overvellen zijn geplakt.

Na een afgesproken hoeveelheid tijd (een kwartier is genoeg) komt de grote groep weer samen om de conceptversies van de pitch aan elkaar te presenteren. Je kunt kiezen voor een rollenspel waarin de luisteraars zich opstellen als klanten uit de doelgroep; zij geven dan feedback en stellen vragen aan degenen die een pitch presenteren.

Het spel is afgelopen als de groep als geheel een duidelijke richting heeft gekozen voor wat wel én niet in de pitch moet komen. Je kunt deelnemers ook verschillende pitches voor verschillende doelgroepen laten schrijven; instrueer ze dan om zich daarop te richten tijdens de uitvoeringsfase.

Strategie

Stel je in een grote groep niet ten doel om de uiteindelijke pitch te formuleren. Het is een hele prestatie als je wel zover komt, maar het is niet cruciaal en de precieze formulering kan ook na het spel vorm krijgen. Waar het om gaat, is dat de groep beslist wat wel en niet onderdeel van de pitch moet zijn.

Een rollenspel is de snelste manier om een pitch te testen. Je verplaatsen in de huid van klanten (of een paar echte klanten inschakelen bij het spel) helpt je om jargon en andere termen te schrappen die een heldere pitch in de weg staan. Als de pitch geloofwaardig en boeiend is, zouden spelers er geen moeite mee moeten hebben om hem realistisch aan klanten te presenteren.

- De elevatorpitch of elevatorspeech is een bekend verschijnsel in durfkapitaalkringen. Het is gebaseerd op de gedachte dat een idee voor nieuwe business eenvoudig genoeg moet zijn om in een tochtje met de lift over te brengen.

49

Geven-en-nemen matrix

Exploratie-
spellen

Kleine groep



Minimaal
60 min.



Doel van het spel

Het doel van dit spel is de drijfveren en interactie tussen de actoren in een systeem in kaart te brengen. Het kan daarbij gaan om zoiets kleinschaligs als individuen die samen een taak uitvoeren, maar ook om zoiets grootschaligs als organisaties die samenwerken aan een langetermijndoel. Deze matrix is een nuttig diagnosehulpmiddel, dat spelers helpt om 'waardestromen' in een groep zichtbaar te maken.

Zo speel je het

Om te beginnen heb je een lijst nodig van alle actoren binnen het systeem. Die lijst kun je vooraf zelf maken óf door de spelers laten maken aan het begin van het spel. Gebruik de lijst om een matrix te maken waarin de benoemde actoren zowel langs de horizontale als langs de verticale as staan. De verticale as is de 'van-as', de horizontale de 'aan-as'.

Horizontaal: primaire motivaties ('nemen')

Vul voor elke actor in de matrix in wat hij 'neemt', ofwel wat hij 'van het systeem wil'. Deze informatie loopt langs de horizontale as en komt op de snijvlakken te staan, in de cellen waar horizontaal en verticaal de namen van individuele actoren samenvallen. Geef in korte zinnen het doel of de reden aan waarom de actor in kwestie aan het systeem deelneemt.

Verticaal: samenvallende interesses ('geven')

De volgende stap is naar de snijvlakken te kijken en de waardeestroom tussen de actoren te doorgronden, die langs de verticale as loopt. Begin met één actor en werk je door de afzonderlijke cellen in de kolom heen. Stel jezelf steeds de vraag: wat heb ik jou te bieden?

Bij sommige snijvlakken zal dit makkelijk aan te geven zijn. In andere gevallen zal de matrix actoren aan elkaar verbinden waartussen voorheen geen verband werd gelegd, of misschien zelfs 'conflicterende' actoren aan het licht brengen. Het doel is een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van hoe iedere actor de anderen tot nut kan zijn.

In elke cel wordt de waardeestroom slechts in één richting aangegeven. Want: een leverancier kan een producent bijvoorbeeld een specifieke waarde verschaffen, maar de producent zal die leverancier een andere waarde verschaffen.

Handwritten diagram showing a 'Geeft' (Gives) and 'aan' (to) relationship between actors in a matrix.

	GeefT	actor 1	actor 2	actor 3	actor 4	...
actor 1		Neemt	≡≡≡	≡≡	≡≡	
actor 2		≡≡≡	Neemt	≡	≡≡	
actor 3		≡≡≡	≡≡≡	Neemt	≡≡≡	
actor 4		≡≡≡	≡	≡≡	Neemt	
⋮						

Strategie

Het kan nodig zijn om zowel voor als na het invullen van de matrix nog extra onderzoek te doen. Via enquêtes en interviews kunnen de spelers zowel de aanvankelijke input als samenvallende interesses in de matrix onderzoeken en beoordelen.

Net als de stakeholderanalyse (zie hoofdstuk 5) helpt deze geven-en-nemenmatrix de spelers om de actoren en interacties binnen een systeem te definiëren en te bestuderen.

→ Dit spel is gebaseerd op technieken uit de engineering-, chemie- en designwereld.

50

Hart, hand, hoofd

Exploratie-
spellen

1-10 spelers



10-60 min.



Doel van het spel

Het doel van dit spel is iets vanuit een andere invalshoek te bekijken en te onderzoeken, waardoor de onderscheidende kenmerken beter aan het licht komen.

Zo speel je het

1. Kijk naar een probleem, product of gang van zaken door de volgende drie 'lenzen':
 - Hart: wat maakt het emotioneel aantrekkelijk?
 - Hand: wat maakt het tastbaar en praktisch?
 - Hoofd: wat maakt het logisch en zinnig?
2. Maak een lijst van de eigenschappen die bij de verschillende gezichtspunten passen.
3. Geef de drie categorieën elk een rapportcijfer van 1 tot en met 10. Beoordeel de sterke en zwakke kanten.



Strategie

Belangrijke producten, activiteiten en ervaringen spreken de mens als geheel aan; ze zijn voer voor hart, hand en hoofd. Gebruik de drie lenzen om de betekenis van een product, initiatief enzovoort te vinden, te verhelderen of te analyseren.

- Dit spel is geïnspireerd op methodieken van de Zwitserse pedagoog en onderwijshervormer Heinrich Pestalozzi.

51

Heilzame cirkel

Exploratie-
spellen

3-10 spelers



60-180 min.



Doel van het spel

Dit spel kan je helpen om een bestaand, lineair proces om te vormen tot een waardevol-ler (groei)proces door het vanuit een andere invalshoek te bekijken. Dat is zinvol voor processen die vaker terugkeren of die voor herhaling vatbaar worden geacht, bijvoorbeeld met betrekking tot klantervaringen.

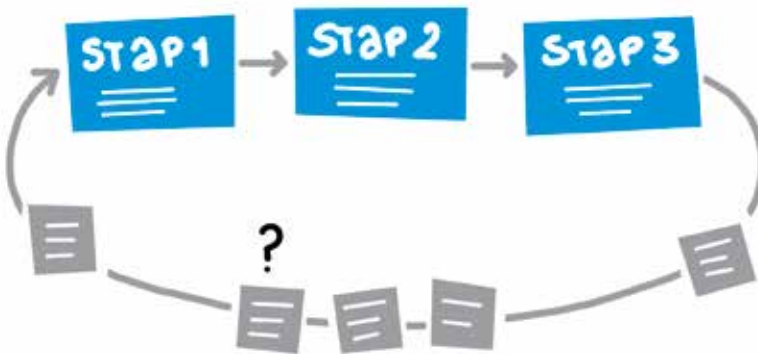
Vooraf processen die gebaseerd zijn op transactie of die gefragmenteerd zijn of waarbij veel verspilling optreedt, zijn geschikt om in dit spel onder de loep te nemen. Het spel is ook een goede optie als een groep aan het navelstaren is en zich te zeer concentreert op het interne proces, of bijvoorbeeld als niemand goed lijkt te weten wat er na voltooiing van het proces gebeurt. De uitkomst kan zijn dat de groep nieuwe groei- en verbetermogelijkheden ziet in een bestaand proces.

Zo speel je het

Je hebt als spelleider vergaand begrip van de huidige gang van zaken nodig - of zult je daarover grondig moeten informeren, bijvoorbeeld door documentatie te raadplegen. De oefening werkt bij elk lineair proces.

1. Vertel de deelnemers om te beginnen dat je het proces voor de duur van het spel in een 'zwarte doos' stopt. Dat houdt in dat ze zich tijdens deze oefening uitsluitend gaan bezighouden met wat zich buiten die doos (en dus buiten het proces) afspeelt, niet met de details in de zwarte doos.
2. Om dit te visualiseren, geef je elke stap in het proces een 'zwarte doos' op een whiteboard of ander wit vlak, met middelgrote plakkertjes. Schrijf er stap 1, stap 2 enzovoort op en verbind de stappen met pijlen, om het lineaire karakter van het proces aan te geven.
3. Nu begint het eigenlijke spel. Vraag deelnemers wat er zich bij hun weten vóór het proces afspeelt. Wat gebeurt er? Wie of wat is daarbij betrokken? Vraag dat vervolgens ook voor het eind van het proces: wat komt er na het proces? Wat zijn de mogelijke uitkomsten van het proces?

4. Vraag de spelers om hun reactie op plakkertjes te schrijven (één per plakkertje) en om die respectievelijk voor en na het proces (de serie 'zwarte dozen') op het whiteboard te plakken.
5. Teken nu een lus, die van het eind van het lineaire proces weer teruggaat naar het beginpunt. Daarmee transformeer je een lineair proces tot een levenscyclus. Vraag de deelnemers: wat moet er gebeuren om van hier weer terug naar daar te gaan? Wat ontbreekt er in dit plaatje?
6. De groep kan nu mogelijkheden en kansen gaan verkennen. Het werkt het best om ze die weer op plakkertjes te laten schrijven. Instrueer ze om hun ideeën en gedachten vast te leggen en stimuleer ze om erover te discussiëren.
7. Rond de oefening af door samen te vatten en een lijst met vragen en gebieden op te stellen die verkend moeten worden. De conclusie kan ook zijn dat er in detail naar het proces moet worden gekeken om naar verbeteringsmogelijkheden te zoeken.



Strategie

Zoek een proces uit dat geschikt is voor deze oefening. Zoals gezegd zijn terugkerende processen, zoals klantervaringen, heel geschikt. Hetzelfde geldt voor processen die gericht zijn op het genereren en vergaren van kennis, of op strategische planning.

Zorg er daarnaast voor dat je de juiste mensen bij elkaar brengt. Enige notie van wat zich buiten het proces afspeelt is handig maar kan de ervaring ook juist dwarsbomen. Een van de best denkbare uitkomsten is een perspectiefwisseling bij de deelnemers: van een interne focus naar een externe focus.

→ Dit spel is afkomstig van James Macanufo.



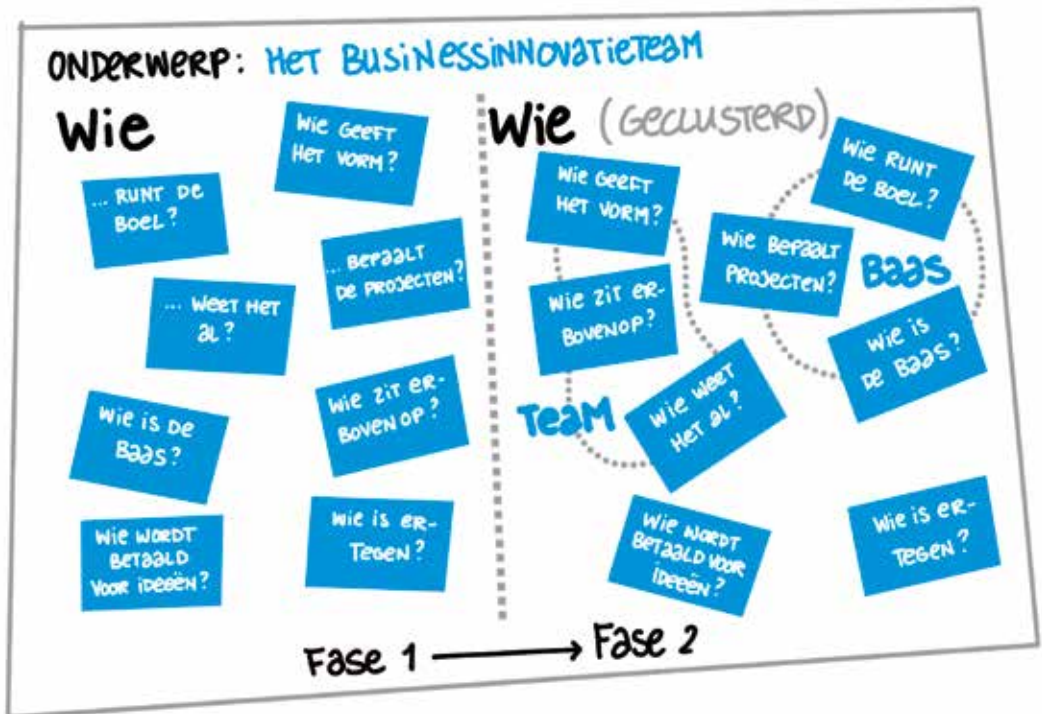
Doel van het spel

Dit spel is gebaseerd op de (gefundeerde) aanname dat veel werknemers naar vergaderingen komen met heel uiteenlopende vragen over een onderwerp of verandering. De achtergrondgedachte ervan is dat leidinggevenden weliswaar *enkele* vragen en punten van zorg kunnen wegnemen, maar onmogelijk op alles kunnen anticiperen. Niemand weet beter met welke vragen werknemers rondlopen dan werknemers zelf. Dit spel biedt ze de gelegenheid om uitdrukking te geven aan hun vragen en om respons van leidinggevenden te krijgen buiten de jaarlijkse bijeenkomst voor medewerkers om. De spelers ontdekken zo ook in hoeverre collega's dezelfde vragen hebben en hoe vaak die vragen spelen – iets wat vaak vooraf *niet* duidelijk was. Het spel werpt enig licht op projecten, initiatieven of veranderingen, waardoor de medewerkers – die ze moeten implementeren – met minder vragen blijven zitten.

Zo speel je het

1. Schrijf op een groot vel papier dat duidelijk zichtbaar is voor alle aanwezigen het onderwerp van de bijeenkomst en zet bovenaan de koppen 'WIE?', 'WAT?', 'WANNEER?', 'WAAR?' en 'HOE?'. Geef de spelers plakkertjes en stiften.
2. Leg het doel van het spel uit: alle vragen die bij de aanwezigen leven over het onderwerp aan leidinggevenden stellen en die leidinggevenden om directe respons vragen.
3. Begin met WIE: geef spelers 5 minuten de tijd om voor zichzelf alle vragen over het onderwerp op te schrijven die beginnen met het woord WIE (één per plakkertje).
4. Vraag de spelers nu om al hun WIE-plakkertjes onder de kop 'WIE?' op het centrale vel papier te plakken. Verzoek dan een paar vrijwilligers om de vragen te groeperen op grond van inhoudelijke verwantschap.
5. Breng de grootste vragenclusters onder de aandacht van de groep; omcirkel ze desgewenst. Vraag de aanwezige leidinggevenden te reageren op de meest voorkomende vragen in de clusters, of op andere vragen die ze interessant vinden.

6. Herhaal dit proces voor de vier andere koppen ('WAT?', 'WANNEER?', enzovoort) en vraag de leidinggevendenden steeds om respons op de meest prangende vragen van de groep.
7. Verzamel aan het eind van de bijeenkomst alle vragen, zodat leidinggevendenden de kans krijgen om er later nog eens naar te kijken en vragen te beantwoorden die ze tijdens het spel niet hebben behandeld.



Strategie

Dit spel kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. Je kunt het bijvoorbeeld in tweeën splitsen. In het eerste deel van het spel noteren de werknemers dan hun vragen in alle vijf de categorieën (WIE?, WAT?, enzovoort). Die plakken ze dan op het vel papier, waarna ze worden geclusterd. Pas als ze daarmee klaar zijn, vragen de werknemers hun leidinggevendenden om de belangrijkste vragenclusters aan te pakken. Dat is het tweede deel van het spel. Een andere benadering is de leidinggevendenden tussendoor meteen per categorie te laten reageren als de werknemers klaar zijn met het clusteren van de vragen in één categorie. Beide methoden hebben hun voordelen.

Bij de eerste methode kunnen werknemers rustig hun vragen formuleren zonder te worden onderbroken door informatie van leidinggevendenden en zonder te reageren op wat leidinggevendenden zeggen. Het kan de managers bovendien tijd besparen, doordat ze in feite alleen bij het tweede deel van het spel aanwezig hoeven te zijn. De tweede benadering verbreekt het proces wat meer en zal het soort vragen beïnvloeden dat de werknemers stellen, omdat ze al doende feedback van de leidinggevendenden krijgen. Kies zelf de geschikteste methode, op basis van je kennis van de groep.

Bij het clusteren van vragen kun je naast de clusters meteen indicatieve thema's noteren die boven komen drijven, om voor de leidinggevendenden samen te vatten waar de aandacht van werknemers naar uitgaat. Dit kan ook nuttig zijn voor de werknemers, omdat ze zo zien dat meer collega's met dezelfde vragen zitten. Beperk je tot twee of drie woorden die de globale inhoud van de clusters aangeven. Moedig de werknemers aan om alles uit het spel te halen wat erin zit, omdat het een ongebruikelijke mogelijkheid is om rechtstreeks echte, substantiële vragen aan de bedrijfsleiding te stellen.

→ Dit spel is een aanpassing van 'WHO WHAT WHEN WHERE and HOW' uit de *Facilitator's guide to participatory decision-making* van Sam Kaner. In zijn boek vermeldt Kaner dat hij zich bij deze oefening liet inspireren door het 'Five W's and H'-spel in *Techniques of structured problem solving* (2e druk) van Arthur B. VanGundy jr.

Kampvuur

53

8-20 spelers



30-45 min.



Exploratie-
spellen

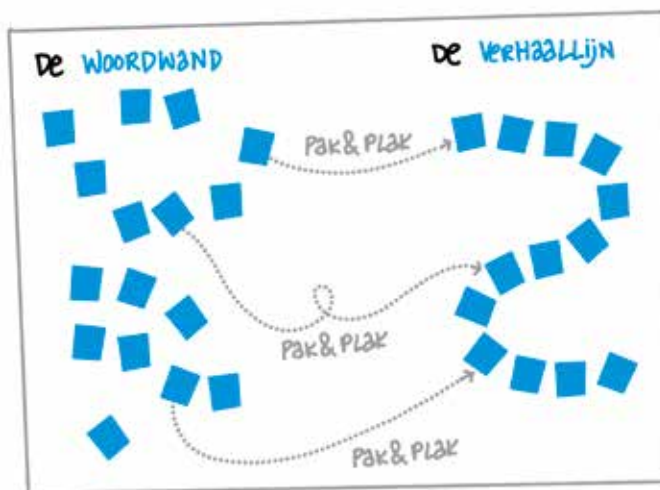
Doel van het spel

Nieuwe werknemers zijn vaak veel tijd kwijt met trainingen, introductiehandboeken en het spelen van e-learninggames om zich de kennis eigen te maken die ze nodig hebben voor hun nieuwe baan. Maar de realiteit is dat het gros van de benodigde kennis wordt doorgegeven via verhalen van collega's. Werknemers trainen elkaar door persoonlijke ervaringen en werkervaringen te delen. Het kampvuurspel stimuleert de natuurlijke neiging om verhalen te vertellen door spelers een format te geven waarbinnen ze werkverhalen kunnen delen; verhalen over vallen en opstaan, mislukkingen en successen, competitie, diplomatie en teamwork. Het kampvuurspel is niet alleen nuttig omdat het een informele manier van trainen is, het onthult ook gemeenschappelijke factoren in de perceptie en ervaring van werknemers.

Zo speel je het

1. Bedenk als spelleider voor de bijeenkomst tien tot twintig woorden die geschikt zijn als triggers van verhalen in de storytellingssessie. Schrijf ze op plakkertjes. Kies voor positieve of neutrale begrippen als partnerschap, spannende initiatieven, de eerste dag, zakenreizen, leuke projecten en kansen.
2. Bevestig je plakkertjes in de vergaderruimte aan de wand, op zo'n manier dat ze voor alle spelers zichtbaar zijn, en leg plakkertjes en stiften voor de spelers klaar. Vertel de spelers dat dit een werkplekkampvuur is en dat het enige wat van ze verwacht wordt is dat ze over en weer verhalen vertellen bij wijze van informeel trainingsprogramma. Wijs ze op de 'woordwand' met je verhaalstriggers. Geef de deelnemers 1 tot 3 minuten de tijd om je trefwoorden te bekijken en te zien of ze een verhaal te binnen schiet bij een van die woorden. Vertel als warming-up eerst zelf een verhaal: pak een plakkertje van de wand, plak het iets verderop en vertel wat je daarbij kwijt wilt.
3. Laat nu een vrijwilliger zijn verhaal vertellen bij een van de plakkertjes (naar keus). Vraag hem om het van de wand te halen en naast jouw plakkertje verderop te bevestigen. Dat is het begin van een 'verhaallijn' van plakkertjes.

4. Vraag de eerste verteller om het door hem gekozen woord hardop te zeggen voordat hij met zijn verhaal begint. Instrueer de andere spelers om zorgvuldig naar zijn verhaal te luisteren en er een woord of zin uit te pikken dat een ander (werk)verhaal bij ze triggert. Laat ze dat op een plakkertje schrijven. Als er geen woord of zin uitsprong, kunnen ze ook een van jouw trefwoorden van de woordwand pakken en naar aanleiding daarvan een verhaal vertellen.
5. Is de eerste speler klaar, laat dan een andere vrijwilliger een verhaal vertellen. Daarbij kan hij een eigen plakkertje gebruiken of iets van jouw woordwand kiezen en bij de verhaallijn plakken. Vraag ook deze speler om het woord hardop voor te lezen en dan zijn verhaal te vertellen.
6. Ga hiermee door tot de deelnemers aan de wand een slangachtige 'verhaallijn' van plakkertjes hebben gemaakt, die dienst kan doen als archief van de kampvuurverhalen. Ga af op je eigen oordeel over wanneer je een punt moet zetten achter de kampvuursessie. Vraag de spelers voordat je 'het vuur dooft' of er uit de kampvuursessie lessen of inzichten zijn voortgekomen die ze nog willen inbrengen.



Strategie

Jouw rol als leider van de bijeenkomst is aan te moedigen dat de deelnemers aan hun werk gerelateerde verhalen delen. Merk je dat het proces stilvalt? Verwijs ze dan naar de woordwand of vraag of iemand een 'jokerverhaal' wil inbrengen. Je kunt ook zelf een werkverhaal vertellen naar aanleiding van een verhaal van een andere deelnemer. Vertel als je wilt gerust een wat minder positief verhaal, maar wees er dan wel op voorbereid dat je moet kunnen omgaan met wat dat losmaakt; laat de bijeenkomst niet eindigen met een bittere noot.

Het kampvuurspel is simpel maar doeltreffend. Het moedigt werknemers aan om ervaringen te delen, laat zien hoeveel ze met elkaar gemeen hebben en stimuleert de natuurlijke neiging om elkaar wegwijs te maken bij informele contacten in de wandelgangen. Mensen houden ervan om verhalen te vertellen. Waarschijnlijk blijven ze ook na het kampvuurspel ervaringen delen.

→ Dit spel is gebaseerd op *Tell me a story: narrative and intelligence (rethinking theory)* van Roger Schank en Gary Saul Morson. Het is van Sunni Brown.

Klant, medewerker, aandeelhouder

54

1-10 spelers



1-3 uur



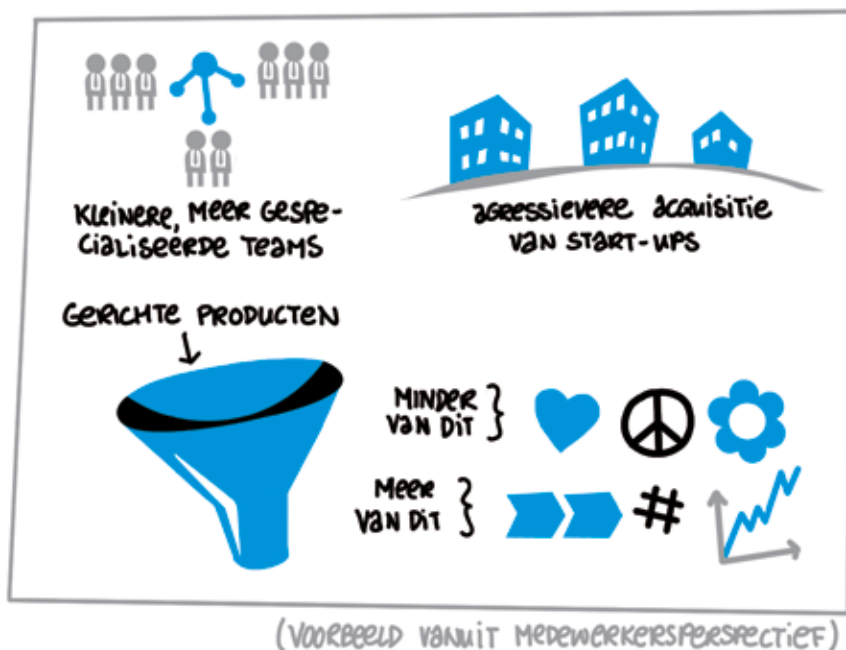
Exploratie-
spellen

Doel van het spel

Dit spel laat deelnemers zich toekomstscenario's voorstellen vanuit verschillende invalshoeken.

Zo speel je het

1. Verdeel de groep in drie teams: klanten, medewerkers en aandeelhouders.
2. Vraag de spelers om zich in hun rol te verplaatsen en zich voor te stellen hoe hun bedrijf er over vijf jaar uitziet. Wat wordt dan belangrijk gevonden? Welke ervaringen zijn ze rijker? Welke gebeurtenissen of ontwikkelingen zijn er tegen die tijd? Welke specifieke, concrete dingen zijn anders dan nu?
3. Vraag de spelers om hun toekomstvisie te tekenen en met elkaar te delen.
4. Vraag de groep als geheel om thema's en nieuwe kansen te identificeren. Leg ze vast en raadpleeg de groep over de vervolgstappen.



Strategie

In deze oefening krijgt de groep de kans om intuïtieve kennis over het bedrijf met elkaar in verband te brengen die anders niet aan de oppervlakte zou komen. Laat de subgroepjes zo mogelijk van rol wisselen, door het spel te herhalen en de spelers andere rollen te geven.

- Dit spel is gebaseerd op het Stakeholder-Framework van Max Clarkson. Hij presenteerde dit framework in zijn artikel 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance' (*Academy of Management Review*, 1995).

Doel van het spel

Een bekend onderdeel van brainstormsessies en andere groepsbijeenkomsten is dat je een rondje houdt waarin iedereen zijn zegje mag doen. De gedachte daarachter is op zich zinnig: laat iedereen één keer zeggen wat hij te zeggen heeft voordat iemand voor de tweede keer aan het woord komt.

Maar deze gewoonte heeft ook een keerzijde. Allereerst is het vermoeiend om van persoon naar persoon te gaan in zo'n rondetafelgesprek, zelfs als je maar met een paar mensen om tafel zit. Deelnemers die aan het eind zitten, weten vaak niet wat ze nog voor nieuws kunnen toevoegen. In de tweede plaats, en dat kan nog hinderlijker zijn: deelnemers zijn er vaak niet met hun aandacht bij als ze nog niet aan de beurt zijn geweest. Ze zijn dan bezig om hun eigen gedachten te vormen in plaats van naar de anderen te luisteren.

Het knoopspel is een eenvoudige techniek om de achtergrondgedachte van het rondetafelgesprek overeind te houden zonder in deze valkuilen te trappen.

Zo speel je het

Is de groep klaar om verslag uit te brengen? Geef dan een knoop (of munt of fiche) aan de eerste vrijwilliger die het woord neemt. Als hij klaar is, kiest hij iemand uit die nu het woord mag doen en geeft de knoop aan die persoon. Zo gaat het spel door tot iedereen één keer aan het woord is geweest.

Dit spel kun je ook doen met systeemkaarten in plaats van knopen. De deelnemers denken eerst na over hun antwoorden op de vraag en schrijven een bijbehorend trefwoord op een kaart, met hun naam erbij. Laat ze de kaarten snel een paar keer naar links doorgeven, zodat iedereen een kaart van iemand anders voor zich heeft. De deelnemers nodigen elkaar nu uit om verslag uit te brengen door de naam op hun kaart te noemen en om uitleg bij het trefwoord te vragen.

Strategie

Met willekeur houd je de aandacht vast. Als je niet weet of jij de volgende bent die het woord krijgt, blijf je beter bij les. Met het knoopspel geef je deelnemers bovendien invloed, doordat je ze zelf laat bepalen wie als volgende aan de beurt komt.

- Dit spel is gebaseerd op het indiaanse 'talking stick-ritueel'. Daarbij vertegenwoordigt een ceremonieel object, bijvoorbeeld een stok of veer, het recht om te spreken. Het object wordt doorgegeven van de ene persoon aan de ander om respect voor de sprekers te garanderen en interrupties te voorkomen.

Krachtenveldanalyse

56

5-30 spelers



30-90 min.



Exploratie-
spellen

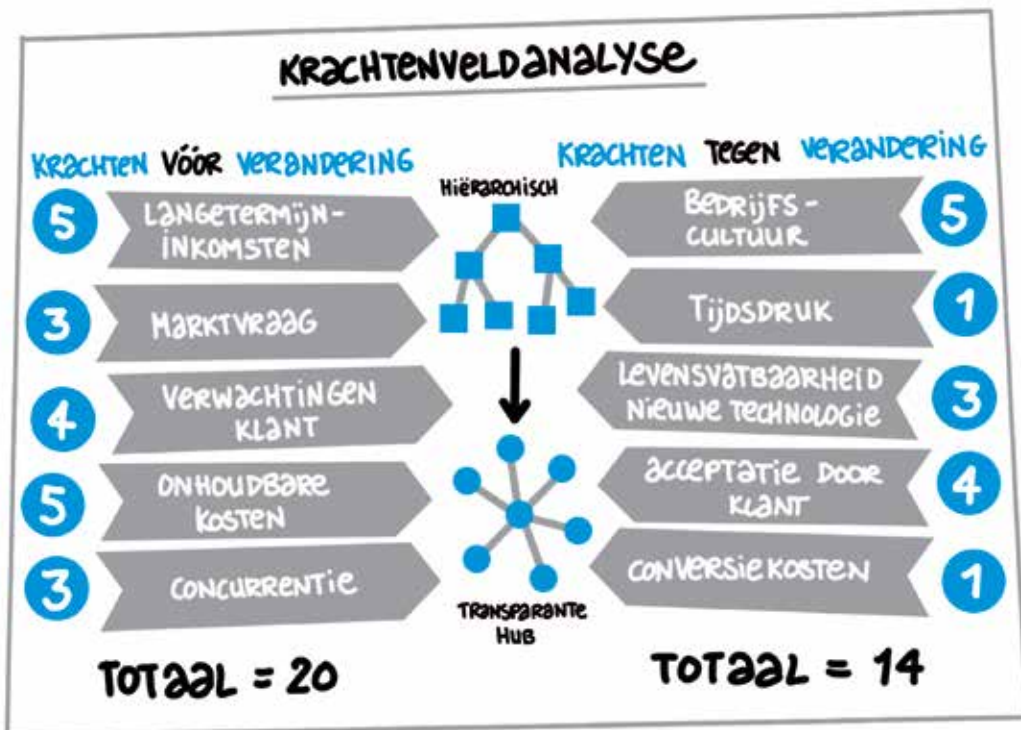
Doel van het spel

De Griekse filosoof Heraclitus zei het al: verandering is de enige constante. Dat geldt zeker voor de mondiale markt van vandaag de dag. Als werknemer ben je er vaak zelf verantwoordelijk voor veranderingen te begrijpen en er zelfs op te anticiperen, wil je het hoofd boven water kunnen houden. De krachtenveldanalyse is een beproefde manier om de krachten te analyseren rond veranderingen die van invloed zijn op de organisatie. Als je meer vat krijgt op het kader waarbinnen veranderingen plaatsvinden, kun je proberen om die veranderingen in een bepaalde richting te sturen.

Zo speel je het

1. Maak voor de bijeenkomst in het midden van een groot flip-overvel of whiteboard een tekening bij de verandering die ter discussie staat. Die verandering is het onderwerp van het spel. Je kunt voor iets concreets kiezen (bijvoorbeeld een fabriek) of voor iets abstracters (een metafoor). Zet er een trefwoord bij om je ervan te verzekeren dat alle deelnemers duidelijk is wat het onderwerp van het spel is.
2. Schrijf in de linkerbovenhoek 'KRACHTEN VÓÓR VERANDERING' en in de rechterbovenhoek 'KRACHTEN TEGEN VERANDERING'.
3. Teken onder de twee kolomtitels aan weerszijden pijlen die naar de tekening in het midden wijzen. In deze pijlen komen straks de categorieën te staan die de spelers gaan bedenken. Maak de pijlen daarom groot genoeg om er 3 tot 5 centimeter grote letters in te schrijven. Vind je het spannender om de pijlen ter plekke voor de groep te tekenen maar denk je dat het niet uit de vrije hand lukt? Teken dan vooraf de pijlen dun met potlood en trek ze met stiften over tijdens het spel. Leg ook plakkertjes klaar.
4. Is iedereen er, licht dan toe om welke verandering het gaat en leg uit dat het doel van het spel is in te schatten of die verandering haalbaar is.
5. Geef de spelers 5 tot 10 minuten de tijd om voor zichzelf ideeën te noteren over krachten die deze verandering stimuleren (één idee per plakkertje).

6. Geef ze dan 5 tot 10 minuten om voor zichzelf ideeën te noteren over factoren die deze verandering tegenwerken.
7. Teken een eenvoudige vijfpuntsschaal op je flip-overvel. Geef aan dat 1 staat voor een zwakke kracht en 5 voor een sterke kracht. Vraag de spelers om naar hun plakkertjes met krachten vóór verandering te kijken, elk plakkertje te waarderen op de vijfpuntsschaal en er het cijfer op te schrijven. Instrueer ze hetzelfde te doen met hun ideeën over de krachten tegen verandering.
8. Verzamel alle 'krachten-voor-veranderingplakkertjes' en plak ze op de muur of een ander glad oppervlak waar ze voor iedereen zichtbaar zijn.
9. Groepeer nu de plakkertjes samen met de spelers tot clusters, op basis van verwantschap tussen de ideeën. Zijn er bijvoorbeeld plakkertjes met 'we kunnen tegen de huidige kosten niet meer produceren', 'materiaalkosten zijn te hoog' en 'uitgaven voor de productie zijn te hoog', plak die dan bij elkaar. Maak meerdere clusters, tot het gros van de plakkertjes op is. Houd eventuele buitenbeentjes buiten de clusters maar nog wel in het speelveld.
10. Is het sorteerwerk gedaan, bespreek dan welke overkoepelende categorienamen je aan de afzonderlijke clusters kunt geven. De categorie voor de plakkertjes uit stap 9 zou bijvoorbeeld 'onhoudbare kosten' kunnen heten.
11. Is de groep het over de categorienamen eens, schrijf ze dan in de pijlen op je flip-overvel.
12. Laat de groep per categorie de scores op de plakkertjes optellen en bereken een gemiddelde score. Schrijf die naast de pijl in kwestie.
13. Herhaal stap 8-12 voor de 'krachten-tegen-veranderingplakkertjes'.
14. Tel de scores voor de linkerkolom ('krachten voor verandering') op. Doe dat ook voor de rechterkolom ('krachten tegen verandering'). Schrijf de totaalscores onder de kolommen.
15. Vat de algehele resultaten voor de groep samen, inclusief de totaalscores. Laat de spelers er nu over discussiëren of de verandering wenselijk is of niet.



Strategie

Vaak zal dit niet de eerste keer zijn dat de aanwezigen discussiëren over de verandering in kwestie. Ze hebben dan vooropgezette ideeën over of de verandering al dan niet moet worden doorgevoerd. Let dus goed op de groepsdynamiek: check of spelers gebrand zijn op de verandering of zich er juist tegen verzetten. Als je merkt dat ze voor de verandering zijn, moedig ze dan aan om ook na te denken over wat tegen de verandering spreekt. Zijn ze erop tegen, stimuleer ze dan om de verandering op zijn gunstigst af te schilderen en te beschrijven wat in de huidige situatie al voorhanden is ter ondersteuning. Sta niet toe dat spelers met een uitgesproken visie (voor of tegen) de discussie domineren.

Dit spel helpt spelers om met een open mind de levensvatbaarheid van een verandering te onderzoeken. Let er daarom op dat je ook plakkertjes bespreekt die buiten de clusters vallen – ze blijken vaak waardevol omdat ze onverwachte gezichtspunten bevatten. Ga er om dezelfde reden niet blindelings vanuit dat de totaalscores *an sich* aangeven of de verandering wenselijk is of niet. Zie ze meer als een manier om te peilen hoe de groep ertegen-aan kijkt en gebruik ze als voer voor verdere discussie en beoordeling. Wil je de discussie een stap verder brengen, vraag de spelers dan om in aansluiting op de categorienamen ook metacategorieën te benoemen. Deze metacategorieën moeten nog een niveau hoger staan dan de categorienamen van de clusters. Denk aan trefwoorden als ‘politiek’, ‘economie’, ‘bedrijfscultuur’ en ‘middenmanagement’. Met deze metacategorieën is het makkelijker om uit te zoeken op welk gebied de evaluatie in hoofdlijnen gericht moet zijn.

→ Dit spel is gebaseerd op het Force Field Analysis Framework van Kurt Lewin.

57

Moodboard

Exploratie-
spellen

1-10 spelers



30-120 min.



Doel van het spel

Het doel van dit spel is een poster of collage te maken waarmee je het algehele gevoel in beeld brengt dat mensen bij een idee hebben. In de loop van het verdere ontwikkelingsproces kan dit moodboard worden gebruikt ter inspiratie of als referentiekader. Het kan bestaan uit visuele en/of geschreven artefacten, zoals foto's uit tijdschriften, fysieke objecten, kleurstalen of welk ander item dan ook dat het gevoel of de flow overbrengt.

Zo speel je het

Het gebruik om moodboards te maken komt uit de designwereld - maar je hoeft geen designer te zijn om er een te maken. Elke groep die aan het begin van een proces staat, kan baat hebben bij het maken van een moodboard; alles wat de deelnemers nodig hebben is wat ruw materiaal en het idee dat ze in beeld gaan brengen.

Verzamel beeldmateriaal uit stapels tijdschriften, van internet of uit bedrijfspresentaties. De rest van het materiaal (scharen, plakband, blanco papier, flip-overvellen) vind je meestal in de voorraadkast. Breng je mensen bij elkaar en geef ze de materialen en het thema.

Bijvoorbeeld:

- 'onze bedrijfscultuur';
- 'volgend jaar';
- 'ons nieuwe product'.

Kleine teams kunnen samen één moodboard maken op basis van individuele inbreng van de teamleden. Grotere groepen kun je beter eerst in subgroepjes verdelen, die je vooraf laat nadenken over het thema. Laat de groepjes daarna bij elkaar komen om de resultaten uit te wisselen en plenair het moodboard te maken. Het is belangrijk dat iedere deelnemer de kans krijgt om een bijdrage te leveren aan het moodboard en om die bijdrage toe te lichten.

Strategie

Stimuleer deelnemers om beeldmateriaal te kiezen vanuit hun onderbuik en om niet te veel te rationaliseren. Een moodboard moet immers het *gevoel* bij een idee vangen en mag geen verzameling van benodigde 'ingrediënten' worden. Het spel is afgelopen als het moodboard klaar is. Gebruik het vooral ook na afloop. Het is heel nuttig en waardevol om het consequent goed in beeld te houden tijdens het hele ontwikkelingsproces.

- **Moodboards zijn heel gewoon in de designwereld. In de architectuur worden ze veel gebruikt bij zogeheten 'charettes' (intensieve ontwerp sessies in groepsverband).**

58

Niet jezelf aan iets vast

Exploratie-
spellen

2-10 spelers



60-120 min.



Doel van het spel

Het doel van dit spel is een proces te verkennen of te verhelderen door een 'object' te volgen dat dit proces doorloopt, bijvoorbeeld een orderbon in een logistiek proces. De spelers 'nieten' zich als het ware vast aan die orderbon om samen het proces door te reizen. Op die manier krijgen ze een goed te onthouden beeldverhaal voor ogen van de kern van hun proces.

Het concept om jezelf 'vast te nieten aan een orderbon' komt uit de hoek van de proces-optimalisering, maar kan ook in allerlei andere contexten worden ingezet. Vooral spelers met een nog niet gedocumenteerd (of zeer complex) proces zullen baat hebben bij deze oefening. Als het proces te veel tijd in beslag neemt of als niemand lijkt te weten hoe het werk precies moet worden gedaan, is het tijd om je 'vast te nieten' en te kijken hoe de reis verloopt.

Zo speel je het

1. De groep moet zich eerst een beeld vormen van het object waaraan ze zich willen vastnieten, de 'stuiterbal' die ze door het proces gaat loodsen. Het is het beste om daarover vooraf een beslissing te nemen. Zo'n object kan een product zijn, of bijvoorbeeld een storingsmelding of idee. Een bekend voorbeeld van het bedoelde soort 'reis' is de weg van wetsvoorstel naar wet.
2. Start met het tekenen van het object op een whiteboard of ander wit vlak aan de muur. Het doel: focussen op het verhaal over het traject dat dit object aflegt van A naar B. Zet dit begin- en eindpunt op de muur.
3. Vraag de deelnemers om te brainstormen over de grote stappen in het proces en een lijstje van die stappen te maken. Schrijf ze op het whiteboard. Verzoek de groep zo nodig om de stappen te prioriteren door ze in een gewenste en werkbare werkvolgorde te zetten. Mik op zeven stappen voor een verhaal op een wat hoger, overkoepelend niveau.

4. Bepaal voor je het object gaat volgen samen welke essentiële informatie je met het verhaal wilt achterhalen. Vraag de groep: 'Wat moeten we bij elke stap in het proces weten?' Denk daarbij aan de mensen die erbij betrokken zijn, de handelingen die ze moeten verrichten of de tijd die het kost om een stap uit te voeren.
5. Tijd om te tekenen. De groep vertelt 'het verhaal' van het object, over hoe dat object het proces stap voor stap doorloopt. Probeer dit verhaal zo veel mogelijk visueel vast te leggen, alsof je foto's maakt van wat de groep vertelt. Geschikte hulpmiddelen daarbij zijn poppetjes, pijlen en concrete en te visualiseren vragen als 'wie doet hier wat?', 'wat gebeurt hierna?' en 'wat is belangrijk?' (vragen die spelers in een paar woorden en in de bedrijvende vorm kunnen beantwoorden).
6. Pas op: het verhaal kan gemakkelijk vertakken of zijsprongen maken naar andere processen, net als een rivier die buiten zijn oevers treedt. Jouw taak als spelleider is het water binnen de oevers te houden en samen met de groep naar het gekozen eindpunt te koersen.

Strategie

Gebruik het gekozen object als middel om te focussen. Neem kennis van activiteiten die er niet direct op zijn gericht om dat object vooruit te helpen in het proces, maar laat ze verder buiten beschouwing.

Gebruik zo mogelijk een timer om de vaart erin te houden terwijl de deelnemers het verhaal vertellen. Moet het object op een specifiek tijdstip het doel hebben bereikt? Gebruik dat gegeven dan door dit vooraf aan te kondigen en het op elk gewenst moment bij de groep in herinnering te brengen. Zou houd je de boog gespannen en zakt het verhaal niet in.

Een mogelijke valkuil is dat de deelnemers twee dingen door elkaar gaan halen: de manier waarop het gaat en de manier waarop ze zouden willen dat het ging. Bepaal duidelijk samen met de groep welke situatie je in dit spel in beeld brengt: de reële, huidige situatie of een gewenste, toekomstige situatie.

Heeft het proces een eigenaar? Als er iemand verantwoordelijk is voor het proces, kun je gebruikmaken van zijn knowhow. Maar pas op dat je deze persoon niet het hele verhaal laat vertellen. Het kan namelijk voor zo'n expert ook een leerervaring zijn om de deelnemers hun versie van 'het verhaal' te horen beschrijven.

→ Er zijn allerlei versies van dit spel. Deze versie is afkomstig van James Macanufo.



Doel van het spel

Eenvoudige spellen waarin deelnemers informatie moeten opsplitsen, komen altijd van pas. Ze doorbreken namelijk doelbewust de geijkte manieren waarop we onderwerpen analyseren. Het OEPU-spel is een snelle manier om informatie over welk onderwerp dan ook te verzamelen en te ordenen, aan de hand van vier basiscategorieën.

Zo speel je het

1. Besluit voor de bijeenkomst welk onderwerp je de spelers wilt laten verkennen. Teken in de vergaderruimte een grote matrix met vier kwadranten op een groot wit vlak.
2. Schrijf in de kwadranten de volgende vier basiscategorieën: Onderdelen, Eigenschappen, Personen en Uitdagingen. Teken er steeds iets bij wat de categorie representeert.
3. Vertel de deelnemers dat dit spel gaat over het verkennen en delen van wat ze weten over het onderwerp, op basis van de vier basiscategorieën. Licht de categorieën toe:

Onderdelen. De componenten van het gekozen onderwerp. Een onderdeel van een commerciële strategie op het gebied van sociale media zouden bijvoorbeeld interactieve tweets kunnen zijn. En een onderdeel van een distributiekanaal kan bijvoorbeeld een bestelbus zijn.

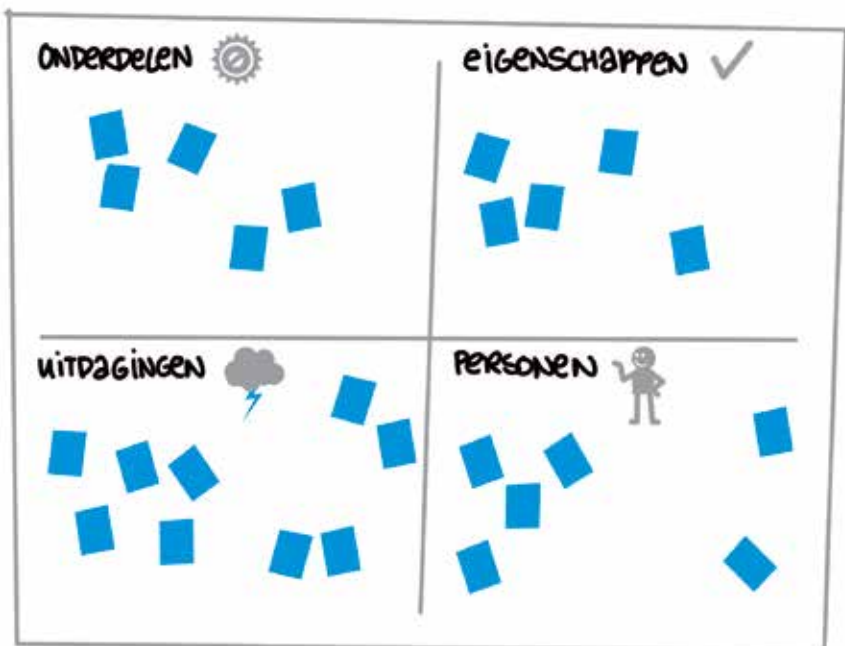
Eigenschappen. De kenmerken van het onderwerp. Responsnelheid is bijvoorbeeld een eigenschap van een strategie voor het inzetten van sociale media. Een eigenschap van een bestelbus zou inefficiënt brandstofgebruik kunnen zijn.

Personen. De mensen die aan het onderwerp verbonden zijn.

Uitdagingen. De obstakels die aan het onderwerp kleven.

Je hoeft niet per se de vier categorieën uit OEPU over te nemen bij dit spel. Als voor je bedrijf of voor de groep mensen met wie je werkt andere categorieën geschikter zijn: geen probleem, wees creatief. De enige voorwaarde is dat de categorieën die je bedenkt een constructieve en verhelderende blik op een relevant thema moeten bieden.

4. Verdeel de groep in vier subgroepen van ongeveer gelijke grootte. (Een groep van in totaal 5 tot 7 spelers kun je echter als één groep laten werken.) Leg plakkertjes en stiften voor ze klaar.
5. Wijs aan elk team een van de vier categorieën toe. Vertel ze wat hun opdracht is: informatie verzamelen over die categorie, specifiek voor het onderwerp waarover het spel gaat. Vertel dat ze 3 minuten hebben om een verzamelstrategie te bedenken, 5 minuten om de informatie te verzamelen en 3 minuten om de informatie te analyseren en te organiseren. Vertel ze bovendien dat ze aan zo veel mogelijk mensen in de vergaderruimte informatie moeten vragen.
6. Kondig aan dat de planningsfase begint, waarin de strategie moet worden bepaald. Laat de teams met elkaar overleggen en onderbreek ze na 3 minuten.
7. Vertel dat de spelers nu hun plakkertjes en stiften kunnen gebruiken en geef het startsein voor 5 minuten informatie verzamelen. Houd je daarbij afzijdig. In deze fase van het spel zullen de spelers door de ruimte lopen om elkaar vragen te stellen. Geef een signaal als de 5 minuten om zijn.
8. Geef het startsein voor de analysefase, die 3 minuten gaat duren. De spelers moeten nu hun gegevens analyseren, de informatie op een zinvolle manier organiseren en de resultaten in hun categorie van de grote matrix plakken.



9. Laat vrijwilligers ter afsluiting van het spel vertellen over de resultaten van hun (sub)groep. Stel na elke presentatie vragen om te controleren of alles helder is (Ontbreekt er nog iets? Betekenen deze dingen hetzelfde?) en moedig de anderen aan om mee te denken en hiaten aan te vullen. Je kunt spelers ook vragen of ze iets willen vertellen over de manier waarop hun groep informatie heeft verzameld, zodat je naderhand kunt bespreken wat wel en niet goed werkte.

Strategie

Dit spel is met opzet snel en enigszins chaotisch. Zo vermijd je dat spelers gewoon lijstjes gaan maken met alles wat ze bij voorbaat al over het onderwerp wisten. De spelers die de informatie verzamelen mogen dan misschien al veel van het onderwerp weten, ze horen onvermijdelijk nieuwe dingen als ze er vragen over gaan stellen aan anderen. Het interviewproces biedt ook mensen die normaal niet zo interactief zijn de kans om vragen te stellen. Omdat de spelers maar weinig tijd hebben, zullen ze niet in substantiële discussies verwickeld raken. Toch is de kans groot dat ze nieuwe informatie of een nieuw perspectief overhouden aan de interviews.

Voorkom dat de afsluitingsfase wordt afgeraffeld, al is de verleiding nog zo groot om de groep meer tijd te geven voor het verzamelen en analyseren van informatie (iets waar sommigen ook zeker om zullen vragen). Het is belangrijk om genoeg tijd aan het laatste onderdeel van het spel te besteden, omdat het deelnemers de kans biedt om met zijn allen over het onderwerp na te denken. Als het spel over een gangbaar onderwerp gaat, zijn er ongetwijfeld mensen die er vanuit hun invalshoek meer van denken te weten dan anderen. Daarom is het belangrijk om de vier categorieën ook met de hele groep te bespreken. Zo confronteer je meer verschillende mensen met meer verschillende zienswijzen. Dat kan leiden tot discussies waarbij oude onderwerpen nieuw leven wordt ingeblazen.

- OEPU is gebaseerd op het 4C's-spel, dat Matthew Richter in maart 2004 beschreef in de *Thiagi GameLetter*.

Ontwerp de doos

60

In een kleine groep,
maar stevigere discussies
als je meerdere teams
tegelijktijd laat werken



60 minuten of meer,
afhankelijk van het aantal
groepen en de diepgang
van de discussie



Exploratie-
spellen

Doel van het spel

Het kan goed werken om eens een keer aan het eind van een productieproces te beginnen, zoals in dit spel. Teams maken hier de fysieke verpakking waarin ze hun idee gaan verkopen, of dat nu uiteindelijk een concreet product wordt of niet. Door zich de verpakingsdoos voor te stellen, beslissen ze wat de belangrijkste kenmerken zijn en concretiseren ze aspecten van hun visie die normaal moeilijk onder woorden te brengen zijn.

Dit spel wordt vaak gebruikt door softwareontwikkelaars, om door de ogen van de klant naar nieuwe software te kijken. Maar dat is niet de enige toepassing. Het kan allerlei besprekingen faciliteren waarin visie een rol speelt, over onderwerpen die reiken van 'onze toekomstige methodiek' tot 'de optimale invulling van deze vacature'.

De doos is een middel om de aandacht te focussen: je balt er veel – anders ongrijpbare – informatie mee samen in een mooi fysiek object, en het spel dwingt deelnemers om al doende beslissingen te nemen. Als ze hun verpakkingen aan elkaar presenteren of 'verkoopen', komen dingen tot leven; kenmerken worden op een natuurlijke manier vertaald in voordelen. En: het is ook gewoon leuk om te doen. Het spel kan zowel resulteren in eenvoudige tekeningen als in een echte doos. Zo'n verpakingsdoos kan daarna nog een tweede leven leiden als reminder aan het grote plaatje.

Aantal spelers

Het spel kan in een kleine groep worden gespeeld, maar je krijgt in de 'verkoopfase' stevigere discussies als je meerdere teams tegelijktijd aan verschillende dozen laat werken.

Voorbereiding

Het is goed mogelijk om spelers alleen een verpakking te laten tekenen, met een vel papier en wat stiften. Maar aarzel niet om zwaarder knutselgeschut in te brengen. Kijk of je aan witte kartonnen dozen zonder opschrift kunt komen, bijvoorbeeld bij een kantoorboekhandel. De investering in uiteenlopende knutselmaterialen (gekleurd papier, stickers, plakband, scharen) loont.

Je kunt het creatieve proces een duwtje in de rug geven door voorbeelden van verpakingsdozen uit de supermarktschappen te laten zien. Verpakkingen van ontbijtgranen bijvoorbeeld - met kortingen, krachtig beeldmateriaal en informatie over de voedingswaarde - kunnen het denkproces op gang helpen. Ook merkdozen of dozen van specifieke winkels, geschenkverpakkingen en speelgoedverpakkingen kunnen inspireren. Vooral als je spelers vastzitten in hun dagelijkse werkroutine en volgens ingeroeste patronen te denken, zullen ze baat hebben bij dit soort voorbeelden.

Zo speel je het

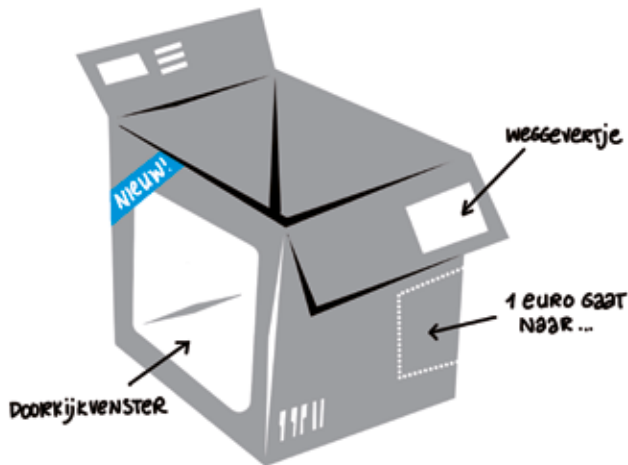
Het spel heeft drie fasen: de voorbereiding, het maken van de doos en de 'verkoopfase', waarin het resultaat wordt gepresenteerd.

Fase 1: vul de doos

Voordat de groep een verpakking gaat ontwerpen, moeten de spelers nadenken over wat erin zou kunnen zitten. Om ze te helpen zich te oriënteren, kun je een paar 'bouwstenen' aanreiken:

- mogelijke namen voor het idee of product;
- mogelijke klanten, eindgebruikers of kopers;
- mogelijke kenmerken, functies of andere karakteristieke details.

Voor sommige spelers is dit soort denkwerk gesneden koek, voor anderen is het volstrekt nieuw. Het gaat erom dat je de deelnemers in deze fase precies genoeg informatie geeft, op zo'n manier dat ze zich voldoende op hun gemak voelen om aan het spel te beginnen.



Fase 2: maak de doos

Geef het team een afgesproken hoeveelheid tijd - minimaal 30 minuten - om een doos voor hun idee of product te maken. Instrueer de deelnemers om zich voor te stellen dat ze hun doos tegenkomen in een winkelschap, geprijsd en wel en klaar voor de verkoop. Je kunt ze bij het ontwerpen van de doos helpen met een paar van deze geheugensteuntjes:

- Hoe heet het?
- Voor wie is het?

- Wat is de slagzin of reclameslogan?
- Wat zijn de aantrekkelijkste kenmerken en wat zijn de voordelen?
- Welk beeldmateriaal zou de doos er voor jou uit doen springen?

Je kunt de spelers zelf spontaan teams laten vormen. De meeste deelnemers zullen sowieso het liefst hun eigen verpakking willen maken, ongeacht hoe ze zijn ingedeeld. Zorg ervoor dat je genoeg materiaal paraat hebt om dat mogelijk te maken, en maak duidelijk dat niemand bij het maken van de doos iets 'fout' kan doen.

Fase 3: verkoop de doos

Elk team of elke speler die een doos heeft gemaakt, moet de kans krijgen om naar voren te komen en zijn verpakking te 'verkopende' aan de groep. Gebruik bij voorkeur een timer bij deze presentaties. Je kunt eventueel een prijs in het vooruitzicht stellen voor het team of de persoon die zijn verpakking het best weet te verkopen aan de groep.

Let goed op momenten die sterk overtuigen als de spelers hun verpakking presenteren. Ze hebben weliswaar al productkenmerken op de doos gezet, maar vaak vertalen ze die pas tijdens hun verkoopverhaal naar concrete voordelen. Let op signaalwoorden als zodat of omdat, die zo'n brug van technische kenmerken naar concrete voordelen kunnen inluiden.

Bij dit spel kun je de deelnemers in verschillende, onafhankelijke processen met een open eind dozen laten ontwerpen. Maar je kunt er ook voor kiezen om de hele groep uiteindelijk te laten toewerken naar één gezamenlijke eindversie van de verpakking, waar iedereen achterstaat. Als het erom gaat afstemming en overeenstemming te bereiken, let dan op overeenkomsten en verschillen in hoe elk team (of individu) zijn verpakking toelicht. Bouw verder op de gemeenschappelijke basis die uit de presentaties naar voren komt en houd verschillen buiten de discussie. Overweeg eventueel om nog een tweede ronde te spelen, waarin deelnemers op basis van de dingen waarover ze het eens zijn samen de uiteindelijke verpakking maken.

Wil je een prijs uitreiken aan de beste 'verkoper', laat de deelnemers dan zelf stemmen over wie de winnaar is. Zorg voor genoeg prijzen, zodat je elk teamlid een prijs kunt geven als niet een individu maar een team wint.

Strategie

Bewaar de verpakkingen en stel ze op een prominente plaats tentoon. Het zijn de belangrijkste (en meest zichtbare) resultaten van dit spel. Het kan ook nuttig zijn om de verkooppresentaties vast te leggen op video, als dat de voortgang tenminste niet te veel verstoort. Je kunt de kern van het spel, het maken van de verpakking, aanpassen aan allerlei soorten situaties en deelnemers.

- Dit spel is onder allerlei namen bekend en in diverse bronnen worden varianten beschreven. Onze versie is gebaseerd op het spel 'Product Box', dat wordt uiteengezet in Luke Hohmanns boek *Innovation games: creating breakthrough products through collaborative play*. Andere bronnen verwijzen naar Jim Highsmith van het Cutter Consortium en Bill Shackelford van Shackelford & Associates als bedenkers van het concept.

61

Open Space

Exploratie-
spellen

5-2000
spelers



Een dag
of langer



Doel van het spel

Open Space is een methode om grote evenementen, zoals weekendseminars of conferenties, te hosten zonder vooropgezette agenda. In plaats daarvan worden deelnemers bij elkaar gebracht rond een centraal thema om zelf een programma met agendapunten samen te stellen en bekend te maken, via een prikbord of aanplakwand. Hun agenda-items geven aanleiding tot tal van afzonderlijke sessies. Het staat de deelnemers vrij om 'met hun voeten te stemmen' welke sessies ze bezoeken, en voor hoe lang.

De Open-Spacetechniek is in de jaren tachtig ontwikkeld door Harrison Owen, vanuit de behoefte om mensen letterlijk de ruimte te geven om *zichzelf* te organiseren rond een specifieke doelstelling. Veel bijeenkomsten die op een Open-Spaceleest zijn geschoeid, zijn gefilmd en staan op Openspaceworld.org. Het hosten van een kleine Open-Spacebijeenkomst is vrij ongecompliceerd, maar vergt van een organisator of spelleider wel dat hij de teugels kan laten vieren en accepteert dat de deelnemers een rijkere benadering en oplossing voor de onderhavige uitdaging zullen ontwikkelen.

Zo speel je het

Vorbereiding: open invitatie

Misschien wel de belangrijkste taak van degene die de bijeenkomst organiseert, is een onweerstaanbare uitnodiging maken. In het ideale geval presenteert je daarin een urgente, complexe en belangrijke kwestie die, om te worden opgelost, vanuit allerlei invalshoeken moet worden benaderd. Dat kan zoiets eenvoudigs zijn als: hoe kunnen we de scholen hier nieuw leven inblazen? Of: wat is onze strategische richting?

Maak de marktplaats

Bij aanvang van dit spel zitten de deelnemers in een grote cirkel, of in concentrische cirkels, om zich te oriënteren op het onderwerp, agendapunten te formuleren en het programma te ontwikkelen. Deelnemers die dat willen worden uitgenodigd om naar het midden van de cirkel(s) te komen en een thema op te schrijven dat ze bijzonder interesseert en waarover ze een discussie willen hosten. Het moet uiteraard gaan om een thema dat samenhangt met de centrale uitdaging van de bijeenkomst. Deze deelnemers plakken hun thema's dan

op een 'prikbord' of aanplakwand, met de tijd en locatie van hun sessies erbij. Iedereen kan een thema inbrengen op deze 'marktplaats', maar niemand is ertoe verplicht. Het zal zo'n 60 tot 90 minuten vergen om het programma op deze manier samen te stellen.

De wet van de twee voeten

De deelnemers zonderen zich nu af voor de sessies die ze willen bijwonen; die zullen in de regel zo'n anderhalf uur duren. Deelnemers kunnen sessies houden op elke manier die ze zelf geschikt achten; zorg er als organisator wel voor dat de sessies worden opgenomen of genotuleerd, zodat ook laatkomers er nog aan kunnen deelnemen. Er is maar één spelregel: deelnemers moeten de 'wet van de twee voeten' in acht nemen, die voorschrijft dat je ergens anders heen gaat als je het gevoel hebt dat je niets (meer) leert noch zelf iets kunt bijdragen. Je geeft de deelnemers op deze manier zelf de volle verantwoordelijkheid voor wat ze leren en bijdragen.

Alles bij elkaar brengen

De diverse sessies kunnen samen een dag of langer in beslag nemen, afhankelijk van de omvang van het evenement. Je kunt het algehele evenement op uiteenlopende manieren afronden, waarvan de minst wenselijke wel een formeel verslag van alle subgroepen is. Kies liever weer voor de cirkelopstelling uit het begin van het spel en geef 'open ruimte' aan deelnemers die willen reflecteren op wat ze hebben ontdekt en op mogelijke vervolgstappen.

Strategie

De Open-Spacebenadering heeft vier uitgangspunten, die je kunnen helpen om de toon te zetten:

1. De mensen die komen, zijn per definitie de juiste mensen. Passie is belangrijker dan positie.
2. Wanneer het ook begint, het is altijd het juiste tijdstip. Creativiteit en spirit laten zich niet sturen door de klok.
3. Wat er ook gebeurt, het is het enige wat had kunnen gebeuren. Klagen over en blijven steken bij voorbijgeven evenementen is zonde van je tijd. Kijk vooruit.
4. Als het afgelopen is, is het afgelopen. Vertrek als een sessie of discussie over is. Doe het werk, verdoe niet je tijd.

Het Open-Spaceconcept heeft brede toepassing gevonden en wordt vaak gebruikt bij 'zelforganiserende' bijeenkomsten, die onder uiteenlopende namen bekend zijn (meestal als 'BarCamps' of 'Onconferenties').

→ Het Open-Spaceconcept is gepresenteerd in *Open space technology: a user's guide* van Harrison Owen.

Exploratie-
spellen

3-10 spelers



10-15 min.



Doel van het spel

Met dit spel krijg je inzicht in andermans drijfveren en beslissingen.

Zo speel je het

Veel beslissingen zijn uiteindelijk te herleiden tot de keus van wat in de ogen van de beslisser voordelig of nadelig is. Door voor een specifieke persoon in te schatten waar hij wel en niet blij van wordt, kunnen spelers belangrijke input op het spoor komen voor het beïnvloeden van beslissingen.

De persoon die onder het mes wordt gelegd kan bijvoorbeeld een eindgebruiker zijn, maar ook de directeur van een organisatie die ergens zijn goedkeuring aan moet geven. Schrijf om te beginnen de naam van de persoon op een flip-over of whiteboard en maak er eventueel een tekening bij. Schrijf boven de linkerkolom de kop PIJN en boven de rechterkolom FIJN.

Vraag de groep om eerst naar de 'pijnpunten' van de persoon te kijken: daag ze uit om in zijn huid te kruipen en te denken en voelen zoals hij doet. Schrijf de pijnpunten in trefwoorden onder PIJN. Vragen om de groep op gang te helpen:

- Hoe ziet een slechte dag er voor hem uit?
- Waar is hij bang van?
- Waar ligt hij 's nachts wakker van?
- Welke obstakels staan hem in de weg?

Onder FIJN probeer je op dezelfde manier te noteren wat de persoon in kwestie als voordelig, prettig of 'winst' beschouwt. Het kan louter gaan om het tegenovergestelde van de pijnpunten, maar je kunt ook wat verder kijken. Vraag spelers de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat wil deze persoon? Welke ambities heeft hij?
- Waaraan meet hij succes af?
- Als er een concrete aanleiding is dat je de persoon analyseert: op welke manieren zou deze persoon voordeel kunnen hebben bij het onderliggende onderwerp of de aanleiding van jullie analyse?
- Wat kunnen we deze persoon bieden?



Strategie

Vat de belangrijkste punten aan de PIJN- en FIJN-kant nog eens samen en zet ze met de groep in een volgorde van belang. Gebruik ze als je presentaties maakt, voorstellen beoordeelt of op elk ander moment waarop je een beslissing van de persoon in kwestie probeert te beïnvloeden.

→ Dit spel is van Dave Gray.

Exploratie-
spellen

5-20 spelers



60 min.



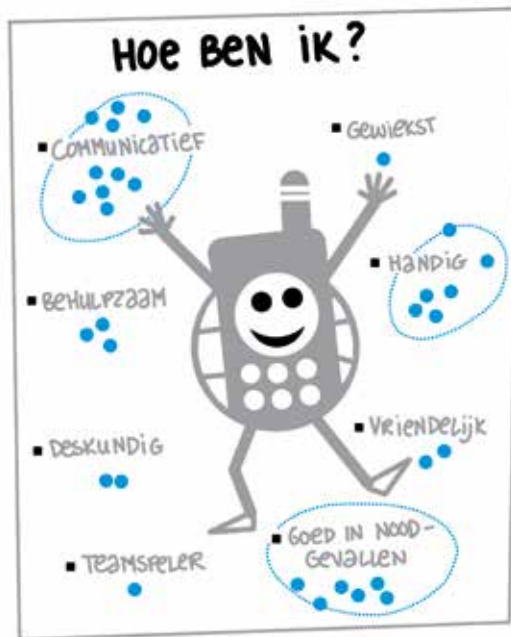
Doel van het spel

Normaal stel je je een product of dienst niet als levend wezen voor. Toch heeft het voordeel het je eens als 'vriend' voor te stellen in plaats van als 'instrument'. Door net te doen of een product tot leven komt, net als Pinocchio, kun je het personaliseren en eigenschappen ontwikkelen op een manier die niet mogelijk is bij een 'dood' ding. Het Pinocchio-spel is erop gericht kenmerken van producten of diensten te benoemen en te verfijnen en zodanig uit te ontwikkelen dat ze meer waarde krijgen voor de eindgebruiker. Door het product te personaliseren, wordt het gemakkelijker om er een band mee te krijgen en het als een 'vriend' te zien – een vriend die een klant graag mee naar huis zou willen nemen.

Zo speel je het

1. In dit spel moet je scenario's bedenken. Een scenario is hier een heel korte beschrijving van een situatie waarin je personage (het product of de dienst) een beslissing moet nemen of actie moet ondernemen. Bijvoorbeeld: 'iemand probeert de portemonnee van een oude dame te stelen', of 'een automobilist komt een lifter tegen op weg naar een feestje'. Bedenk voor de bijeenkomst vier van zulke scenario's en schrijf ze op systeemkaarten (één per kaart).
2. Schrijf ter voorbereiding van de bijeenkomst ook de volgende vragen boven aan vijf flip-overvellen (één per vel):
 - Hoe ben ik?
 - Wat zijn mijn waarden?
 - Met wie ga ik om?
 - Wat maakt me anders?
 - Waar vecht ik voor?
3. Begin het spel met het 'Hoe ben ik?'-vel. Teken een poppetje in het midden, met armen, benen en een hoofd. (Dit 'personage' wordt de hele oefening door gebruikt, in verschillende houdingen.)

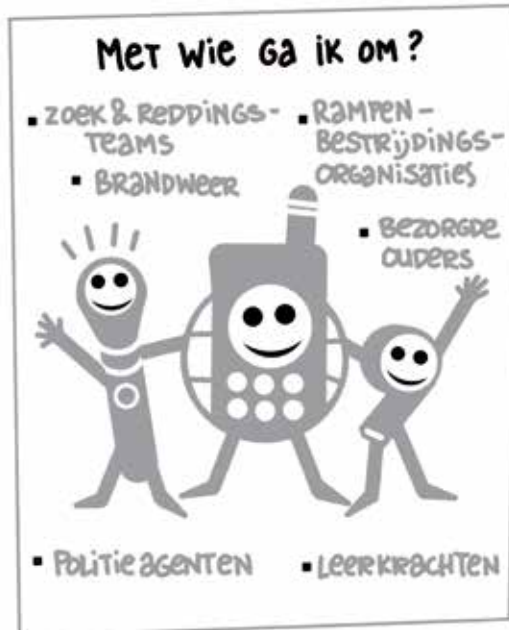
4. Vraag de spelers om zich voor te stellen dat het product tot leven is gekomen en nu een volwassen iemand is die ze persoonlijk kennen. Laat ze hardop bijvoeglijke naamwoorden en andere korte typeringen geven die deze persoon kenmerken en schrijf die rond het poppetje. Je kunt de spelers ook vragen wie of wat het product of de dienst zou zijn als het een stripfiguur of *celebrity* zou zijn. Schrijf de reacties ook op het flip-overvel.
5. Heb je genoeg informatie op papier staan om het personage adequaat te beschrijven, vraag de spelers dan om te 'stipstemmen' (zie hoofdstuk 4) naast de drie of vijf typeringen die het personage het best beschrijven. Omcirkel of markeer de informatie die de meeste stemmen krijgt en bespreek die met de groep.



6. Ga door naar het flip-overvel met 'Wat zijn mijn waarden?' en teken weer je poppetje. Verdeel de groep spelers in vier kleinere teams en geef elk team een systeemkaart met een scène erop (of werk met de groep plenair een voor een alle scènes af als je minder dan acht spelers hebt). Vraag de teams hun scènebeschrijving te lezen en met hun team te bespreken wat het personage zou doen in die situatie.
7. Breng alle teams weer samen en geef ze stuk voor stuk de kans om te vertellen wat ze denken dat het personage zou doen. Schrijf de reacties in een paar trefwoorden op het flip-overvel, bij korte aanduidingen van de scènes. Vraag nu aan de groep als geheel wat die reacties zeggen over de onderliggende waarden van het personage. Schrijf de reacties er kort bij op je flip-overvel.



8. Ga door met 'Met wie ga ik om?' en teken je poppetje in het midden van een flip-overvel. Vraag de groep met wie het personage zijn tijd doorbrengt. Van welke groep(en) maakt hij deel uit? Waar doet hij vrijwilligerswerk? Wie heeft hem het hardst nodig? Wat hebben zijn vrienden gemeenschappelijk? Wat zijn de kwaliteiten van de groepen waar hij bij hoort? Schrijf de antwoorden kort op je flip-overvel.



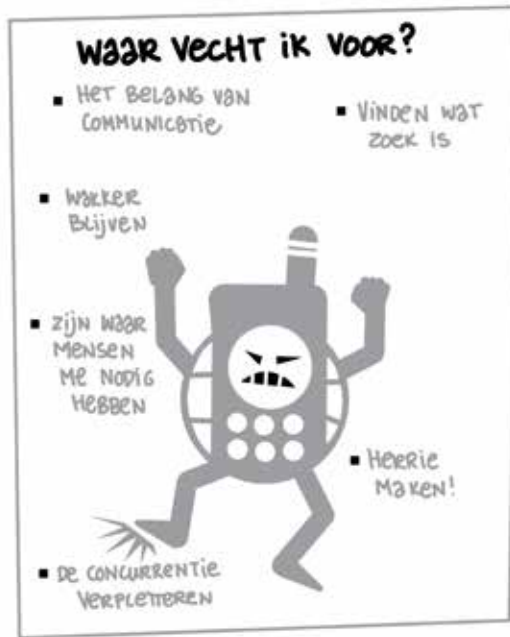
9. Ga door met 'Wat maakt me anders?'. Teken je poppetje. Vraag de groep in welke opzichten het personage anders is dan de anderen in zijn groep(en). Waardoor springt hij eruit? Wat zijn de sterke punten van het personage? Wat zou hij beter moeten doen? Waarom zou iemand hem in zijn team willen?



10. Ga door met 'Waar vecht ik voor?' en teken je poppetje. Zoek uit wat de missie van het personage is in dit leven. Wat drijft hem? Waar ligt hij 's nachts van wakker? Wat doet hij voor de mensen? Wat probeert hij te bewijzen? Welke obstakels liggen op zijn weg? Schrijf de antwoorden weer op het flip-overvel.

Optie: Vraag de spelers om een toast uit te brengen op het personage, alsof ze op zijn bruiloft waren. Of: vraag ze een lofrede te houden op een concurrerend product, bij wijze van grafrede. Nog een alternatief: vraag de spelers een 'waar-gebeurd' verhaal te vertellen uit het leven van het personage dat eraan heeft bijgedragen dat hij is zoals hij nu is.

11. Vat nu met de groep de algehele bevindingen samen en bespreek de persoonlijkheid en identiteit van het personage dat de spelers hebben gecreëerd. Discussieer over de implicaties van de gevonden karaktertrekken, de waarden en het gedrag op de - huidige of toekomstige - eigenschappen van het product of de dienst.



Strategie

Dit spel werkt het best als de spelers tijdelijk hun scepsis overboord zetten en met volle overtuiging het idee aanvaarden dat een product of dienst een persoonlijkheid, waarde-systeem en leven kan hebben. Voor sommige spelers kan dat een flinke stap zijn. Daarom is het poppetje dat je tekent belangrijk, net als de vragen die je erbij stelt: het dwingt antwoorden af waarin het dode ding als een 'hij' of 'zij' wordt gepresenteerd. Het is prima als spelers een naam aan het personage willen geven. Als je het poppetje bijvoorbeeld 'Eva' noemt, wordt het makkelijk om je het product of de dienst als een personage voor te stellen in plaats van als een onbezield product of proces.

Moedig aan dat de spelers op basis van de scènes die je hebt bedacht verhalen verzinnen om de identiteit van je personage wat meer substantie te geven. Vraag bijvoorbeeld: wat zou Eva doen? Trap niet op de rem als de spelers buitenissige personages of karaktertrekken bedenken, want de handelingen van een rare snuiter kunnen leiden tot innovaties in de manier waarop mensen een product of service percipiëren. Laat de spelers zo ver gaan als ze willen. Zo nodig kun je aan het eind van het spel overeenstemming zien te bereiken over een wat geloofwaardiger personage. Bespreek in elk geval wat de overeenkomsten zijn tussen de karaktertrekken die ze hebben gecreëerd en de voordelen die deze karaktertrekken kunnen hebben bij de volgende versie van het product of de dienst.

→ De herkomst van dit spel is onbekend.

Pitch

64

4-12 spelers



30-90 min.



Exploratie-
spellen

Doel van het spel

Het is gemakkelijk om een concept te bedenken in een imaginaire wereld waarin tijd, geld en technische capaciteiten onbeperkt voorhanden zijn, of om ideeën te bedenken die in theorie goed klinken maar in de praktijk moeilijk te realiseren zijn. De pitch (het verkoopgesprek) is een rollenspel dat spelers helpt om met beide benen op de grond te blijven staan en te focussen op de haalbaarheid en wenselijkheid van concepten in de echte wereld. Wat zijn de unieke verkoopargumenten? Hoe kunnen we hier geld mee verdienen? Zullen de mensen het kopen? De spelers moeten zich voorstellen dat ze ondernemers zijn en dat ze hun idee moeten verkopen aan een groep rijke durfkapitalisten.

Zo speel je het

1. Verdeel de groep in teams van twee of drie personen. Laat één team de rol spelen van durfkapitalisten. De andere teams zijn de ondernemers.
2. Kies en beschrijf samen met de groep een product of dienst.
3. Alle teams krijgen 10 minuten de tijd om hun presentatie voor de durfkapitalisten voor te bereiden. Ze kunnen schrijven, tekenen en oefenen: de aanpak staat iedereen vrij. Laat ze hun praatje bij voorkeur ieder in een afzonderlijke ruimte voorbereiden.
4. Elk team moet zich erop instellen dat misschien slechts een van hen de presentatie houdt, maar dat ze allemaal vragen moeten beantwoorden van de durfkapitalisten. Het is ook belangrijk om de voorbereidingstijd kort te houden (rond de 10 minuten is prima), omdat een te diepgravende uitwerking de ware aard van hun gedachten kan ondermijnen.
5. Vlak voor het eind van de voorbereidingstijd geven de durfkapitalisten een seintje: 'Jullie hebben nog 2 minuten.'
6. De teams presenteren nu een voor een hun verkoopverhaal. Ze krijgen daarvoor elk 3 minuten de tijd. De durfkapitalisten mogen ieder maximaal twee vragen stellen.

7. Het is niet noodzakelijk, maar om er een competitie-element in te brengen kun je de durfkapitalisten een winnaar laten kiezen.

Strategie

Het idee achter dit spel is de verschillende perspectieven aan het licht te brengen die uiteenlopende teams kunnen hebben op een product, prototype, dienst of concept. Het voorbereiden van een presentatie voor een durfkapitalist verplicht de deelnemers om zich te concentreren op de kern van het aanbod. Omdat uiteenlopende teams uiteenlopende gezichtspunten inbrengen, levert dat ook een hele serie perspectieven op rond het idee of product dat onderwerp is van de presentaties. De vragen van de durfkapitalisten leggen vaak zwakke plekken bloot of helpen om denkbeelden te verduidelijken, waarover dan in groepsverband kan worden gediscussieerd.

Dit spel is ook goed om het soort bewoordingen op het spoor te komen waarin mensen een concept, product, dienst of situatie omschrijven. Stimuleer de deelnemers daarom niet te lang na te denken over de woorden in de pitch. Vooral als de deelnemers in de teams elkaar niet kennen, is het leuk om er een wedstrijd van te maken en een prijs uit te loven voor de winnaars; de gedeelde doelstelling van teams - winnen - leidt meestal snel tot saamhorigheid.

→ De pitch wordt toegeschreven aan Sarah Rink.

RACI-matrix

65

2-6 spelers



90 min.



Exploratie-
spellen

Doel van het spel

Soms is niet duidelijk hoe de verantwoordelijkheden liggen. En niets is minder bevorderlijk voor het moreel en de prestaties dan een ingewikkeld probleem dat onder iemand anders invloedssfeer ligt – of dat helemaal niemand zich heeft toegeëigend. Als zich zo'n situatie voordoet, kan het nodig zijn om de betrokkenen bij elkaar te roepen en samen uit te zoeken wie wat doet. Met een RACI-matrix kan de groep het verantwoordelijkheidsprobleem tackelen.

Zo speel je het

Om de matrix te maken, heb je twee lijstjes nodig.

Takenlijst. De stappen of activiteiten die de groep moet uitvoeren of organiseren. Zorg ervoor dat ze concreet en specifiek worden geformuleerd, zodat een speler kan vragen: wie doet X?

Rollenlijst. Maak in plaats van een lijstje met namen een lijstje van de rollen die met een groep taken samenhangen. Kies dus bijvoorbeeld voor 'projectmanager', 'businessanalist' en 'architect' en niet voor 'Tim', 'Rob' en 'Marianne'. Individuen kunnen immers meerdere rollen op zich nemen binnen een project, en meerdere individuen kunnen bijdragen aan één enkele taak.

	RESPONSIBLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED
	R.	A.	C.	I.
	EXPERT	PROJECTLEIDER	ADVISEUR	
RAPPORTEERT	R	A	A	
STELT DOCUMENTEN OP	I	A	R	
MANAGET PROJECTEN	I	R	C	

Maak de matrix door verticaal de taken in te vullen en horizontaal de bijbehorende rollen. Laat de groep cel voor cel de matrix bekijken en niveaus van verantwoordelijkheid toewijzen door de cellen te coderen met de letter R, A, C of I.

Responsible (verantwoordelijk). Dit is degene die het werk doet. Deze persoon kan weliswaar delegeren of steun van anderen vragen, maar uiteindelijk is hij er verantwoordelijk voor dat het werk wordt gedaan.

Accountable (eindverantwoordelijk). Deze persoon is eindverantwoordelijk voor het werk dat de verantwoordelijke persoon doet. De gouden regel van de RACI-matrix is dat voor elke taak slechts één persoon eindverantwoordelijk kan zijn.

Consulted (geraadpleegd). Deze mensen leveren input, meningen en adviezen, via gesprekken en via schriftelijke interactie.

Informed (geïnformeerd). Hoewel deze mensen niet zelf bijdragen, worden ze wel op de hoogte gehouden van de voortgang en vorderingen.

Bij het doorlopen van de matrix met de groep kun je het best de natuurlijke volgorde van de taken uit de takenlijst volgen, van begin tot eind. De matrix is af als bij elke taak een verzameling verantwoordelijkheden is aangewezen.

Strategie

Het vooraf opbreken van een proces in taken of stappen is nodig om de takenlijst te maken voor het invullen van de matrix. Maar aarzel niet om de benoemde taken alsnog aan te passen als de groep met de matrix bezig is. Soms kom je er namelijk dan pas achter dat taken overbodig of onnodig zijn, of slecht gedefinieerd. Stel bijvoorbeeld dat het lastig blijkt om slechts één 'Responsible-rol' aan te wijzen, dan kan het helpen om een stap te splitsen in twee kleinere, beter gedefinieerde taken. En soms is er bij een taak helemaal geen 'Responsible-rol', wat reden kan zijn om de taak te verwijderen uit de matrix.

→ De RACI-matrix is gebaseerd op het diagram met dezelfde naam dat in eerste aanleg werd gebruikt bij het managen van crossfunctionele teams.

Rode en groene kaarten

66

Vooraf geschikt voor groepen van meer dan 20 personen. Het werkt op zich in groepen van elke omvang



Een paar seconden, met kans op uitloop om de vraag te bespreken



Exploratiespellen

Doel van het spel

Als je met grote groepen werkt, kan het moeilijk zijn om te regelen dat je systematisch feedback krijgt. Wil je als gespreksleider zeker weten dat je op één lijn zit met je groep, dan moeten de aanwezigen in de loop van de bijeenkomst hun toestemming, afwijzing en eventuele behoefte aan opheldering kenbaar kunnen maken. Werken met rode en groene kaarten is een eenvoudige manier om zulke feedback te kanaliseren.

Duur

Een eenvoudige check met rode en groene kaarten duurt maar een paar seconden. Als er onenigheid of verwarring ontstaat over een vraag, kan er wat extra tijd nodig zijn om de vraag te bespreken.

Zo speel je het

Iedere deelnemer heeft twee kaarten nodig: een rode en een groene. Tijdens het evenement kunnen ze de groene kaart ophouden om hun goedkeuring te tonen en de rode kaart om blijf te geven van afkeuring. In het eenvoudigste geval betekent de groene kaart 'ja' en de rode kaart 'nee'.

Deelnemers kunnen de kaarten ophouden om een vraag te beantwoorden of om op enig moment te laten zien hoe ze denken over een onderwerp. Een gespreksleider kan bijvoorbeeld snel de meningen peilen door de groep rechtstreeks te vragen: 'Hebben we genoeg tijd aan dit onderwerp besteed en kunnen we verder met het volgende?' Of de deelnemers houden ongevraagd kaarten omhoog: groen om hun instemming te betuigen, rood om aan te geven dat ze het ergens niet mee eens zijn.

Strategie

Het gebruik van rode en groene kaarten tackelt twee hardnekkige problemen die aan grote groepsbijeenkomsten kleven. Om te beginnen hoeven niet alle aanwezigen steeds mondeling met iets in te stemmen; daarnaast komen ook deelnemers aan bod die anders hun mond zouden houden en alleen maar bozig voor zich uit zouden staren.

→ De methode is ontwikkeld door Jerry Michalski. In zijn opzet zijn er ook nog gele kaarten ('neutraal') en grijze kaarten ('verwarring').

Speedboot

67

5-10 spelers



30 min.



Exploratie-
spellen

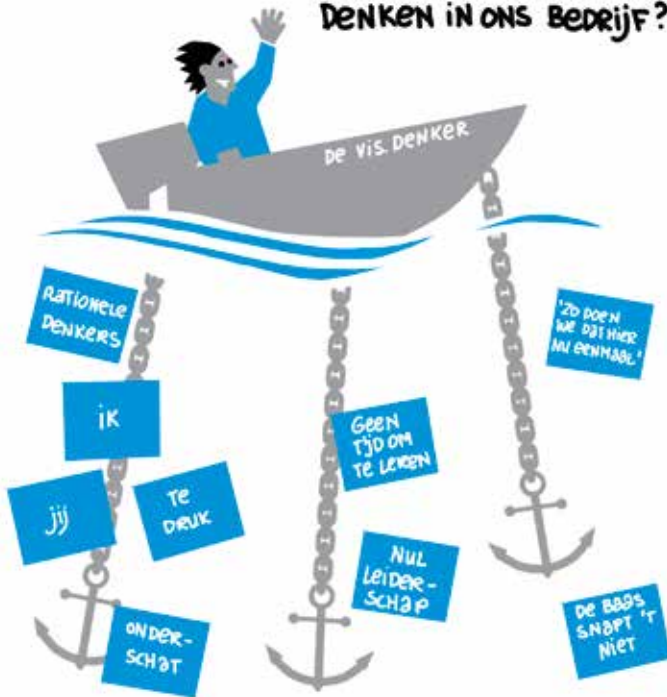
Doel van het spel

Met het speedbootspel kun je op een snelle en leuke manier achterhalen wat medewerkers of klanten niet bevalt aan een product, of wat de realisatie van een doelstelling in de weg staat. Als je druk bezig bent om een product of dienst van de grond te krijgen, heb je soms blinde vlekken voor wat je daarbij tegenwerkt. Dit spel geeft inzicht in wat belanghebbenden als obstakels ervaren bij de verdere ontwikkeling.

Zo speel je het

1. Teken op een wit vlak dat goed zichtbaar is voor alle spelers een speedboot met ankers eraan vast en geef de boot de naam van je product, dienst of doelstelling. De tekening is een metafoor voor de activiteit - de boot staat voor het product, de dienst of het doel, de ankers voor de obstakels die de geambieerde ontwikkeling vertragen.
2. Schrijf de vraag die ter discussie staat naast de boot. Bijvoorbeeld: welke eigenschappen van ons product bevallen je niet? Of: wat verhindert dat we dichterbij dit doel komen?
3. Leg uit dat je via het speedbootspel zichtbaar wil maken wat de realisatie van je product, dienst of doel kan dwarsbomen. Vraag de spelers om een paar minuten na te denken over de uitgangsvraag en over de huidige eigenschappen van je product of dienst (of de randvoorwaarden bij de doelstelling).
4. Geef ze 5 tot 10 minuten de tijd om kenmerken op plakkertjes te noteren (één per plakkertje) die ze niet bevallen, of andere aspecten die succesvolle realisering in de weg staan. Als je wilt, kun je ze ook meteen laten aangeven hoeveel kilometer per uur de speedboot sneller zou gaan zonder het 'anker' op hun plakkertje.
5. Zijn de spelers klaar, verzoek ze dan om de plakkertjes rond de ankers op je tekening te plakken. Bespreek elk plakkertje. Belicht observaties; zoek naar inzichten en aha-ervaringen. Let op terugkerende thema's, want die kunnen consensus over ankers aangeven.

≡ Speedboot: WAT VERTRAAGT DE INBURGERING VAN VISUEEL DENKEN IN ONS BEDRIJF?



Strategie

De bedoeling van dit spel is *niet* een klachtenregen in gang te zetten. Het doel is informatie over mogelijke verbeteringen boven water te halen. Let dus goed op dat je het spel ook als zodanig presenteert. Leg de spelers uit dat je ongunstige omstandigheden aan het licht wilt brengen om zo je product, dienst of doelstelling beter in de gewenste richting te kunnen sturen.

Wees je ervan bewust dat veel spelers geneigd zijn om te gaan analyseren wat de gewenste toestand is. Ze springen meteen in de probleemoplossingsmodus. Maar dat druist in tegen het eigenlijke doel van dit spel. Ook na afloop heb je waarschijnlijk nog steeds niet *alle* benodigde informatie of genoeg inbreng van de juiste belanghebbenden om de uitdagingen volledig het hoofd te kunnen bieden. Dus als je hoort dat de spelers bezig zijn om je product, dienst of doel inhoudelijk te bekritisieren of te analyseren, vertel ze dan vriendelijk dat probleemoplossing geen onderdeel is van dit spel. Probeer ze uitsluitend te laten focussen op beschrijven, niet op problemen oplossen.

- Het speedbootspel is gebaseerd op de activiteit met dezelfde naam in Luke Hohmanns boek *Innovation games: creating breakthrough products through collaborative play*.

Doel van het spel

Een terugkerende uitdaging als je werkt met groepen is om in groepsdiscussies iedereen aan het woord te laten en ervoor te zorgen dat niemand het gesprek domineert. Door 'spreekmuntjes' te gebruiken als wisselgeld voor bijdragen aan de discussie kan de groep zelf de participatie managen.

Zo speel je het

1. Leg op het midden van de tafel een stapel 'muntjes' (pokerfiches, muntstukken of iets dergelijks). Aan het begin van het spel pakt iedere deelnemer één muntje.
2. Een deelnemer die wil spreken, legt zijn muntje in het midden van de tafel. Als alle deelnemers aan het woord zijn geweest en alle muntjes dus in het midden van de tafel liggen, kunnen deelnemers die willen spreken een muntje uit het midden *pakken*. Dit proces (stap 1 en 2) herhaalt zich.

Strategie

Werken met spreekmuntjes maakt de bijdragen van afzonderlijke deelnemers tastbaarder en zorgt ervoor dat iedereen de kans krijgt om het woord te nemen. Je helpt zo stillere deelnemers om uit hun schulp te komen en remt de dominante deelnemers af.

- Het spreekmuntjesspel is gebaseerd op de notie van geld als ruilmiddel en is ontwikkeld door David Gray, daarbij geïnspireerd door Byron Reeves' innovatieve e-mailprogramma *Attent*.

69

SQUID

Exploratie-
spellen

Kleine
groepjes



Het meest productief is
een spelduur van ongeveer
30 minuten



Doel van het spel

Als je als groep mensen een 'informatieruimte' onderzoekt, is het belangrijk dat je op elk moment weet waar je bent. Wat heb je al afgedekt? Wat heb je achter je liggen? SQUID helpt spelers om het onbekende terrein tijdens de reis in kaart te brengen, zodat ze zich beter kunnen oriënteren.

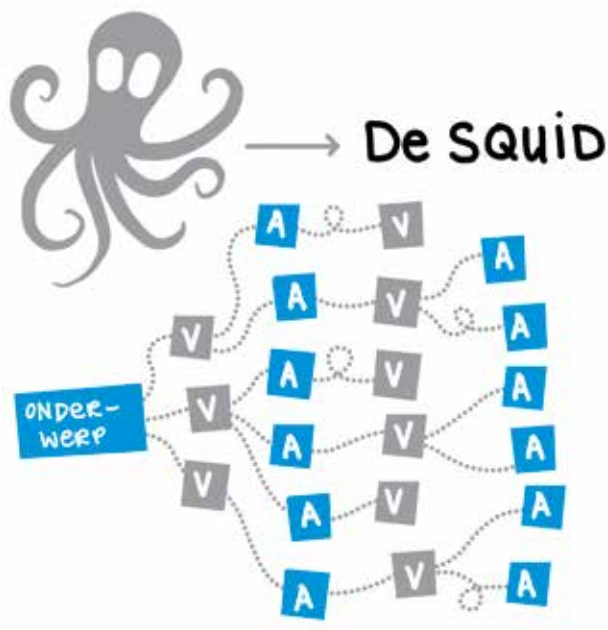
SQUID staat voor Sequential Question and Insight Diagram. Het diagram wordt in de loop van de bijeenkomst gemaakt - met behulp van plakkertjes met vragen en antwoorden - terwijl de groep verder door de informatieruimte reist. Het is flexibel en verandert gaandeweg van vorm en grootte; er moet genoeg 'lucht' in zitten om tussen de elementaire bouwstenen (vragen en antwoorden) heen en weer te kunnen bewegen.

Zo speel je het

1. Zorg voor een groot whiteboard of een aantal flip-overvellen om de SQUID te kunnen maken. De deelnemers krijgen twee kleuren plakkertjes: één kleur voor de vragen en één voor de antwoorden.
2. Begin je diagram door het centrale onderwerp dat de groep wil verkennen op een plakkertje te schrijven. Plak dat in het midden van je whiteboard of flip-overvellen.

Vraagmodus. Ga van start door de deelnemers te vragen om ieder voor zich een vraag te bedenken die volgens hen het beste aanknopingspunt is om het onderwerp te benaderen. Laat ze die vraag op plakkertjes van de juiste kleur (voor de vragen) noteren en die vervolgens op het whiteboard plakken rond het onderwerp dat je hebt opgeschreven. Deze vragen ontsluiten normaliter meteen al diverse routes om het onderwerp te verkennen, wat voor de spelers aanleiding zal zijn om over mogelijke antwoorden te discussiëren.

Antwoordmodus. Op dezelfde manier als bij de vraagmodus schrijven de deelnemers nu hun 'beste antwoorden' op plakkertjes van de juiste kleur. Ze delen hun antwoorden met de groep door ze naast de vraag in kwestie te plakken en dan vraag en antwoord met een lijn te verbinden. De deelnemers mogen meer dan één vraag beantwoorden en ook meerdere antwoorden op één vraag geven. Elk antwoord moet kort en bondig worden geformuleerd, zodat het op één plakkertje past.



Na de bespreking schakelen de deelnemers weer terug naar de vraagmodus; ze bedenken nu vragen op basis van hun laatste rondje met antwoorden. Ze mogen ook teruggrijpen op eerdere onderdelen van de SQUID. Dit proces herhaalt zich tot het spel afgelopen is.

Strategie

Het vergt de nodige discipline om in één modus te blijven en je niet door elkaar met vragen en antwoorden te gaan bezighouden. Die discipline verwerft een groep pas in de loop van de tijd. Door op deze manier te werk te gaan, oefent de groep zich om ritmisch en systematisch door onbekende informatie te navigeren, een werkwijze die haaks staat op de vaak alle kanten op meanderende groepsdiscussies. Het SQUID-diagram zelf is uiteraard zeer flexibel en zal precies zo uitgroeien als het door de deelnemers wordt gestuurd.

→ Het SQUID-spel is van James Macanuffo.

70

Stap voor stap

Exploratie-
spellen

2-10 spelers



30-60 min.



Doel van het spel

Met dit spel is snel te achterhalen in hoeverre een groep de stappen in een proces begrijpt. Vaak is er verwarring over wie wat doet, en wanneer. Of de groep gebruikt bijvoorbeeld uiteenlopende terminologie om een proces te beschrijven, of heeft nergens een beschrijving van het proces op papier staan. Het verloopt dan op een ad-hocmanier, op goed geluk.

In deze oefening definieert de groep een bestaand proces op een hoger niveau, waardoor gebieden worden blootgelegd die tot verwarring en misverstanden leiden. Meestal gaat dit op een natuurlijke manier over in discussie over hoe die onduidelijkheid uit de wereld kan worden geholpen. Het resultaat van deze oefening is meestal geen nieuw of beter proces, maar een beter begrip van het bestaande proces.

Zo speel je het

Start de bijeenkomst met een uiteenzetting van het doel: 'Bij deze oefening proberen we om samen een beter beeld te krijgen van hoe we [x] tot stand brengen.' X is dan het resultaat van het proces; dat kan een document zijn of bijvoorbeeld een product of overeenkomst. Schrijf of teken het resultaat van het proces op een whiteboard of flip-overvel.

Kies samen een gemeenschappelijk vertrekpunt. Dat zou zo iets kunnen zijn als 'het begin van de dag', 'de start van een nieuw kwartaal' of 'als we klaar zijn met de vorige'. Deze trigger brengt de oefening op gang. Denk je dat de groep moeite heeft om zo'n gemeenschappelijk vertrekpunt te kiezen, bepaal het dan vooraf zelf. Schrijf deze eerste stap op een plakkertje, plak het op de muur en ga verder met de oefening.

1. Vraag de deelnemers om het proces voor zichzelf van begin tot eind voor zich te zien. Geef ze dan opdracht om alle stappen van dat proces te noteren. Ze kunnen daarvoor zo veel plakkertjes gebruiken als ze willen, als ze maar elke stap op een afzonderlijk plakkertje schrijven.
2. Hebben de deelnemers hun versie van de stappen genoteerd? Vraag ze dan om de plakkertjes op de muur te bevestigen en te vergelijken. Laat ze de plakkertjes boven en naast die van anderen plakken, zodat ze de versies van stap 1, stap 2, enzovoort beter met elkaar kunnen vergelijken.

3. Geef de groep opdracht om punten van overeenstemming en verwarring op te sporen. Let bijvoorbeeld op terminologieproblemen; spelers gebruiken soms verschillende woorden om naar dezelfde stap te verwijzen. Andere signalen van verwarring: de indruk dat er in een proces 'out of the blue' iets ondoorgrondelijks lijkt te gebeuren, of als niemand een specifieke stap goed kan beschrijven.



Strategie

De spelers zullen hun eigen conclusies trekken over hoe het komt dat er verschillende versies van het proces zijn en wat ze daaraan kunnen of moeten doen.

In een grotere groep kun je beter niet alle deelnemers afzonderlijk bijdragen laten voorlezen. Laat dan meerdere spelers tegelijk naar voren komen en hun plakkertjes op de muur bevestigen.

Zie je van tevoren aankomen dat de groep verstrikt raakt in de details, stel dan een grens aan het aantal stappen dat je ze laat opschrijven (bijvoorbeeld maximaal tien).

→ Dit spel is afkomstig van James Macanufo.

71

SWOT-analyse

Exploratie-
spellen

5-20 spelers



60-120 min.



Doel van het spel

Het kan gemakkelijker zijn om te bepalen wat je wilt bereiken dan om in te zien wat je daarbij in de weg staat. De SWOT-analyse of 'sterkte-zwakteanalyse' is sinds jaar en dag een beproefde methode om te inventariseren wat je goed voor elkaar hebt gezien de gewenste eindtoestand en wat je nog zou kunnen verbeteren. Deze methode biedt je de gelegenheid om de naderende kansen en bedreigingen in te schatten en om het gewicht te beoordelen van factoren die van invloed zijn op je toekomst. Als je die factoren beter kent en begrijpt, heb je meer grip op wat komen gaat. De SWOT-analyse is het aangegeven middel als je wilt peilen hoe groot de kans is dat je met je bedrijf of team het nagestreefde doel bereikt.

Zo speel je het

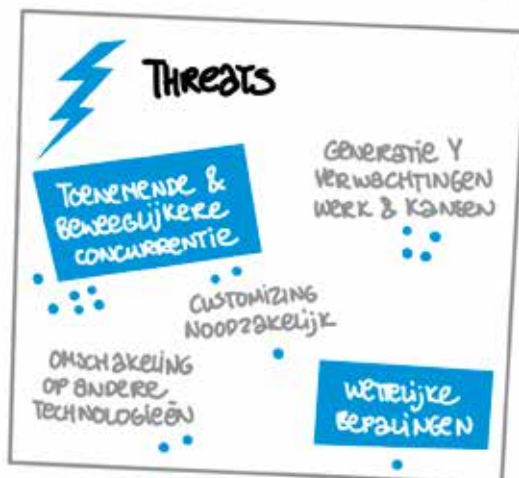
1. Schrijf voor de bijeenkomst boven aan een flip-overvel 'GEWENSTE EINDSITUATIE'. Maak er een tekening bij van hoe die eindsituatie eruit zou kunnen zien.



2. Bevestig naast dit vel nog een afzonderlijke rechthoek van vier flip-overvellen aan de muur, twee boven en twee daaronder. Verwacht je dat je gezien de complexiteit van het onderwerp meer dan vier vellen nodig hebt, gebruik er dan zo veel als je wilt.
3. Schrijf op het vel linksboven het woord 'STRENGTHS' (sterke punten). Je kunt daar een eenvoudig tekeningetje bij maken, bijvoorbeeld van een poppetje dat met één arm een auto optilt (overdrijf gerust). Geef de spelers 5 tot 10 minuten om ideeën te noteren over sterke punten die helpen om de gewenste eindstreep te halen (één sterk punt per plakkertje). Dat doen ze ieder voor zich.
4. Schrijf nu op het vel linksonder het woord 'WEAKNESSES' (zwakke punten) en maak er weer een passend tekeningetje bij. Geef de spelers 5 tot 10 minuten om te noteren wat in hun ogen zwakke punten zijn die het bereiken van de gewenste eindsituatie in de weg kunnen staan (één zwak punt per plakkertje).
5. Schrijf op het vel rechtsboven het woord 'OPPORTUNITIES' (kansen) en maak een bijpassende tekening. De spelers krijgen 5 tot 10 minuten om de in hun ogen relevante kansen op plakkertjes te noteren.
6. Schrijf op het vel rechtsonder het woord 'THREATS' (bedreigingen), en maak er weer een tekening bij. Geef de spelers 5 tot 10 minuten om deze laatste verzameling plakkertjes te maken, met wat zij als bedreigingen zien bij het halen van de eindstreep.
7. Stagneert de plakkertjesproductie? Verzamel dan de plakkertjes en bevestig ze goed zichtbaar in het bijbehorende kwadrant aan de muur. Let op dat je ze in het juiste kwadrant plakt (sterktes, zwaktes, kansen of bedreigingen).
8. Kijk nu om te beginnen met de spelers naar het STRENGTHS-vel. Groepeer de plakkertjes daar op basis van hun inhoudelijke verwantschap. Zijn er bijvoorbeeld plakkertjes met de opschriften 'goede kennisdeling', 'transparante informatie' en 'mensen zijn bereid om gegevens te delen', plak die dan bij elkaar tot een cluster. Maak op die manier meerdere clusters, tot je het gros van de plakkertjes gegroepeerd hebt. Plak buitenbeentjes los van de clusters maar houd ze binnen het speelveld. Herhaal dit proces voor de flip-overvellen WEAKNESSES, OPPORTUNITIES en THREATS. (Als je met minder dan 6 spelers een SWOT-analyse maakt, kun je het clusteren ook laten vervallen. Laat de spelers dan een voor een de teksten op hun plakkertjes voorlezen en schrijf de teksten in het bijpassende kwadrant. Ga daarna door met stap 10.)



9. Ben je klaar met het sorteren en clusteren, laat de groep dan overkoepelende trefwoorden bedenken voor elk cluster. Een trefwoord voor het cluster uit stap 8 kan bijvoorbeeld 'communicatie' zijn. Schrijf de trefwoorden waar de groep het over eens is naast de bijbehorende clusters.
10. Kunnen de spelers zich vinden in alle trefwoorden, vraag ze dan om naar voren te komen en te 'stipstemmen' (zie hoofdstuk 4) naast de twee of drie categorieën die ze in elk kwadrant van de SWOT-analyse het relevantst vinden. Omcirkel of markeer de informatie die de meeste stemmen kreeg en bekijk de resultaten plenair.
11. Vat de algehele bevindingen in overleg met de groep samen en bespreek wat de implicaties zijn voor het bereiken van de gewenste eindsituatie.
12. Laat de groep tot slot een oefening doen waarin ze de zwakke punten en bedreigingen in positieve zin moeten evalueren, alsof het bestaan ervan gunstig is. Stel ze prikkelende vragen als 'Wat als onze concurrenten er niet zouden zijn?' of 'Op welke manier kan deze bedreiging ons sterker maken?'



Optie: Laat de groep gekke slogans bedenken rond de gewenste eindtoestand. Bijvoorbeeld: 'Onze lampen zullen de hele wereld verlichten'. Op zo'n manier breng je wat meer humor en spanning in het spel bij de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden.

Strategie

Een SWOT-analyse werkt optimaal als deelnemers ongegeneerd inhoud durven inbrengen en analyseren. Wat de sterke punten betreft zijn ze meestal niet terughoudend. Maar mensen kunnen worstelen met het blootleggen van zwakke punten, omdat ze soms gevoelig zijn voor wat andere deelnemers ervan vinden of omdat ze er een blinde vlek voor hebben. Leg uit dat zwakke punten dingen zijn die je kunt verbeteren, en dat ook bedreigingen als katalysator kunnen werken voor verbetering van prestaties. Maak de deelnemers duidelijk: hoe hoger de kwaliteit van hun bijdragen, hoe beter ze kunnen beoordelen wat er aan de horizon gloort. Je weet dat de sessie succesvol was als je merkt dat spelers de gegevens zorgvuldig overdenken en inzichten te berde brengen die ze voorheen niet hadden.

→ Dit spel is gebaseerd op de oorspronkelijke SWOT-analyse van Albert Humphrey.

72

Synesthesie

Exploratie-
spellen

2-5 spelers



15-45 min.



Doel van het spel

Kenniswerk is per definitie intellectueel en analytisch. Zelfs als de resultaten tastbaar zijn, is de weg ernaartoe vaak het tegenovergestelde: je baant je een weg naar de oplossing met uitschakeling van alle vijf de 'irrationele' zintuigen. In dit rollenspel verkennen de spelers een onderwerp door een zintuigelijke lens, als hulpmiddel bij het nemen van beslissingen of maken van een ontwerp.

Zo speel je het

De spelers kunnen een bestaand onderwerp onderzoeken, maar ook een nieuw idee. Dat kan variëren van zoiets eenvoudigs als de 'interface voor onze nieuwe website' tot zulke complexe materie als 'de gebruikerservaring'.

Laat de spelers elk een van de vijf zintuigen kiezen (of wijs ze er willekeurig een toe): zien, horen, proeven, ruiken en voelen. Je kunt er eventueel ook nog temperatuur, houding en beweging aan toevoegen.

Geef de aanwezigen even de tijd om het onderwerp door de lens van 'hun' zintuig te interpreteren; ze kunnen het daarna ook nog vanuit andere zintuigen bekijken als ze willen. Laat ze dan aan de groep vertellen wat ze hebben ervaren. Bijvoorbeeld:

- 'De interface voelt warm aan. En hij smaakt naar sinaasappels.'
- 'Als de app start, lijkt het of ik een orkest hoor dat aan het stemmen is voor een concert. Maar ik zie niks. Ik zou ook willen zien wat ze doen.'
- 'De gebruikerservaring stinkt, en wel naar een stapel stoffige papieren. En er is geen beweging. Ik wilde naar voren maar iets vertraagde me steeds.'

Strategie

Dit spel biedt deelnemers de gelegenheid om in instinctieve en gemakkelijk te onthouden termen te beschrijven hoe ze iets ervaren en hoe ze zich iets voorstellen. Dat kan aspecten van een product of idee aan het licht brengen die over het hoofd waren gezien. Het kan ook tot nieuwe producten of ideeën leiden.

→ De bron van dit spel is onbekend.

Doel van het spel

Dit is net als het spel met de rode en groene kaarten verderop in dit hoofdstuk een techniek voor het managen van de feedback tussen een begeleider van een (zeer) grote groep en die groep zelf. Of er nu met de plenaire groep wordt gewerkt of met subgroepjes die zich afzonderen, het kan nodig zijn om af en toe de mate van consensus te peilen zonder dat je daar meteen heel veel tijd mee kwijt bent. Als groepsleider kun je dat snel doen met deze vijfvingercheck.

Zo speel je het

Vraag de (sub)groep om de mate van consensus in te schatten op een schaal van 0 tot 5. Vijf vingers betekent 'volledige consensus', een vuist betekent 'totaal andere inzichten'. Dit is vooral nuttig bij het managen van subgroepjes, die soms simultaan met verschillende onderwerpen bezig zijn. Bij een groepje dat allemaal 1'en, 2'en en 3'en ophoudt, is er nog werk aan de winkel.

Strategie

De 'truc' bij deze techniek is te peilen hoe ver de individuen denken dat ze verwijderd zijn van consensus. Een groep die sterk verdeeld is in de ogen van de groepsleden - waar sommigen bijvoorbeeld vijf vingers ophouden en sommigen twee - kan steun van buitenaf nodig hebben en bemiddeling bij de discussie.

- Handgebaren zijn een gangbaar onderdeel van op consensus gerichte besluitvormingsprocessen en het oplossen van geschillen. Deze vijfvingertechniek doet denken aan de methode 'duim omhoog, duim omlaag, duim opzij'.

74

Visueel glossarium

Exploratie-
spellen

2-10 spelers



30-60 min.



Doel van het spel

Dit spel helpt je om een verzameling (vak)termen helder te definiëren, zodat de groep die ermee werkt een gezamenlijk vocabulaire heeft.

Het ligt niet in onze natuur om toe te geven dat we iets niet weten. Wie geconfronteerd wordt met een onbekend of abstract begrip, vindt het vaak makkelijker om net te doen of hij het begrijpt dan om opheldering te vragen. Dat is bij kenniswerk gevaarlijk, omdat onderling begrip onontbeerlijk is voor de samenwerking.

Groepen die de tijd nemen om hun terminologie visueel te definiëren, zijn sneller en effectiever - omdat ze dezelfde taal spreken.

Zo speel je het

1. Leg om te beginnen uit dat dit spel een middel is om een gemeenschappelijke taal te creëren. De eerste stap is lastige termen en uitdrukkingen te verzamelen die deel uitmaken van de gemeenschappelijke taal van de groep. Laat de deelnemers daar ieder voor zich over brainstormen en de resultaten op afzonderlijke plakker-tjes schrijven. Denk aan jargon, slang, technische termen of afkortingen die ze in hun dagelijks werk gebruiken.
2. Laat de deelnemers hun plakker-tjes bij elkaar op de muur plakken en geef ze de tijd om ze rustig te bekijken. Bepaal samen welke termen het vaakst worden genoemd en welke termen het dringendst gedefinieerd moeten worden.
3. Je bent nu klaar om de woordenlijst te maken. Maak van de plakker-tjes die prioriteit krijgen een afzonderlijk cluster op de muur. Kies een term en vraag de deelnemers om die in eerste instantie in woorden te beschrijven. De groep kan zo dingen op het spoor komen die vaag zijn, in tegenspraak zijn of inadequaet worden verwoord.

4. Probeer nu de term met een tekening te verhelderen. Vraag de groep: hoe ziet dit eruit? Gaat het om een abstracte term, probeer het dan met een schematische voorstelling. Bedenk welke mensen en/of dingen erbij betrokken zijn en gebruik die om de definitie te visualiseren. Neem bijvoorbeeld het woord 'social', dat veel definities en contexten kan hebben. Als je de groep vraagt om een tekening te maken van wat ze bedoelen met 'social', krijg je daar een betere indruk van.



Strategie

Probeer niet om alle termen meteen te definiëren. Identificeer de belangrijkste termen die de meeste mogelijkheden voor opheldering bieden, en doe die eerst.

Het nut van een goed visueel glossarium reikt verder dan één bijeenkomst. Gebruik de afbeeldingen in vervolgactiviteiten; maak ze online beschikbaar, en in eventueel opleidingsmateriaal. Stimuleer de deelnemers om de visuele elementen te gebruiken in hun communicatie en samenwerking met anderen.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan James Macanuso.

75

Waarderingstabel

Exploratie-
spellen

5-30 spelers



15-120 min.



Doel van het spel

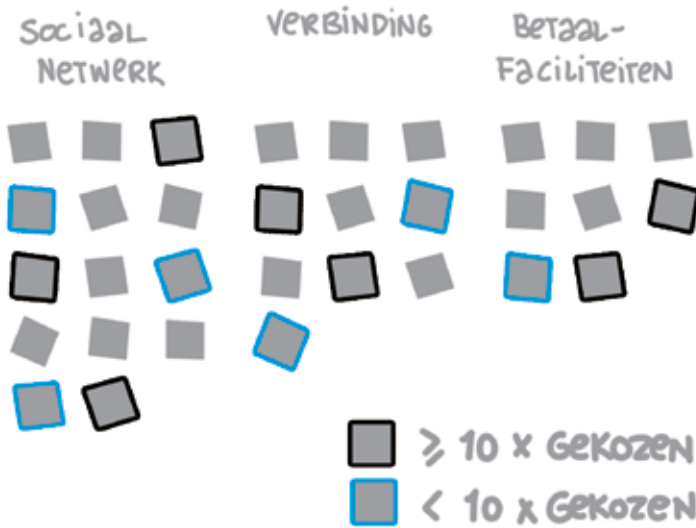
Met dit spel visualiseer je snel en duidelijk de belangrijkste interessegebieden rond een product, dienst of bijvoorbeeld plan of website. De deelnemers kiezen een aantal kenmerken uit een grotere verzameling. Het resultaat van hun keuzes kan worden gepresenteerd in een 'lichtbakformat'. Daarin lichten de items die vaak zijn gekozen op dankzij felgekleurde kaders; de minder vaak gekozen items krijgen zachtere kleuren.

Zo speel je het

Op een groot whiteboard of flip-overvel schrijf je bovenaan het onderwerp van het spel, bijvoorbeeld 'interfacekenmerken'. Maak vooraf een lijst van de kenmerken die je wilt laten waarderen. Nummer ze eventueel, dat maakt de verwerking gemakkelijker. Het spel heeft drie onderdelen.

1. Definieer de kenmerken en maak categorieën: schrijf of schets op (liefst witte) plakkertjes de kenmerken waaruit je deelnemers wilt laten kiezen. Groepeer ze op een voor jou zinvolle manier tot categorieën op je flip-overvel. Zet boven elke categorie een overkoepelend trefwoord. Gebruik als je veel kenmerken hebt zo nodig meer flip-overvellen (één vel per categorie).
2. Speel het eigenlijke spel: laat de verzameling kenmerken aan de deelnemers zien en geef ze opdracht om daaruit een kleinere selectie te maken. Een goede ratio is 1:3. Heb je bijvoorbeeld dertig kenmerken, vraag de deelnemers dan om er ieder tien uit te kiezen. Je kunt ze ook een fantasiebudget geven - bijvoorbeeld € 100 - dat ze mogen gebruiken om kenmerken te shoppen. Laat de afzonderlijke deelnemers hun keuzes aan je rapporteren (hier komt de nummering van pas). Turf de keuzes op je kenmerkenlijst.
3. Visualiseer de resultaten: 'kleur' de plakkertjes door ze een of meer gekleurde kaders te geven. Hoe vaker ze zijn gekozen, hoe feller en 'schreeuwer' de kleuren moeten zijn. Hoe minder een kenmerk is gekozen, hoe fletser de kleuren. Kenmerken die helemaal niet zijn gekozen, krijgen helemaal geen kleur. Het resultaat geeft je nu een goed beeld van naar welke kenmerken de meeste interesse van de deelnemers uitgaat.

INTERFACEKENMERKEN



Strategie

Met deze methode kun je snel visualiseren aan welke dingen anderen (consumenten, teamleden, je afdeling, aandeelhouders) waarde hechten. Als je inzicht hebt in de algemene interessegebieden kan je dat helpen om te focussen in je werk (waarop moeten we onze inspanningen richten?), of om interne discussiepunten op te lossen (consumenten waren niet zo geïnteresseerd in de social faciliteiten van deze app, dus daar hoeven we nu niet in te investeren). Probeer het resultaat te presenteren op afzonderlijke flip-overvellen die de verschillende kleurcategorieën laten zien, dat maakt echt indruk.

→ Dit spel wordt toegeschreven aan Sarah Rink.

76

World Café

Exploratie-
spellen

24-30 (in groepjes van 4 of 5
aan ronde tafels)



90 min.



Doel van het spel

Waarin onderscheidt een zakelijke bespreking zich van een cafégesprek? Het World-Caféspel is een methode om grote groepsdiscussies te verbeteren door aspecten van de informele 'cafégesprekken' te lenen die we continu voeren (rondetafelgesprekken, kruisbestuiving rond ideeën, praten over vragen die ertoe doen).

Wat het concrete verloop van de gesprekken betreft, zijn er bij het World-Caféspel allerlei varianten mogelijk. Hierna volgen tips voor een snelle start, met een focus op de basisconcepten.

Zo speel je het

Als spelleider zul je 'vragen die ertoe doen' moeten vinden, waarmee je de spelers door de gesprekken gidst. Een sterke vraag is eenvoudig en trekt de aandacht; zo'n vraag moet onmiddellijk te begrijpen zijn en moet te maken hebben met de opgave waarvoor de groep op dat moment staat. De deelnemers kunnen zich uitvoerig met één vraag bezighouden of achtereenvolgens over meerdere vragen praten. Een vraag als 'Hoe zorgen we ervoor dat onze gesprekken met klanten meer als échte gesprekken verlopen?' kan genoeg stof bieden voor drie gespreksronden.

Bedenk eerst de vragen en probeer dan een aantrekkelijke, gezellige omgeving te creëren - wat meestal geen geringe opgave zal zijn in een congrescentrum of conferentiezaal. Iets om in gedachten te houden is dat ronde tafels geschikter zijn voor gesprekken dan rechthoekige tafels, en dat iedere tafel moet zijn uitgerust met stiften, flip-overvellen, papieren tafelkleden en eventuele andere materialen waarmee de deelnemers iets kunnen tekenen of noteren.

Het spel bestaat uit drie groepsgesprekken van elk 20 minuten aan de ronde tafels, gevolgd door een plenaire afsluitende gespreksronde. Na elke gespreksronde aan de ronde tafels blijft er één persoon achter die als 'gastheer' fungeert bij de volgende ronde, terwijl de rest van de tafel als 'ambassadeurs' naar de volgende tafel verhuist. Op deze manier krijgen deelnemers de kans om 'de wereld rond te gaan' en hun ideeën van tafel tot tafel mee te nemen. Stimuleer spelers tijdens de gespreksrondes om ideeën uit de ene ronde te koppelen aan die uit de volgende ronde.

Strategie

Hier volgen nog een paar concrete aanwijzingen.

Besteed de eerste paar minuten van het gesprek aan je vorige gesprek. De 'gastheer' presenteert de ideeën die nog van de vorige ronde 'op tafel liggen', de ambassadeurs vertellen wat ze van hun tafel hebben meegebracht.

Laat sporen achter. Schrijf de belangrijkste ideeën op het papieren tafelkleed. De volgende groep heeft wat concrete aanknopingspunten nodig om te kunnen reageren en bouwen op de vorige conversatie als ze daarmee verdergaan.

Verbind uiteenlopende gezichtspunten en honoreer bijdragen. Gebruik zo nodig een 'spreekstok' of spreekmuntje (zie bij de 'knoop'-methode, elders in dit hoofdstuk) om iedereen in gelijke mate aan de gesprekken te laten bijdragen.

Zoek naar patronen. Bij de tweede en derde gespreksronde komen specifieke thema's en patronen bovendrijven in de gesprekken. Instrueer de deelnemers om daarop te letten en om ze in het midden van de tafel te schrijven of te tekenen.

Na de laatste ronde is het tijd voor het plenaire gesprek, waarin je relaties legt tussen wat de groepen hebben ontdekt. Verwijs terug naar je 'vragen die ertoe doen', vraag wat de antwoorden aan de verschillende tafels waren en hoe die met elkaar samenhangen.

→ Via het platform www.theworldcafe.com houdt een groep trainers zich bezig met de methodologie, het proces, de geschiedenis en de basisprincipes van deze techniek.



Afsluitingsspellen

Niemand heeft de tijd en de middelen om álles te doen. Daarom maken we keuzes. Om het maken van keuzes draait het ook bij het afsluiten van de spelwereld. Afsluiten houdt in dat je dingen naar een eindpunt brengt, in je hoofd en op papier.

Afsluitingsspellen gaan over het vinden van dat eindpunt, door resultaten te prioriteren, erover te stemmen en ze te vergelijken. Ze gaan ook over het vinden en creëren van commitment en over samen op één lijn komen, zodat je verder kunt naar de volgende stap.

Of het wel of niet goed lukt om een spelruimte af te sluiten, hangt af van hoe goed die ruimte is geopend en geëxploreerd.

Als je spel een onbevredigende verzameling ideeën heeft opgeleverd, zit een vruchtbare afronding er niet in. Afsluitingspellen definiëren vaak het einddoel, bijvoorbeeld 'op één lijn komen over onze vijf prioriteiten'. Maar dat kunnen die spellen natuurlijk niet op eigen kracht. Blijkt het moeilijk om een spel af te sluiten, dan ligt het probleem vaak eerder in het spel. Onderzoek dan hoe zorgvuldig en effectief de spelruimte is geopend en geëxploreerd.

77

€ 100-test

Afsluitings-
spellen

3-5 spelers



Het spel kan tot 90 minuten duren,
inclusief reflectie op de uitkomsten.
De duur is afhankelijk van de lengte
van de lijst en de groepsgrootte



Doel van het spel

Dit spel helpt deelnemers items op een lijst te prioriteren door ze te 'kopen'. Het budget is beperkt: 100 euro. Dankzij dit cashconcept trekt de oefening meer aandacht en zijn deelnemers vaak gemotiveerder dan bij een gewoon punten- of rangordesysteem.

Zo speel je het

Maak vooraf een lijst met te prioriteren items. Teken dan op een whiteboard of flip-overvel een tabel van drie kolommen. In de eerste kolom schrijf je de items. Zet boven de tweede een €-teken. Hier komen de bedragen te staan die deelnemers aan een item willen besteden. Zet boven de derde kolom het woord 'WAAROM?'. Daar komen toelichtingen op de beslissingen.

Leg eerst uit wat de opgave is: de deelnemers hebben samen 100 euro, die ze aan de items op de lijst moeten besteden. Hoeveel euro ze aan een item besteden, geeft aan hoe belangrijk dat item voor ze is. Ze moeten *als groep* beslissen hoe de euro's worden verdeeld.

Geef de groep genoeg tijd om waarde toe te kennen aan de items. Vraag ze om ook een korte toelichting te geven op het vastgestelde bedrag. Het is mogelijk dat groepen de werkelijke prijs van dingen op de lijst kiezen. Dat gaat voorbij aan de essentie van het spel, namelijk de *relatieve* waarde van items aangeven. De werkelijke prijs kan aan de orde worden gesteld in een aparte discussie.

Vraag de groepsleden als de tabel ingevuld is om hun beslissingen en redeneringen uit te leggen. De tabel kan worden gebruikt als wegwijzer bij toekomstige besluitvorming over een project - vooral om aan te geven welke items belangrijk zijn en meer prioriteit hebben dan de andere.

€ 100- Test

ITEM/ONDERN./KWESTIE	€	WAAROM?
INTERNET-TOEGANG	€ 21	EROVER TE BERICHTEN & OM HULP TE VRAGEN
ALARM KLOK	€ 7,50	VAAK ENIGE WAT BESCHIKBAAR IS
TELEFOON	€ 55	CONTACT MET HULPDIENTEN
SMS	€ 8,50	HULP BIJ NOOD-GEVALLEN
CAMERA	€ 4,25	DOCUMENTATIE VOOR VERZEKERING
PATIENCE SPEL	€ 0,75	STRESSAFBOUW
VOICE RECORDER	€ 3	INTERVIEWS OPNEMEN

Strategie

Dit spel wordt vaak in de softwareontwikkeling gebruikt om gebruikers hun voorkeurslijst met features te laten creëren. Het kan echter worden toegepast in elke situatie waar 'gesimuleerde schaarste' helpt om de wensen en behoeften van een groep te focussen. Zo kan een hr-groep die bij werknemers een opiniepeiling uitvoert over nieuwe bonusplannen de € 100-test gebruiken om boven water te halen welke opties het best zullen worden ontvangen en waarom.

- De € 100-test is bekend onder allerlei namen, waaronder 'divide the dollar' en '€ 10-test' (een verkorte vorm). De herkomst is onbekend.

78

Ethos, pathos, logos

Afsluitings-
spellen

1-10 spelers



10-60 min.



Doel van het spel

Met dit spel wordt argumentatie op speelse wijze beoordeeld aan de hand van Aristoteles' retorica.

Zo speel je het

Aristoteles legde in de vierde eeuw voor Christus met zijn retorica het fundament van de leer van het overtuigen. De tijden mogen dan veranderd zijn, zijn opvattingen over effectieve communicatie gaan nog steeds op. In dit spel evalueer je een communicatieboodschap (bijvoorbeeld een waardepropositie) aan de hand van de drie elementen van Aristoteles' retorica:

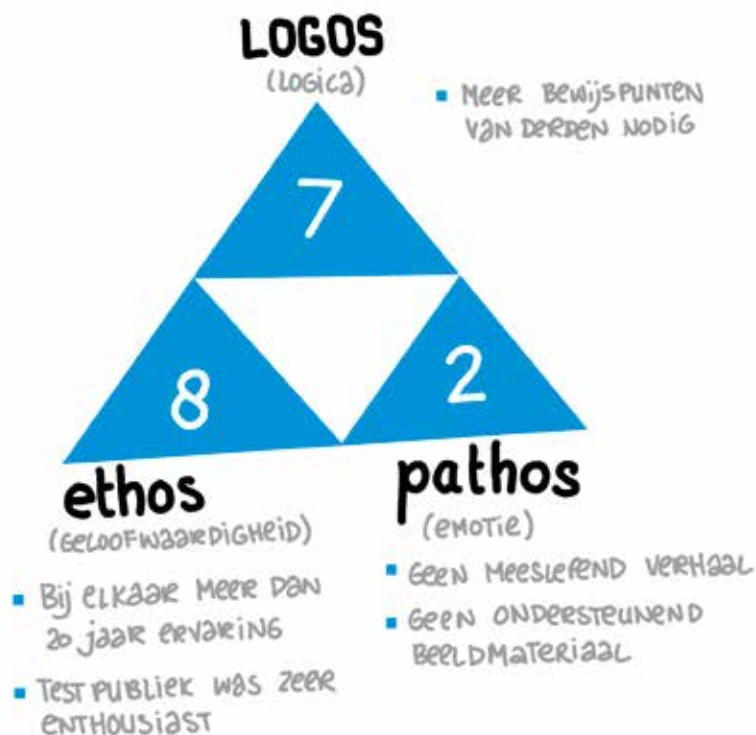
Ethos (geloofwaardigheid). Wie ben je en hoeveel gezag heb je op het gebied van dit onderwerp?

Pathos (emotie). Hoe levendig, memorabel en motiverend is je boodschap?

Logos (logica). Hoe helder en consistent is je argumentatie? Zijn jouw feiten opgewassen tegen die van mij?

Instrueer deelnemers om de communicatieboodschap op deze drie categorieën te scoren door er een rapportcijfer van 1 tot 10 aan te geven. Doe je dit spel alleen, speel dan zelf voor publiek en scoor de communicatieboodschap op de drie categorieën. Inventariseer tot slot welke categorieën voor verbetering vatbaar zijn en of ze in balans zijn.

WAARDE PROPOSITIE: DE PERFECTE MIX VAN EEN VOLLEDIG FUNCTIONEREND MONDIAAL SOCIAAL NETWORK ÉN EEN ONLINE MARKT.



→ Dit spel wordt toegeschreven aan James Macanufo.

Afsluitings-
spellen

Dit spel kan zowel individueel
als in kleine groepen worden
uitgevoerd



30-120 min.

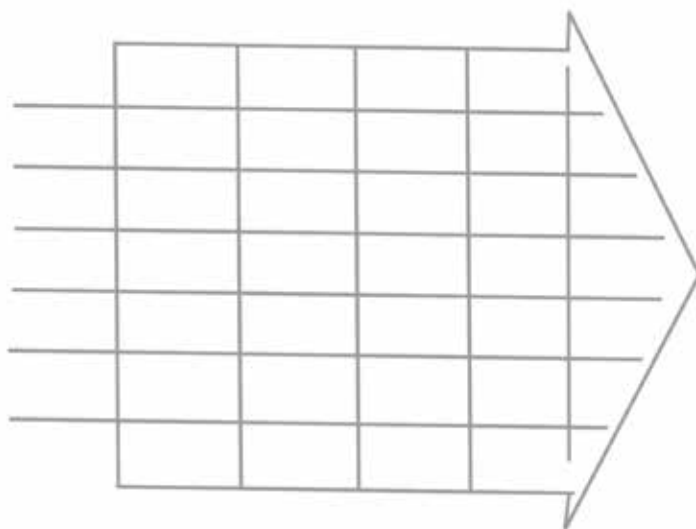


Doel van het spel

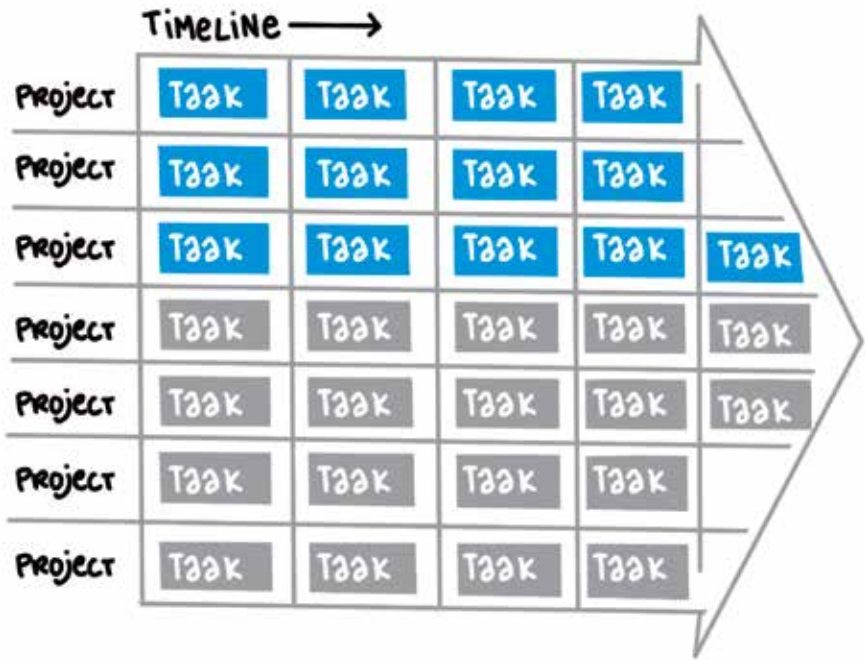
Aan zieners, ideeënbedenkers en adviseurs geen gebrek. Maar ideeën komen niet van de grond zonder plan. Zoals Benjamin Franklin zei: 'Goed gedaan is beter dan goed gezegd.' Met uitvoerbare actieplannen follow-up geven aan goede ideeën is een van dé grote verschillen tussen 'goede' en 'fenomenale' teams en bedrijven. Daarom verdient dit spel speciale aandacht. Het grafisch actieplan laat zien hoe je komt waar je heen wilt met een project.

Zo speel je het

1. Bedenk vooraf welke projecten extra trekkkracht nodig hebben.
2. Maak op een groot wit vlak (liefst minimaal 1 bij 2 meter) een tekening die op de volgende afbeelding lijkt.



3. Bevestig de tekening aan de wand en vertel de deelnemers wat het doel van de bijeenkomst is: consensus bereiken over de taken die moeten worden verricht om een project af te ronden.
4. Schrijf de naam van het eerste project linksboven in de eerste kolom. Er zijn nu twee opties: je kunt zelf ook meteen alle andere projecten die je wilt behandelen eronder schrijven (in dezelfde kolom), óf je kunt aan de deelnemers vragen om projecten toe te voegen die volgens hen aandacht vragen. Het resultaat moet in elk geval zijn dat de relevante projecten in de linkerkolom staan.
5. Ook nu zijn er weer twee opties. De eerste: geef de groep op basis van de projecten een tijdskader en schrijf de mijlpalen in dagen, weken of maanden boven de bovenste rij. De tweede: vraag de deelnemers wat het tijdskader volgens hen moet zijn en schrijf dat bovenaan. (Je kunt overigens ook pas aan het eind, na stap 8, een tijdskader vaststellen.)
6. Vraag de deelnemers een project te kiezen en het hardop eens te worden over de eerste stap die nodig is om dat project te voltooien. Schrijf op een plakkertje wat die eerste stap volgens de groep is en plak dat in het eerste hokje naast het betreffende project.
7. Vraag de spelers naar de tweede stap, derde stap, vierde stap, enzovoort. Schrijf ze op plakkertjes en plak die in het actieplan, net zolang totdat de deelnemers vinden dat ze een adequate schets hebben gemaakt van alle benodigde stappen voor het project.
8. Herhaal stap 6 en stap 7 voor elk project, totdat het actieplan helemaal is ingevuld.



Strategie

Het heeft twee grote voordelen om als groep een actieplan in te vullen. Ten eerste splits je zo grote projecten op in werkbare gedeelten, wat stimulerend werkt voor de verantwoordelijken. Ten tweede verloopt het projectmanagement soepeler en effectiever als het actieplan tot stand is gekomen via 'collectieve intelligentie'. Er is minder risico dat belangrijke stappen worden weggelaten en de kans op een doordachte en strategische aanpak neemt toe. Maar ga er niet vanuit dat de eerste taken of stappen waar de groep mee komt meteen ook de beste zijn. Stel kritische vragen over hun inbreng. Moet dit wel eerst gebeuren? Kunnen deze twee stappen worden gecombineerd? Hoe zijn taken aan elkaar gerelateerd over meerdere projecten heen? Zijn stappen in het ene project van invloed op de voortgang of het resultaat van een ander project? Stel lastige vragen om de groep te helpen tot de beste oplossing te komen en schrijf stof tot nadenken op een flip-over.

De tijdlijn die bovenin wordt getekend, kun je ook pas (laten) bepalen *nadat* de projecttaken zijn ingevuld. Een tijdskader vooraf kan de stappen beïnvloeden die mensen bereid en in staat zijn te nemen. Inventariseer dus zorgvuldig of je het proces beter faciliteert door het tijdskader vooraf of pas achteraf te bepalen.

Als je merkt dat deelnemers taken willen toewijzen aan bepaalde mensen of afdelingen, laat ze dat dan gewoon doen. Zet dan de namen van de verantwoordelijke partijen op de plakkertjes; het mag duidelijk zijn dat deze toewijzingen wel realistisch moeten zijn. Iets dergelijks geldt ook voor de middelen: als deelnemers willen bespreken welke resources al dan niet beschikbaar zijn, vraag ze dan aan te geven wat ze denken nodig te hebben om de projecten te voltooien en schrijf dat op een flip-over.

Het actieplan kan worden uitgebreid om ruimte te bieden aan complexere projecten: je kunt net zo veel rijen en kolommen maken als je wilt, zolang je maar plakkertjes hebt die erin passen. Het totaalbeeld dat uit de groepsbespreking naar voren komt, kan fungeren als grootschalig, stapsgewijs actieplan van een of meer projecten. De inhoud van het plan kan ook worden toegepast in formelere projectmanagementsoftware of een ander platform dat in de organisatie wordt gebruikt. In elk geval is alleen al de discussie rond het maken van het actieplan van grote waarde.

Optie: Teken kleinere versies van het actieplan op flip-overpapier en laat subgroepen bepaalde projecten aanpakken met stiften en (kleine) plakkertjes. Laat de subgroepjes hun aanpak aan elkaar presenteren en elkaar feedback geven op de voorgestelde taken of stappen.

→ Dit spel is gebaseerd op de template 'graphic gameplan' uit de *Leader's guide to accompany the Graphic Gameplan Graphic Guide* van The Grove Consultants International.

Herinneringsmuur

80

10-50
spelers



45-90 min.



Afsluitings-
spellen

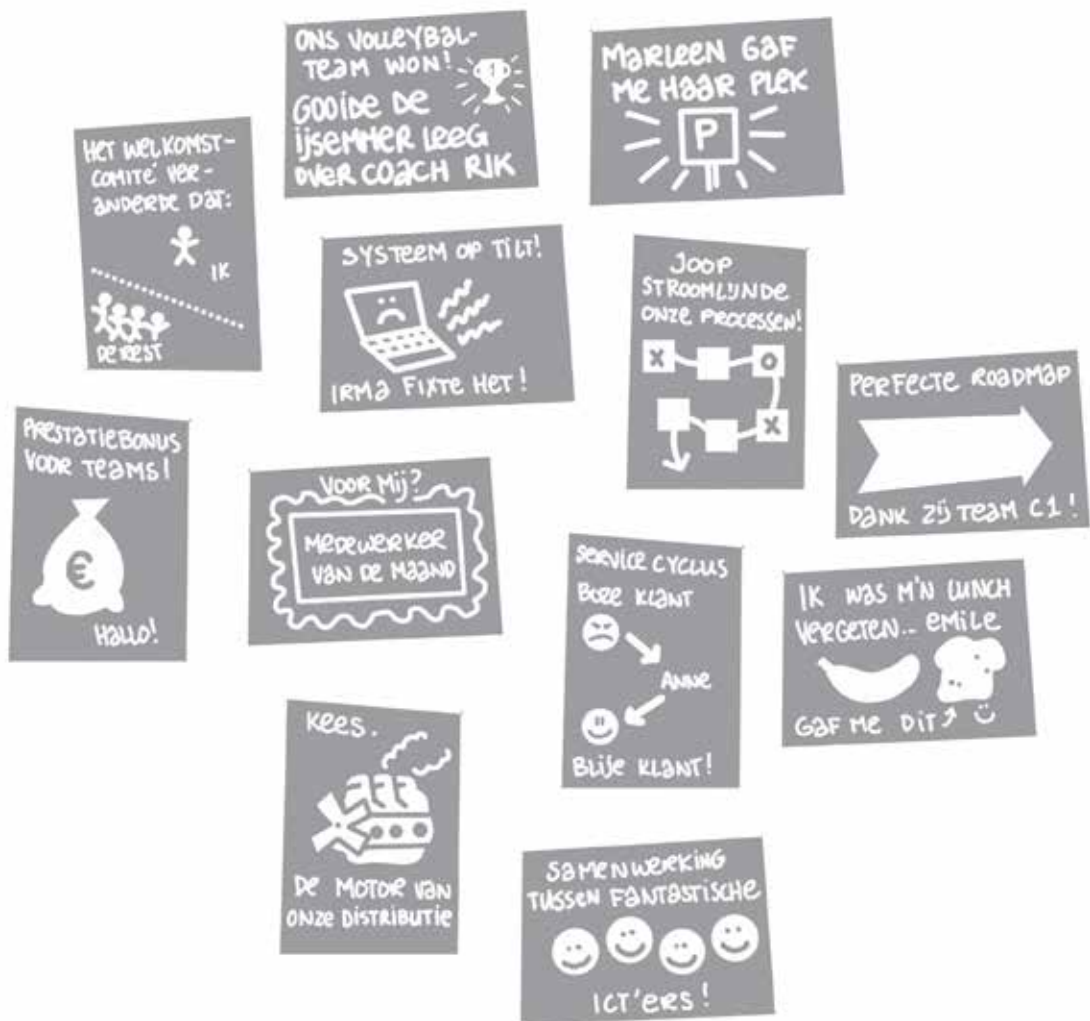
Doel van het spel

Medewerkers zijn ook maar mensen, en elk mens vindt het prettig om te worden erkend. Een herinneringsmuur doet wonderen als je bijdragen van medewerkers wilt waarderen, hun successen wilt vieren en onderlinge kameraadschap wilt opbouwen.

Zo speel je het

1. Geef alle aanwezigen stiften, papier, plakband en een vlakke ondergrond om tekeningen te maken. Zorg ook voor voldoende ruimte aan de muur om de resultaten tentoon te stellen.
2. Vraag de deelnemers om na te denken over de andere aanwezigen. Geef ze 10 tot 15 minuten de tijd om positieve herinneringen op te schrijven aan wat ze van iemand hebben geleerd, aan dingen die er echt uitsprongen bij gemeenschappelijke werkzaamheden of aan andere gemeenschappelijke ervaringen in zakelijke context.
3. Heeft iedereen een paar herinneringen opgeschreven, vraag ze dan om van elke herinnering een tekening te maken op een A4'tje. Geef ze daarvoor 20 tot 30 minuten de tijd. Ze mogen ook samenwerken als het om gemeenschappelijke herinneringen gaat en als dat helpt om details boven water te halen en te visualiseren.
4. Is de tijd om, laat iedereen dan zijn tekeningen bij elkaar aan de muur hangen.
5. Vraag of vrijwilligers de tekeningen die ze zelf hebben opgehangen willen toelichten. Ben je door de vrijwilligers heen, kies dan zelf een tekening die je opvalt en vraag of de maker het bijbehorende verhaal wil vertellen.
6. Vat de resultaten nog eens samen en vraag de aanwezigen om even een moment stilte in acht te nemen om de medewerkers te eren die in positieve zin aan hun werklevens hebben bijgedragen. Regel na het spel een borrel of happy hour.

Optie: Vraag vrijwilligers om naar de muur te komen, een tekening te kiezen en proberen te raden over wie die gaat. Geef ze een klein prijsje als ze het bij het rechte eind hebben en laat degene die de herinnering in beeld heeft gebracht er een toelichting bij geven. Als de vrijwilliger het fout raadt, wordt de vraag gesteld aan de hele groep. Geef iedereen die het goed raadt een prijs(je).



Strategie

Dit is geen strategiespel maar een manier om je waardering kenbaar te maken. De enige regel is dat de deelnemers moeten focussen op positieve en opbeurende herinneringen – dus niet op wat negatief of beledigend kan zijn. Een algemene richtlijn: laat spelers niet de *tekeningen* waarderen – noch die van henzelf noch die van anderen. Vertel dat dit spel is bedoeld om anekdotes en verhalen te delen; het is geen tekenwedstrijd. De tekeningen dienen louter ter illustratie en, ook belangrijk, om wat goedmoedige humor in het spel te brengen.

Merk je dat een deelnemer niets te binnenschiet, stel hem dan open vragen om een herinnering te helpen oproepen. Vraag eventueel als iemand een herinnering aan de muur heeft gehangen of anderen zich het voorval ook herinneren en of ze nog details kunnen toevoegen. Desgewenst kun je de herinneringsmuur op een project of mijlpaal toesnijden; maak er dan een grote tekening of andere visuele representatie van en vraag deelnemers herinneringen op te halen rond dit specifieke project of die mijlpaal.

→ De herkomst van dit spel is onbekend.

81

Inspannings- en impactmatrix

Afsluitings-
spellen

Wordt van origine gespeeld met kleine groepen, kan worden aangepast aan groepen van elke omvang



30-60 minuten, afhankelijk van de groepsgrootte



Doel van het spel

Bij deze besluitvormingstechniek worden maatregelen om een doel te bereiken beoordeeld op basis van twee factoren: de benodigde inspanning en de potentiële impact ervan. Sommige maatregelen of ideeën zijn misschien 'kostbaar', maar betalen zich op de langere termijn dubbel en dwars uit. Het indelen van maatregelen aan de hand van deze factoren is nuttig in besluitvormingsprocessen: het verplicht deelnemers om activiteiten tegen elkaar af te wegen en te evalueren voordat er keuzes worden gemaakt.

Zo speel je het

Uitgangspunt van de bijeenkomst is een specifieke doelstelling die de groep wil bereiken. De groep heeft er waarschijnlijk ideeën over op welke manier dat doel het best kan worden bereikt. Begin het spel door dit doel in te kaderen. Stel vragen als: 'Wat moeten we doen om ons doel te bereiken?' of 'Wat hebben we nodig?'

Vraag de deelnemers om ieder voor zich ideeën daarover op plakkertjes te schrijven. Gebruik het post-upspel (zie hoofdstuk 4) om ze hun ideeën aan de groep te laten presenteren. Vraag de deelnemers om de plakkertjes in een 2x2-matrix te plakken. Die matrix heeft een inspanningsas en een impactas:

Inspanning. De 'kosten' van de benodigde handeling.

Impact. Het potentiële resultaat van de handeling.

Strategie

Terwijl de deelnemers hun ideeën in de matrix plakken, kan de groep de positie van ideeën openlijk bespreken. Het is niet ongebruikelijk dat een idee door de groep ondersteund wordt en langs de impactas opklimt en langs de inspanningsas zakt. Meestal staan in de categorie 'grote impact/weinig inspanning' de ideeën waar de groep het meest van overtuigd is en waar iedereen het over eens is.

→ De bron van dit spel is onbekend.

NNH-test

82

Speel dit met een kleine groep



15-30 minuten, afhankelijk van de groepsgrootte en de complexiteit van het onderwerp



Afsluitings-
spellen

Doel van het spel

Als een groep ideeën aan het ontwikkelen is in een brainstormsessie kan het zinvol zijn om een snelle realitycheck te doen voor ingebrachte ideeën. Met deze methode (in het Engels bekend als de 'NUF-test') waarden deelnemers ideeën met een rapportcijfer aan de hand van drie criteria: is het Nieuw, is het Nuttig en is het Haalbaar.

Zo speel je het

Teken vooraf een tabel met de criteria langs de horizontale as en de ideeën langs de verticale as. Dat is je scorebord. Leg de deelnemers uit wat de criteria inhouden.

Nieuw. Is dit al eerder geprobeerd? Een idee scoort hoger als het sterk verschilt van eerdere benaderingen. Een nieuw idee trekt de aandacht en biedt nieuwe mogelijkheden.

Nuttig. Lost het idee het probleem inderdaad op? Een idee dat het probleem volledig oplost zonder zelf weer nieuwe problemen te creëren, scoort hoger.

Haalbaar. Kan het idee worden gerealiseerd? Een idee dat nieuw en nuttig is, moet ook nog worden beoordeeld op de implementatiekosten. Een idee dat minder middelen vergt (financieel, mankracht, technische knowhow) en met minder inspanningen kan worden gerealiseerd, scoort hier hoger.

De deelnemers scoren de ideeën op elk criterium met een cijfer van 0 tot en met 10. Je kunt ze de scores eerst voor zichzelf laten noteren en dan naderhand hardop laten opnoemen. Laat deelnemers niet te lang nadenken over hun cijfer; ze moeten de ideeën snel en vanuit hun buikgevoel beoordelen. Tel op je scorebord per idee de cijfers op en bekijk samen de totalen.

De bespreking van de resultaten kan twijfel aan het licht brengen over een idee of nieuwe glans geven aan voorheen ondergewaardeerde ideeën. In zo'n geval kun je proberen om het ideeconcept samen met de groep te versterken. Denk aan vragen als: hoe maken we dit idee haalbaarder met inzet van minder middelen?

	Nieuw	Nuttig	Haalbaar
BATMOBIEL (PROMOTIE)	7	2	6 = 15
FACEBOOK-GROEP	0	3	10 = 13
ZANDVOORT- VLEERMUISTOUR	0	6	8 = 14
GUANO-MEST	8	9	5 = 22
SPONSORS VOOR VLEERMUISKOLONIES	10	4	1 = 15

Strategie

Met dit spel kun je snel ideeën toetsen aan de echte wereld. Het is niet de bedoeling om goede ideeën om zeep te helpen. Het doel is de vinger te leggen op mogelijke zwakke plekken, zodat je die kunt tackelen voordat je een idee naar buiten brengt.

- Dit spel is een aangepaste versie van een testprocedure die bij de aanvraag van patenten wordt gebruikt.

Je kunt dit doen met om het even welk aantal deelnemers



10-45 min.



Afsluitings-
spellen

Doel van het spel

Het doel van dit spel is constructieve feedback te genereren.

Zo speel je het

Teken op een whiteboard of flip-overpapier twee kolommen. Boven de eerste kolom zet je een plus (+), boven de tweede een delta (Δ), het Griekse symbool voor verandering.

1. Vraag de deelnemers wat positief was of voor herhaling vatbaar was aan een activiteit. Noteer hun gedachten daarover in trefwoorden in de plus-kolom op je whiteboard.
2. Vraag de deelnemers vervolgens wat ze eraan zouden veranderen, en leg dat vast in de delta-kolom.

ONDERWERP: Heidagen	
+	Δ
+ KWALITEIT SPREKERS	MAAK HEIDAGEN FUNCTIEOVERSCHRIJDEND
+ INTERACTIEVE OEFENINGEN	OP EEN ANDERE LOCATIE GAAN LUNCHEN
+ BELANGRIJKE DOELEN GEREALISEERD	SLIDE ROCKET, IGNITE OF PREZI GEBRUIKEN VOOR PRESENTATIES
+ VOLOP RUIMTE VOOR VRAGEN & ANTWOORDEN	

Strategie

Deze methode kun je gebruiken om feedback los te weken over willekeurig welke activiteit of welk product of idee dan ook. Doordat je op verandering focust in plaats van op negatief commentaar, zal de groep eerder geneigd zijn om oprecht te oordelen en om meteen ideeën voor verbetering aan te dragen.

→ De herkomst van Plus/Delta is onbekend.

Scherpstelling

84

5-10 spelers



30-90 min.



Afsluitings-
spellen

Doel van het spel

Dit spel verschaft helderheid over welke projecten of initiatieven meer prioriteit zouden moeten hebben dan andere. Omdat de aandacht van medewerkers zo vaak verdeeld is over meerdere projecten, kan het verfrissend zijn om opnieuw te focussen en meer aandacht te besteden aan de projecten die de meeste waar leveren voor hun geld. Door samen te bepalen wat 'waarde' is, zorg je ervoor dat het prioriteringsproces eersteklas is.

Zo speel je het

1. Schrijf vooraf alle projecten en initiatieven die relevant zijn voor de deelnemers op grote plakker-tjes (één item per plakker-tje). Het is belangrijk dat de plakker-tjes in beide fasen van het spel in willekeurige orde op de wand worden geplakt. Hussel ze door elkaar voordat de bijeenkomst begint, zodat er geen enkele impliciete prioritering van jouw kant is. Plak ze bij stap 3 desnoods met je ogen dicht op de wand of vraag een deelnemer om dat te doen.
2. Leg de deelnemers uit dat het spel gaat over gedwongen prioritering op basis van gepercipieerde voordelen. Benadruk dat het voor de organisatie als geheel heel belangrijk is om consensus op te bouwen over prioriteiten.
3. Bevestig een plakker-tje met een initiatief op een stuk wand dat voor iedereen zichtbaar is en vraag de spelers om de voordelen van dat initiatief te beschrijven. Schrijf de voordelen die zij opnoemen op een groot plakker-tje, dat je naast het betreffende initiatief aan de wand bevestigt. Is men het niet eens over de voordelen van een initiatief, schrijf dan álle naar voren gebrachte voordelen op. Ga ervan uit dat de uiteenlopende gezichtspunten een grond zullen hebben en laat deelnemers later een rangorde maken om te kijken wat de meerderheid vindt. Is een groep het meteen al eens over de voordelen van elk initiatief, spendeer dan niet te veel tijd aan het verhelderen daarvan. Begin meteen met prioriteren (stap 6 en verder) en reageer op eventuele vragen over voordelen die in het gesprek naar boven komen.
4. Herhaal stap 3 voor alle initiatieven. Controleer goed of de deelnemers alle voordelen zorgvuldig hebben aangegeven.

INITIATIEF

CAMPAGNE
VOOR DE
TOEKOMST

GEZONDE
KINDEREN
WERELDWIJD

DE GENEUGTEN
VAN HET
OUDERSCHAP

ZORGDATA-
PROJECT

BLOED-
ACTIE

VOORDELEN

- GROTERE SPONSORS
AANTREKKEN
- PROJECTEN MET
OPEN EINDE

- HEEFT AL SUCCESSEN
GEBOEKT
- MONDIALE PARTNER-
SHIPS

- BEROEMDE MOEDERS
ZIJN AL BINNEN-
GEHAALD
- GROTE DEELS
NIET-CONTROVERSIEEL

- PRESTIGIEUZE
PARTNERSHIPS
- MEERDERE
TOEPASSINGEN

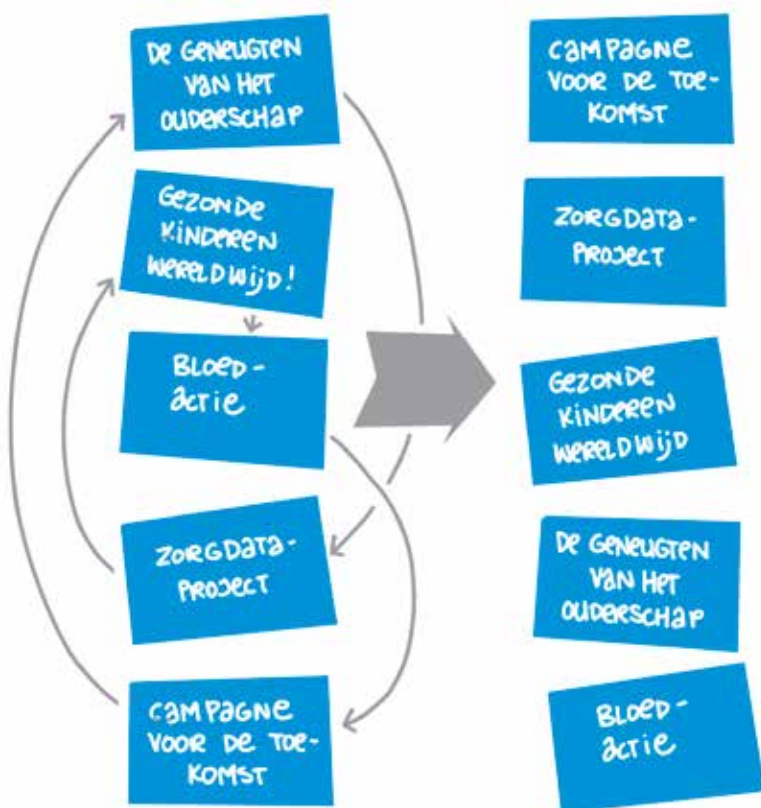
- LOKALE AMBAS-
SADEURS
- GEVESTIGDE
SPONSORS
- VOORSPELBAAR
RESULTATEN

5. Vraag de deelnemers of er nog initiatieven of projecten ontbreken. Blijkt dat het geval, vraag ze dan om die op plakkertjes te schrijven, op de wand te plakken, om vervolgens weer de voordelen te bespreken en om die vast te leggen.
6. Pak nu twee willekeurige initiatief-plakkertjes van de wand en plak die iets verderop. Vraag de deelnemers welk van die twee het belangrijkste is voor de visie of doelen van de organisatie.
7. Plak het initiatief dat volgens de meeste deelnemers belangrijker is boven het initiatief dat volgens de meeste deelnemers minder belangrijk is.
8. Voeg een ander initiatief toe en vraag de spelers of het meer of minder belangrijk is dan de twee eerdere initiatieven. Plak het op de juiste plek: hoe meer prioriteit, hoe hoger.
9. Herhaal dit totdat alle initiatieven grondig zijn besproken en geprioriteerd.

SCHERPSTELLING

(HERINDELLEN/PRIORITEREN)

(RANGSCHIKKEN)



Strategie

Bij dit spel gaat het erom dat de spelers als groep weloverwogen prioriteiten stellen. De eerste fase van het spel - voordelen van initiatieven beschrijven en vastleggen - is belangrijk omdat daar het fundament wordt gelegd voor het 'echte werk' (het vaststellen van de prioriteiten). Het kan een hele opgave zijn om een groep projecten en initiatieven te laten rangschikken; ze lijken namelijk vaak allemaal belangrijk in een of ander opzicht.

Het spel werkt het best als je deelnemers helpt het snel eens te worden over de voordelen van initiatieven en de verleiding weerstaat om ze lang door te laten discussiëren over de prioritering. Ze moeten lastige beslissingen nemen. Gaat dat erg moeizaam, weet dan één ding: degenen die zich het sterkst tegen een rangorde verzetten, bieden vaak een schat aan inzicht in initiatieven en helpen de groep uiteindelijk om tot een verfijndere prioritering te komen.

→ Dit spel is gebaseerd op een bewerking van het '20/20 Vision'-spel uit Luke Hohmanns boek *Innovation games: creating breakthrough products through collaborative play*.

85

Snoei de toekomst

Afsluitings-
spellen

5-15 spelers



30 min.



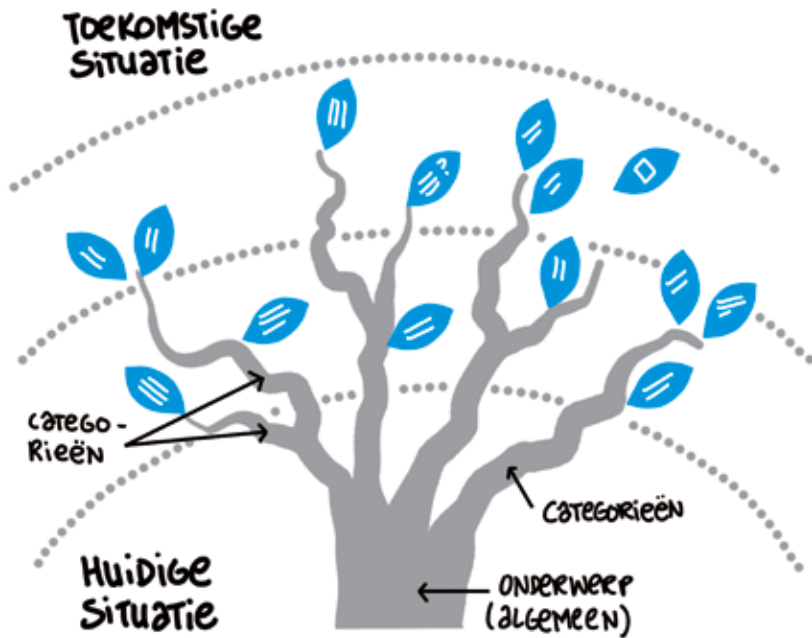
Doel van het spel

Wie in een grote organisatie werkt, weet dat veranderingen zich niet onmiddellijk of in een oogwenk voltrekken. Dat gaat geleidelijk, in kleine strategische stapjes. In dit spel dient vormsnoei van een boom als metafoor van hoe je de toekomst kunt vormgeven, takje voor takje.

Zo speel je het

1. Knip voor de bijeenkomst uit plakkertjes of systeemkaarten bladvormen, voor de blaadjes van de boom (een stuk of vijftig). Teken dan op een wit vlak dat goed zichtbaar is voor alle deelnemers een grote boom, met genoeg dikke takken om de uiteenlopende richtingen aan te duiden waarin de toekomst zich kan ontwikkelen. Schrijf het onderwerp van de bijeenkomst onder of boven je boom.
2. Vertel de groep dat de kern van de boomkroon de huidige situatie representeert; naarmate je verder van die kern af beweegt, ga je verder naar de toekomst. Stel bijvoorbeeld dat het onderwerp van de bijeenkomst het uitbouwen van je klantenbestand is. De binnenste blaadjes van de boom zouden dan de huidige demografische kenmerken van de klanten representeren, de buitenste blaadjes de toekomstige of gewenste demografische kenmerken.
3. Vraag de deelnemers om actuele aspecten van het onderwerp op de blaadjes te schrijven (één per blaadje) en ze in het binnenste deel van de kroon te plakken. Verwijder verdubbelingen en cluster vergelijkbare aspecten tot categorieën, op aanwijzing van de groep, naast de bijbehorende takken.
4. Vraag de deelnemers nu om toekomstige aspecten van het onderwerp op nieuwe blaadjes te schrijven. Het kan gaan om een toekomstige stand van zaken, om variabelen die nu al in gang zijn gezet of simpelweg om potentieel of mogelijkheden.
5. Vertel de deelnemers dat ze de toekomst 'in vorm gaan snoeien': laat ze hun blaadjes rond de top van de boom plakken, bij de takken en categorieën waar ze thuishoren. Teken er zo nodig takken bij om samenhangen te verduidelijken. Laat de boom op een organische manier groeien. Als de boom asymmetrisch groeit, is dat geen probleem.

6. Bespreek met de deelnemers de vorm van de boom die zo is ontstaan. Rond welke takken zie je vooral veel activiteit? Welke stukken van de boom lijken ziek of zelfs op sterven na dood? Waar staan de takken het dichtst op elkaar? En waar juist het verst uit elkaar?



Strategie

De tekening van de boom is de basis van dit spel. Het is een metafoor voor de 'wortels', de vertakkingen en het groeipotentieel van het probleem of onderwerp. Dit spel is breed toepasbaar: de boommetafoor is voor bijna elk aspect van de organisatie te gebruiken dat je wilt laten groeien of waaraan je vorm wilt geven. Je kunt het bijvoorbeeld gebruiken om te brainstormen over toekomstige productkenmerken, om toekomstige rollen en verantwoordelijkheden van een team in kaart te brengen of om te discussiëren over de markt en te laten zien waar deelnemers denken dat de groei of verandering zit.

Gaan deelnemers het buitenste deel van de kroon vormgeven met hun ideeën over de toekomst, moedig ze dan aan om verder te kijken dan een 'tak' lang is. Dit spel gaat over mogelijkheden op zich, of die realistisch zijn of niet. Als iemand fruit in de boom wil hangen om rendementen weer te geven, teken dan appels op de plaats waar die rendementen moeten ontstaan. Willen de deelnemers nog een boom, of zelfs een bosje, teken dan snel een rudimentaire boom en laat ze net als bij de eerste boom zelf blaadjes en eventuele extra takken toevoegen. Dit spel werkt goed omdat het een non-lineaire, organische representatie van een complex onderwerp mogelijk maakt. Het resultaat is een visuele voorstelling van de connecties tussen toekomstige omstandigheden, die goed in beeld brengt welke delen afsterven en welke delen groeien als kool.

- Het snoeispel is gebaseerd op 'Prune The Product Tree' in Luke Hohmanns boek *Innovation games: creating breakthrough products through collaborative play*.

86

Starten, stoppen, doorgaan

Afsluitings-
spellen

1-10 spelers



10-60 min.



Doel van het spel

Met dit spel kun je aspecten van een situatie verkennen om zo vervolgstappen te bepalen.

Zo speel je het

Vraag de groep om de huidige situatie of het doel voor ogen te houden en om ieder voor zich te brainstormen over de volgende drie categorieën.

Starten. Welke dingen moeten we beginnen te doen?

Stoppen. Met welke dingen die we momenteel doen kunnen of moeten we stoppen?

Doorgaan. Wat doen we op dit moment dat goed werkt en waarmee we zouden moeten doorgaan?

Laat de deelnemers hun resultaten met elkaar delen.

Starten STOPPEN Doorgaan...

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dagelijkse STAND-UPS ▪ FLASH REPORT OP VRIJDAG | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wekelijkse STATUS-MEETINGS ▪ BUGS & BUILDS TRACKEN via E-MAIL | <ul style="list-style-type: none"> ▪ BUGLIJST PRIORITEREN ▪ GELEERDE LESSEN Bij elke MIJLPAAI |
|---|--|---|

Strategie

Dit spel is breed genoeg om als openingsspel óf afsluitingsspel dienst te doen. Je kunt het bijvoorbeeld gebruiken om een kader te schetsen voor een probleemoplossingsbijeenkomst of om stappen uit te werken in de richting van een specifiek doel.

→ De herkomst van dit spel is onbekend.

87

Wie/wat/wanneer-tabel

Afsluitings-
spellen

1-10 spelers



15-30 min.



Doel van het spel

Het is heel gewoon om naar vergaderingen te gaan, daar geprononceerde meningen naar voren te brengen en daarna terug te krabbelen of om de hete brei heen te gaan draaien om verantwoordelijkheden uit de weg te gaan. Dat is iedereen wel eens overkomen. We gaan er gemakshalve graag vanuit dat degene die de vergadering heeft georganiseerd ook verantwoordelijk is voor wat die vergadering oplevert. Om allerlei redenen: we hebben geen tijd om ons erop te storten, we geloven niet in de doelstelling of in de mensen die erbij betrokken zijn, of het is onvoldoende duidelijk wat er na afloop moet gebeuren.

Veel vergaderingen eindigen met het bespreken van te ondernemen acties of vervolgstappen. De afspraken zijn vaak weinig concreet: het blijft bij een lijstje met taken die, zonder deadlines, worden verdeeld over de niet zelden onwillige aanwezigen. Met de wie/wat/wanneer-tabel kun je mensen verbinden aan acties die ze zelf opperen en waaraan ze zich zelf committeren.

Zo speel je het

Teken op een voor iedereen goed zichtbaar wit vlak een tabel met drie kolommen: WIE, WAT en WANNEER. Hoewel je instinctief geneigd zult zijn om met WAT te beginnen (dus met de taken die moeten worden verricht) begint deze methode met WIE (de mensen die de taken uitvoeren). Zet in de WIE-kolom de namen van alle aanwezigen.

Vraag individuele deelnemers welke concrete vervolgstappen ze op zich kunnen nemen. Schrijf die in de WAT-kolom. Elke deelnemer zal een aantal vervolgstappen voor zich zien die hij zelf belangrijk vindt en waar hij zich bij betrokken voelt. Vraag de afzonderlijke deelnemers wanneer ze elk van de door henzelf genoemde taken uitgevoerd zullen hebben, en schrijf die deadlines in de WANNEER-kolom.

Taken worden niet vanzelf uitgevoerd, en mensen committeren zich niet zo sterk aan taken als aan medemensen. Doordat je in deze benadering 'de mens' vooropzet bij het formuleren van vervolgstappen, veranderen er een paar dingen. Allereerst wordt duidelijk dat de aanwezigen verantwoordelijk zijn voor de vervolgstappen. In de tweede plaats: doordat ze zich committeren in het bijzijn van hun collega's, zetten ze hun geloofwaardigheid op het

spel als ze geen actie ondernemen; dat maakt het waarschijnlijker dat ze inderdaad zullen doen wat ze toezeggen. En in de derde plaats wordt concreet duidelijk wie wat wanneer gaat doen - én wie weinig of geen commitment aan de dag heeft gelegd.

VERVOLGSTAPPEN

😊 Wie?	⬇ Wat?	🕒 Wanneer?
OOSTDIJK	■ _____ ■ _____ ■ _____	5 / 10
YILMAZ	■ _____ ■ _____ ■ _____	VRIDAG
KRAMER	■ _____ ■ _____ ■ _____	1 / 7
HUYGENS	■ _____ ■ _____ ■ _____	MAANDAG 09:00 u
QUAST	■ _____ ■ _____ ■ _____	Nu!!
ALAOUI	■ _____ ■ _____ ■ _____	VRIDAG

Strategie

Als je de wie/wat/wanneer-tabel invult, zul je waarschijnlijk tot de slotsom komen dat er veel werk aan de winkel is. Een mooie gelegenheid om deelnemers die weinig of geen taken op zich hebben genomen te vragen of ze een mogelijkheid zien om wat meer bij te dragen. Misschien kunnen ze andere deelnemers helpen bij de uitvoering van taken. Maar de conclusie kan ook zijn dat hun aanwezigheid bij de vergadering in feite overbodig was.

Hoewel er een grotere kans is dat deelnemers afspraken nakomen waaraan ze zich in groepsverband committeren, blijf je er als voorzitter zelf verantwoordelijk voor dat woorden in daden worden omgezet. Je kunt de deelnemers vragen om je per e-mail de lijst met taken te sturen die ze op zich hebben genomen, en vervolgens de hele groep nog eens het totaaloverzicht mailen als reminder.

→ De herkomst van dit spel is onbekend.



Gamestorming in de praktijk

We hebben het gehad over spellen als microwerelden die je kunt opzetten en exploreren om dieper begrip van en inzicht in een onderwerp te krijgen. Laten we nu kijken naar een praktijkvoorbeeld van hoe een kleine groep gamestormen heeft gebruikt om oplossingen voor een probleem te zoeken.

Stel je een wereld voor: het Betacup-verhaal

In de zomer van 2009 kwam een groep designers bij elkaar in een afgelegen conferentiecentrum om ideeën en praktijken uit te wisselen met mensen uit andere disciplines. Dat gebeurde in het kader van een jaarlijkse bijeenkomst die onder de naam 'Overlap' bekend was komen te staan.

Wat is Overlap? Nieuwe technologieën en apparaten veranderen de manier waarop mensen omgaan met informatie, en ontwerpers weten dat ze die ontwikkelingen moeten bijbenen. In een wereld waarin je telefoon ook je internetbrowser, je tv, je muziekspeler en je navigatie-apparaat kan zijn, is het niet langer mogelijk om objecten en interfaces te ontwerpen zonder te denken aan de complexe 'interactiewebben' die ze mogelijk maken. Door deze toenemende complexiteit verandert design van een soloactiviteit in een teamgebeuren, en ontwerpers weten dat de beste ideeën en groeimogelijkheden te vinden zijn in de overlap en op de snijpunten met andere disciplines. Daarom hebben ze een bijeenkomst ontwikkeld die volledig is gericht op kruisbestuiving van ideeën tussen design en andere disciplines.

Een van de uitdagingen bij het plannen van een evenement als Overlap is hoe je de tijd indeelt. Elke discipline heeft zijn eigen taal, eigen cultuur, eigen manier van dingen doen. Hoe breng je ze allemaal samen voor een betekenisvol gesprek? Zet je iedereen in een kring en laat je ze praten? Stel je een onderwerp vast, stel je vragen, wat doe je? Op de Overlap-bijeenkomst in 2009 besloten de drie auteurs van dit boek – alle drie deelnemers van Overlap – om gamestormen te gebruiken als methode voor het managen van de gesprekken.

Nu je je waarschijnlijk de wereld van Overlap kunt voorstellen – een afgelegen conferentiecentrum, vijftig nieuwsgierige, intelligente mensen, en het verlangen naar gesprekken en nieuwe ideeën – kan het verhaal van Overlap-deelnemer Toby Daniels worden verteld: waarom hij was gekomen, wat er in het weekend van de bijeenkomst gebeurde, wat hij mee naar huis nam en welke rol gamestormen daarbij speelde.

'Wees de verandering die je in de wereld wilt zien,' heeft Gandhi gezegd – en dat is precies wat Toby Daniels in zijn hoofd had toen hij die zomer naar Overlap kwam. Toby is geen ontwerper. Hij is een 'community organizer' (iemand die een leidende rol op zich neemt bij burgerinitiatieven en organisaties voor gemeenschappelijk nut) die altijd in touw is om de wereld te veranderen. Hij wist meer dan 250.000 dollar in te zamelen voor 'charity: water', een groep die werkt aan schoon en veilig drinkwater voor mensen in ontwikkelingslanden. Hij is bestuurslid van Camp Interactive, een non-profitorganisatie die jongeren uit de grote stad helpt te groeien via de inspiratie van het buitenleven en de creatieve kracht van technologie. En in de zomer van 2009 had Toby een nieuw project gevonden waaraan hij wilde werken.

'Toen ik naar Overlap kwam, had ik twee dingen: een naam en een helder gedefinieerd businessprobleem,' vertelt Toby. 'Toen ik wegging had ik niet alleen een oplossing maar dacht ik ook op een geheel nieuwe manier over het probleem.' Toby's helder gedefinieerde businessprobleem was simpelweg dit: waarom gebruiken niet meer mensen herbruikbare koffiebekers? Elk jaar worden er 20 miljoen bomen gekapt en 58 miljard kartonnen bekertjes weggegooid; herbruikbare bekertjes zijn voor de meeste mensen te veel gedoe. Toby's grote idee was om ontwerpers een betere beker te laten maken in plaats van op mensen in te blijven praten over de noodzaak van gedragsverandering. De naam die Toby aan zijn project had gegeven, was Betacup.

Stel je een wereld voor. Verbeelding begint met een vraag.

De wereld die Toby zich wilde voorstellen en wilde visualiseren, was een wereld waarin de koffieconsumptie van mensen geen bomen kostte en geen niet-recycleerbare kartonnen blikken meer zou toevoegen aan de steeds hogere afvalbergen in de wereld. Zijn vraag: hoe zou die wereld eruit kunnen zien?

Hij kwam naar Overlap na aandringen van een vriend, die dacht dat de toevloed van ontwerpers Toby's project de broodnodige impuls zou kunnen geven. 'Het idee dat ik, iemand zonder designachtergrond, drie dagen met ontwerpers zou gaan doorbrengen... Ik ging ervan uit dat ze me als een totale alien zouden zien', vertelt hij. 'Ik kwam met een open mind maar dacht wel dat ik meer een passieve waarnemer zou zijn. Meer op de achtergrond, in de hoop dingen te kunnen opsteken door te observeren.'

Toby merkte echter al snel dat gamestormen de dynamiek verandert en iedereen bij onderwerpen betreft, op manieren die het moeilijk maken om *niet* mee te doen. Nu volgt een korte beschrijving van vier spellen die Toby hielpen om van het probleem tot een oplossing te komen.

Spel 1: postersessie

Een van de eerste spellen was een 'infografische' postersessie (zie hoofdstuk 5), waarbij elke speler een poster maakt die een goede visuele indruk geeft van het onderwerp dat hij exploreert. Toby: 'Dit was mijn eerste mogelijkheid om te delen en te verwoorden wat de Betacup was. Ik vond de oefening meteen fascinerend en voelde me uitgedaagd en gestimuleerd. Het dwong me om op een visuele manier na te denken over mijn project. Ik ging symbolen en afbeeldingen gebruiken en naar verbanden zoeken. Het was een goede manier voor mij om inzicht te krijgen in wat ik nodig had om het idee aan andere mensen uit te leggen.'

Een onderdeel van de postersessie is een 'wandeling langs de galerij', waarbij de deelnemers langs de wand met posters lopen en elkaars creaties bekijken. Zoals in hoofdstuk 5 is aangegeven, zijn de posters geen hulpmiddel om een presentatie visueel te ondersteunen (zoals een PowerPoint-slide). Ze staan op zich en spreken voor zich, net als bijvoorbeeld een informatieve grafiek in de krant. Toby: 'Het meest uitdagende moment van de oefening was dat ik m'n poster aan de wand bevestigde en wegliep. Ik moest toezien hoe mensen ernaar keken en moest ze hun eigen interpretaties laten maken. Dat dwong me echt om mijn poster zo duidelijk en voor zichzelf sprekend als mogelijk te maken.'

Daarna gebruikte de groep de stipstemmen-methode (zie hoofdstuk 4) om de verzameling van vijftig posters terug te brengen naar de vijf boeiendste voorstellen, waarop dieper zou worden ingegaan. Toby's poster werd ook geselecteerd, wat betekende dat hij zijn voorstel aan de grotere groep mocht presenteren. 'Toen ik beseftte dat ik de kans kreeg om mijn idee met de hele groep te delen, werd ik daar helemaal warm van. Ik wist dat de mensen geïnteresseerd zouden zijn als ik over mijn idee mocht vertellen, met een visuele representatie erbij, dat ik ze voor mijn idee zou kunnen winnen. We hadden elk 30 seconden om ons idee te pitchen en daarna konden mensen "stemmen met hun voeten" (zie het Open-Spacespel in hoofdstuk 6). Dat was echt eng – maar wel eng op een leuke manier. We konden allemaal zien waar de energie lag, waarin mensen hun tijd en energie wilden investeren. Gelukkig trok de Betacup een clubje mensen, en vanaf daar ging het van start.'

Spel 2: een wandelingetje

Dit is geen formeel spel maar een ongestructureerde bezigheid als een wandeling in het park of een informele lunch, die teamleden de gelegenheid biedt om elkaar te leren kennen en zich een groep te voelen. Nadat de postersessie was afgelopen en iedereen zich in principe aan een van de vijf 'projectteams' had verbonden, werden de teams uitgenodigd om een wandeling te gaan maken, elkaar te leren kennen en plannen te maken voor het werk dat ze wilden doen.

Toby: 'De wandeling bood me de kans om de mensen te ontmoeten die geïnteresseerd waren in het project, om ideeën met ze te verkennen en om na te denken over hoe we verder wilden met het concept. Terwijl we daar liepen, besloot ik om enigszins het voortouw te nemen bij het orkestreren van het gesprek. Ik wilde niet de leidersrol op me nemen maar ik wilde echt weten wat hun persoonlijke ervaringen waren en hoe zij de kwestie zagen. Iedereen die koffie drinkt, is op de een of andere manier medeschuldig aan dit probleem, dus we hadden genoeg om aan te werken.'

'Ik begon heel breed, om mensen te laten praten over koffie-ervaringen. Iedereen heeft ervaringen op dat gebied. Daarna probeerde ik het gesprek terug te brengen naar "wat wil je hieraan doen?". Tijdens de wandeling wilde iedereen meedoen aan het gesprek, dus moest de groep zich opnieuw positioneren. De helft van de groep ging achteruitlopen. Dat creëerde een nieuwe, dynamische vorm van interactie die zich goed leende voor een fantastisch gesprek. Terwijl we liepen, veranderden mensen constant van positie en paste iedereen zich constant aan. Mensen splitsten zich af in kleine groepjes en kwamen weer terug. Het was gewoon zó losjes, ongestructureerd en speels. Het was verbazingwekkend hoeveel we uit een wandeling van 45 minuten haalden in termen van ideeën, creativiteit en kameraadschap.'

Spel 3: iets tastbaar maken

In een van de spellen daarna moest er een prototype worden gemaakt: de spelers moesten een bepaald aspect van het ontwerptraject uitkiezen en daar een tastbaar model van maken, iets waarmee mensen fysieke interactie konden hebben. Toby's team koos ervoor om met Post-its een prototype te maken van een online enquête. 'Een van de ideeën die uit onze wandeling kwamen, was om een koffieconsumptie-enquête te houden. Zodra we de mogelijkheid kregen om iets te maken, hebben we enquêtevragen opgeschreven. Onze opzet was om daadwerkelijk inzicht te krijgen in de ervaring en het proces van koffiedrinken. We schreven de enquêtevragen op grote Post-its. We hadden ongeveer twintig vragen. Elke vraag was op een Post-it aan de wand bevestigd. Daardoor konden we de vragen in het rond schuiven, de volgorde veranderen en vragen schrappen, aanpassen of vervangen als ze niet werkten.'

'Daarna haalden we er drie mensen van buiten onze groep bij en verzochten ze om de enquêtevragen op een "fysieke" manier te beantwoorden. Dat wil zeggen: we lieten elke persoon de vragen lezen, vroegen ze om elk antwoord op een kleiner plakkertje te schrijven en om dat plakkertje bij de betreffende vraag te plakken. Ik had nog nooit op die manier een enquête opgezet, of een soortgelijk document dat in mijn ogen voor beeldschermgebruik bedoeld is. Het was ongelooflijk nuttig. Als je ziet hoe mensen zich op die manier door een enquête heen werken, zie je of ze in de war raken of een vraag niet begrijpen. Het is veel makkelijker om op die manier feedback te krijgen en te geven. Je staat ernaast en zij kunnen meteen zeggen: "Aha, ik begreep niet wat dat betekent". Enzovoort.'

Spel 4: bodystormen

Bodystormen (zie hoofdstuk 4) is een spel waarbij de spelers ideeën vertalen in fysieke ervaringen die ze kunnen exploreren via improvisatie en rollenspel. Met rekwisieten, papier en alles wat de deelnemers bij de hand hebben, kunnen ze een schetsmatig decor bouwen. Dat wordt vervolgens gebruikt om interacties na te spelen en ideeën uit te beelden.

Toen het moment was aangebroken om het idee te presenteren aan de grotere groep, bedacht Toby's team dat bodystormen geschikt zou kunnen zijn om het koffieaankoopgedrag van consumenten te bestuderen. De teamleden bouwden een Starbucks-koffiehuis na met opklapstoelen, kartonnen bakers en een tafel, wezen rollen toe aan mensen en begonnen verschillende scenario's uit te beelden.

‘Toen het weekend begon, dachten we dat het probleem in het product school. Maar na een paar van deze kennisspellen te hebben gespeeld, beseften we dat dit probleem meerdere dimensies heeft: niet alleen het product maar ook het bedrijfssysteem en de manier waarop consumenten daarmee omgaan’, vertelt Toby. ‘We moesten werken aan aspecten van het product, het systeem en het consumentengedrag, en dat was voor ons de beste manier om alle puzzelstukjes in elkaar te passen. We moesten het systeem begrijpen als consument, maar we wilden het ook zien vanuit de ogen van een filiaalmanager. Nadat we het decor hadden gebouwd, konden we allerlei scenario's uitspelen. Dankzij het bodystormspel werd dit een erg leuke en interactieve ervaring, en het was ook een van de nuttigste dingen die we hebben gedaan. De instructie was om onze oplossing in kort bestek uit te leggen aan de hele groep. Maar het ging zo goed en we hadden zo veel energie dat we besloten om gewoon met onze ideeënexploratie door te blijven gaan in de hoop dat de anderen konden interpreteren wat er gebeurde. We gaven de toeschouwers een “pauzeknop” die ze konden gebruiken als ze vragen wilden stellen en dergelijke.’

De oplossing die Toby's team vond door te gaan gamestormen, was niet alleen een betere herbruikbare beker. Het was een beter *systeem*. Hun grote idee was om de herbruikbare beker zo te computeriseren dat hij bijvoorbeeld de favoriete koffie- en theesoorten van de eigenaar kan onthouden en dienst kan doen als betaalkaart of klantenkaart. Wat ze bij hun bodystorm presenteerden aan de groep als geheel was een Starbucks met een reguliere toonbank, die je in elke Starbucks aantreft, én een ‘snelbalie’. Daar konden mensen met een Betacup snel en makkelijk bestellen door hun beker te scannen; ze hoefden niet in de langzamere rij te staan. De teamleden beeldde verschillende scenario's uit waarin de voordelen van de Betacup naar voren werden gebracht. Zo zou iemand die voor z'n collega's koffie ging halen niet de bestelling hoeven te onthouden, want die informatie zat in ieders persoonlijke beker. De oplossing van het team had voor alle partijen voordeel: consumenten zouden sneller kunnen bestellen en Starbucks zou meer klanten kunnen bedienen en meer geld verdienen.

Gamestormresultaten

Het Overlap-weekend werd afgesloten en Toby ging terug naar New York. Stel je eens voor hoe groot zijn verrassing was toen hij een week later een telefoontje kreeg van Jim Hana, Starbucks-directeur milieuzaken. Toby: ‘Het grappige is dat wij hem al in het vizier hadden als iemand met wie we wilden praten. Voordat ik naar Overlap ging, had ik een van mijn adviseurs gevraagd of zij iemand bij Starbucks kende. Ze vertelde me dat ik Jim Hanna moest hebben, zonder twijfel de belangrijkste man daar als het gaat om de milieukant van het bedrijf.’

‘Toen vond Overlap plaats en schreef een van onze teamleden, Brynn Evans, een prachtige samenvatting van deze gebeurtenis op haar blog. Die werd opgepikt en heel vaak doorgestuurd, en het verhaal over wat wij deden verspreidde zich over het internet. Iemand zag het en stuurde het door aan Jim en zijn mensen. Het was zeer opwindend om een telefoontje van Jim te krijgen. Kun je nagaan: iedereen probeert een afspraak te krijgen bij Starbucks en nu bellen zij ons!’

Het gekke is volgens Toby dat Starbucks niet zou hebben gebeld als hij aan zijn oorspronkelijke plan had vastgehouden, waarin hij slechts een betere herbruikbare beker wilde ontwerpen. Er zijn honderden, zo niet duizenden, geweldige ideeën voor betere herbruikbare bekertjes. Starbucks wordt ermee overstelpt. Bekerideeën te over dus, en de rij mensen die met Starbucks willen praten over hun beker is lang. Starbucks was geïnteresseerd in Toby’s Betacup-project omdat het concern merkte dat het team samenwerkte om niet alleen een nieuwe beker te bedenken, maar ook een nieuw systeem rond die beker.

Wat Starbucks aansprak, was dat aan de ontwerpaanpak werd deelgenomen door een hele groep, dat ideeën overal vandaan konden komen en alles konden zijn en dat er al aan het begin van het ontwerpproces een ‘beweging’ begon te ontstaan. ‘Als we eerder met ze waren gaan praten, voordat we een *community* voor ons hadden gewonnen, hadden we dat inzicht niet gekregen van de belangrijkste en waardevolste potentiële partner en koffieverkoper die er is’, vertelt Toby. ‘Starbucks is nu zonder enige twijfel een van de grootste supporters van wat we doen.’ Starbucks heeft met 20.000 dollar een Betacup-designwedstrijd gesponsord, waarop honderden ontwerpen zijn ingezonden. Ze zijn beoordeeld door de Betacup-community en een jury.

Dit is slechts één succesverhaal. We hopen dat ook jij met gamestormen aan de slag gaat en je eigen succesverhaal creëert. Door te gaan gamestormen kun je je ideeën sneller, beter en kosteneffectiever in actie omzetten dan met welke andere ons bekende methode dan ook.

Op internet vind je ons op www.gogamestorm.com. Oké: genoeg gelezen nu. Ga gamestormen!

Dankwoord

Ik ben aan zo veel mensen dank verschuldigd: Richard Saul Wurman voor zijn inspiratie en aanmoediging; David Sibbet, Alex Osterwalder, Chris Messina en Luke Hohmann omdat zij pionierswerk hebben gedaan, een paar verbazingwekkende spellen hebben ontworpen en toestemming gaven om die in dit boek op te nemen; Nancy Duarte, Garr Reynolds en Dan Roam omdat ze een voorbeeld voor ons allen zijn; Aric Wood vanwege zijn geloof in het project en de vele gesprekken die we hebben gehad; Bob Logan, Alex Wright en Jo Guldi voor hun hulp, diepe kennis en eruditie; Michael Dila en Robin Uchida vanwege hun innovativiteit; Richard Black, Lee Weldon, Louis Kim en Stuart Curley voor hun hulp bij de ontwikkeling van de concepten; Karl Gude omdat hij is wie hij is; Colleen Wheeler omdat zij zorgvuldig redactiewerk leverde, steeds weer opnieuw het onmogelijke deed en het project op de rails hield; Brynn Evans, Toby Daniels, Marcel Botha en alle andere Overlappers voor hun hulp bij het testen van de uitvoerbaarheid van spellen en voor hun inspirerende werk aan de Betacup; Liz Danzico, Andy Budd, Peter Merholz, Bill DeRouchey en Lenore Richards omdat ze hebben geholpen om *Gamestorming* van de grond te krijgen; de gehele UX-community voor hun onmisbare hulp bij de eerste fasen van het project; Tim O'Reilly, die dit allemaal mogelijk heeft gemaakt; Edie Freedman voor haar leiding bij het ontwerp van het project; Isaac Milla en Alyssa Beavers voor hun geduld en begrip tijdens de vele uren die het heeft gekost om het project af te ronden; en het meest van allemaal: dank je wel Michelle Milla, mijn steun en toeverlaat, mijn lief, mijn metgezel door dik en dun.

—
Dave Gray

Ik ben iemand die graag zelf de credits neemt voor haar successen. Maar in de meeste gevallen is dat onterecht. De waarheid is dat alles in het leven – succes, falen, triomf en smart – inherent verbonden is met de mensen om ons heen. Ik dank de mensen om mij heen niet alleen voor hun liefde en (vaak onverdiende) steun maar ook voor de moeilijke lessen die zij me door de jaren heen hebben geleerd. Mijn dank gaat dus uit naar mijn mensen, in willekeurige volgorde. Rocky: jij bent onbetwist de gaafste broer ter wereld. Ik ben zo dankbaar voor de dingen die we samen hebben meegemaakt. Ik houd van je en zou zonder jou niet de helft zijn van wie ik nu ben. Joe: dank je voor het nemen van drie kinderen al moet dat hebben gevoeld als het adopteren van boerderijdieren. Ik houd van je en ben dol op je standvastigheid en je talent om van elke mop de clou te onthouden. 'Ik ben blij dat je me moet zien.' Christy: ik ken niemand met jouw compassie en jouw kracht. Ik houd van je met heel mijn hart en ben zo dankbaar dat ik nog heel veel jaren je kleine zusje kan zijn. Cassie: jij bent de schittering in ieders oog. Dank je voor je hart van goud, je ongelooflijke talenten en voor het feit dat je vindt dat tante Sunni zó cool is. Ik ben bij je bij elke stap van je reis door het leven. Ik houd waanzinnig veel van je. Shannon: wat denk je? Mooie blondines met zeemeerminachtig haar zijn *stoei*. Dank je dat je me eraan hebt herinnerd om dingen niet zwart en wit te maken en om aandacht te gaan krijgen voor het mooie en het mogelijke in de wereld. Chet: je bent zo geduldig met me, ik ben lichtjaren gegroeid puur en alleen door bij je te zijn. Ik dank

je voor de liefde, de verlichting en de seks. En probeer dit compliment alsjeblieft echt in je op te nemen. Tante Marilyn: je bent verbazingwekkend. Je blijft leren en groeien en je wijsheid met mij delen. Ik houd van je en dank mijn gelukssterren dat je mijn tante bent. Fran: je zoon is heel bijzonder – goed werk. Dank je voor hem en ook voor de zeer waardevolle les dat ik van het leven kan genieten zolang ik daarvoor kies. Marilyn Martin: ik redde het gedurende de eerste paar maanden van mijn onderneming omdat jij in me geloofde. Ik ben je er eeuwig dankbaar voor. David Sibbet: jij hoort bij de eersten die visueel denken naar de werkplek brachten. Jij ook dank dat je geloofde in een totale onbekende en dat je me de kans bood om een carrière op te bouwen rond iets waar ik van houd. En dank aan alle beelddenkers in de wereld. Jullie zijn je tijd vooruit en jullie werk is een bron van continue inspiratie. Leve de beelddenkrevolutie!

–
Sunni Brown

Ik ben onmetelijk veel verschuldigd aan mijn cliënten en collega's bij Xplane (nu onderdeel van Dachis Group), die pionierswerk in de echte wereld verrichten met deze technieken terwijl ze met echt kruut spelen. Dit gaat over hen en is voor hen. Ik ben dankbaar voor hun moed en enthousiasme bij het verkennen van nieuw en onzeker territorium. De technieken in dit boek zijn een momentopname van levende, vaak informele kennis in gebruik op een whiteboard op welk moment en waar ter wereld ook. In die zin zou het onmogelijk zijn geweest om dit boek te maken zonder de oprechte en open samenwerking van een gemeenschap van praktijkbeoefenaars die ons hebben geholpen de oorspronkelijke bronnen van spellen te vinden, onderzoek bij elkaar hebben gebracht en met hun eigen spellen hebben bijgedragen. Bij elk spel hebben we geprobeerd om de bedenker(s) ervan te vermelden, en ik bied bij voorbaat mijn excuses aan als we iemands bijdrage niet expliciet hebben vermeld. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar Luke Hohmann, de auteur van *Innovation games*, wiens coaching en deskundigheid van onschatbare waarde zijn geweest. En naar Scott Matthews van Xplane, wiens oorspronkelijke krabbel van een heel groot hoofd de eerste *empathy map* werd. De meeste dank ben ik misschien wel verschuldigd aan mijn vrouw, Elizabeth, die blijft tolereren dat ik de meeste dingen geamuseerd bekijk en wiens belangrijkste bijdrage aan dit boek was dat ze het consultantjargon in mijn bijdragen in de hand hield.

–
James Macanuffo

Over de auteurs

Dave Gray richtte in 1993 het visueel-denkenbedrijf Xplane op. Het groeide uit tot een leidende consulting- en designfirma, gericht op informatiegestuurde communicatie. Xplane is in 2010 overgenomen door social-businessconsultancy Dachis Group, waar Dave nu partner is. Hij is ook medeoprichter van VizThink, een internationale community van beelddenkers. Dave doet onderzoek naar en schrijft over *visual business*, houdt lezingen en workshops en coacht opleiders, bedrijven en instellingen.

Sunni Brown is de eigenaar van BrightSpot Info Design, een bedrijf dat is gespecialiseerd in visueel denken ter ondersteuning van team- en organisatiesucces. Sunni is getraind in grafische facilitering bij The Grove Consultants International, een firma uit San Francisco die pionierswerk heeft verricht met het gebruik van visueel materiaal op bijeenkomsten en in groepsprocessen. Zij is associate van The Grove, freelance consultant voor Dachis Group en associate van Alphachimp Studio's. Sunni is ook medeoprichter van VizThink Austin, de grootste visueel-denkencommunity in de VS, en is de aanvoerder van The Doodle Revolution.

James Macanuso is directeur van de *visual thinking*-praktijk van Dachis Group. Daarvoor was hij senior consultant en directeur consulting bij Xplane. Hij helpt grote technologieondernemingen en overheidsorganisaties bij de ontwikkeling van hun visie, strategie en communicatieplannen. James' fascinatie is te begrijpen wat dingen zijn, hoe ze werken en waarom ze ertoe doen. Hij is ook een actieve gamer en bedenkt af en toe een nieuw kaartspel.

