Game storming

Spellen voor vernieuwers en veranderaars

Dave Gray

Sunni Brown

James Macanufo

87 spellen

Kluwer
a Wolters Kluwer business

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

Vertaling: Yvonne Halink en Ed Kerkman
Illustraties: Erik van der Pluijm, Creative Director bij
Business Models Inc. (www.businessmodelsinc.com)
Grafisch ontwerp: Douwe Hoendervanger
(www.douwehoendervanger.nl)

ISBN 978 90 13 10662 6
NUR 801

© 2012 Kluwer, Deventer
www.kluwermanagement.nl

Authorized Dutch translation of the English edition of *Gamestorming*
ISBN 9780596804176 © 2010, Dave Gray, Sunni Brown and James Macanufo.
This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc.,
which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

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 verstoppen 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*

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

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

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*

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*
Opiniespectrum (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

1

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 stuitert 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 medium 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 basiscomponenten 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 spelregels. 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 overeenstemming 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 spelruimte weer verlaten, beëindigt dat het spel. De spelruimte kan worden 'gepauzeerd' 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'.

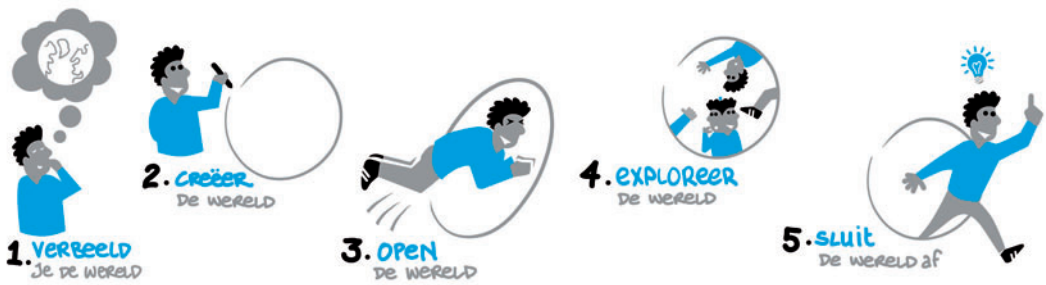
Artefacten. In de meeste spellen worden fysieke 'artefacten' gebruikt. Dat zijn objecten die informatie over het spel bevatten, intrinsiek of dankzij hun positie. De bal en de boom in ons voorbeeld zijn zulke objecten. Als de bal de boom raakt, is er een punt gescoord. Dat is informatie. Artefacten kunnen 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 doeltoestand). Tussen A en B bevindt zich iets wat we de 'uitdagingsruimte' zouden kunnen noemen: het gebied waar we doorheen moeten om bij doeltoestand 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 specifieker 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.

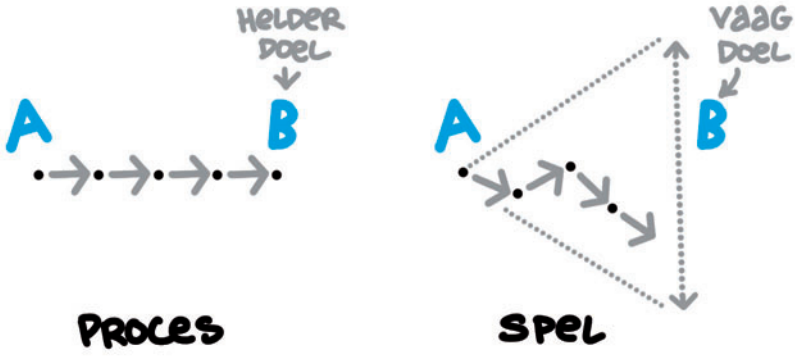
Vage doelen

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.

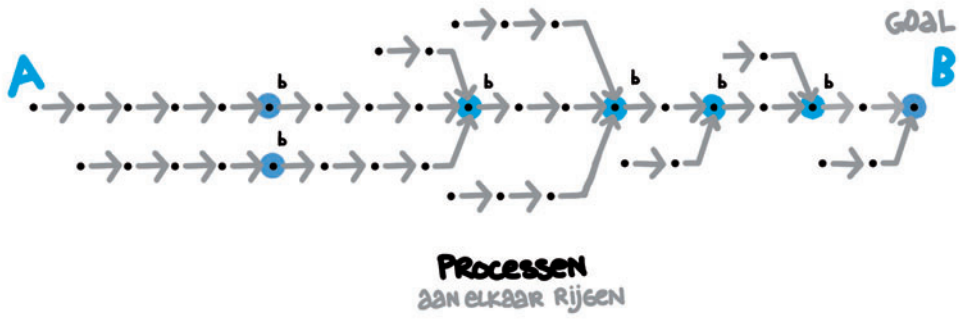
Bij kenniswerk moeten onze doelen vaag zijn.

Gamestormen is een alternatief voor het traditionele bedrijfsproces. Bij het gamestormen zijn doelen niet precies. Daardoor kan de manier waarop we de uitdagingsruimte 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.

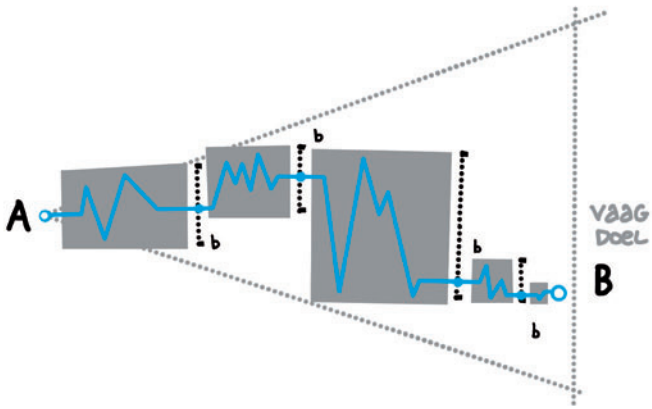
We weten allemaal dat militairen games en simulaties gebruiken om oorlogssituaties te oefenen. Maar ze gebruiken ook iets wat een 'operationeel concept' of CONOPS heet om (1) een totaalbeeld te creëren van het systeem en van de doelen die ze willen bereiken en (2) dat beeld te communiceren naar de mensen 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 uitdagingsruimte, 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.

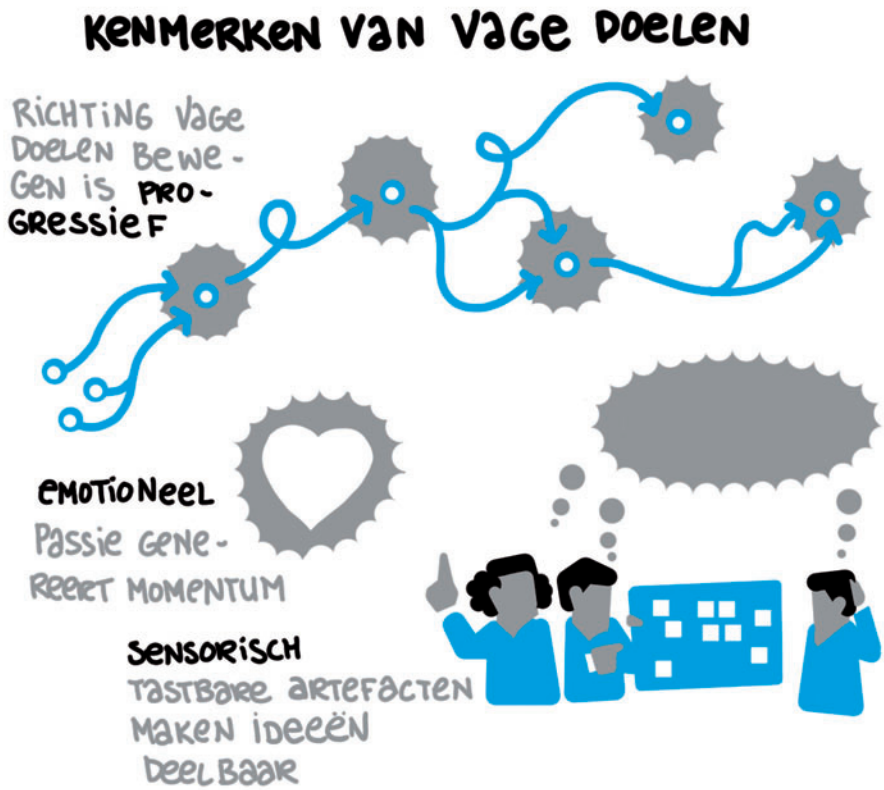
Vage doelen overbruggen de ruimte tussen twee tegenstrijdige criteria. Aan het ene eind van het spectrum bevindt zich het heldere, specifieke, kwantificeerbare doel, zoals '1000 eenheden' of '1000 euro'. Aan het andere eind bevindt zich het doel dat zo vaag is dat het, in de praktijk, onhaalbaar is – 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.

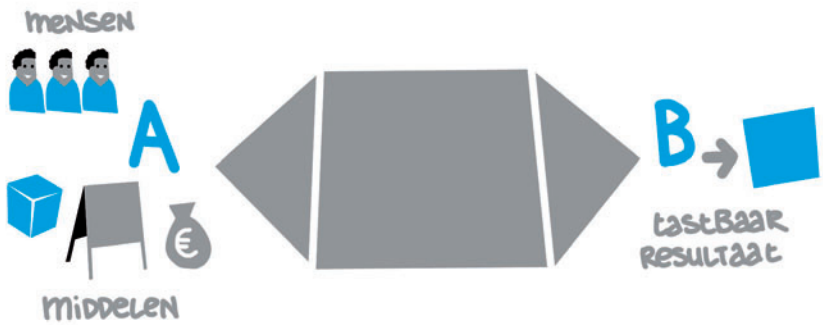
Zelf spellen ontwerpen

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 begintoestand) 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.

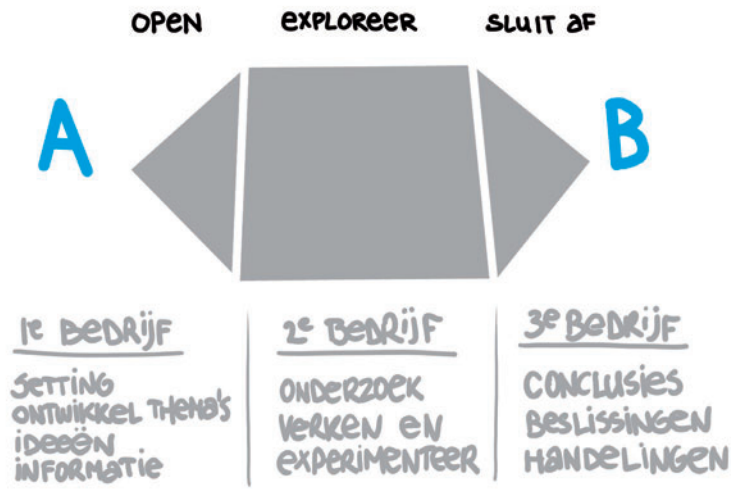
Doeltoestand. Om een spel te ontwerpen begin je met het eind in gedachten: je moet weten wat het doel van het spel is. Wat wil je hebben bereikt aan het eind van het spel? Hoe ziet een overwinning eruit? Wat nemen de deelnemers mee uit het spel? Dat is de uitkomst van het spel, de doeltoestand. Formuleer 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 zinvols 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?

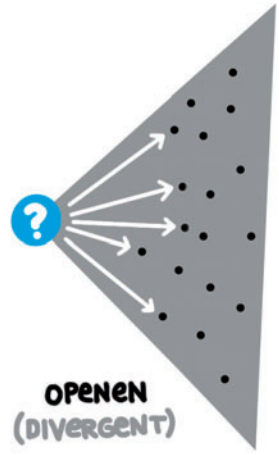


Zodra we *zo goed mogelijk* inzicht hebben in de begin- en doeltoestand (vergeet niet dat veel doelen vaag zijn), is het tijd om de vorm van het spel in te vullen. Een spel ontvouwt zich net als veel goede films in drie bedrijven.

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.

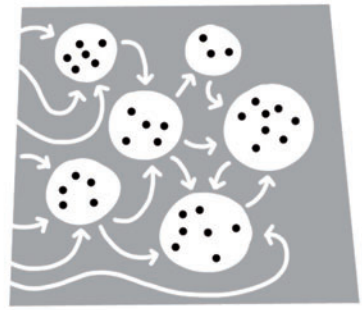


Elk van deze drie fasen van het spel heeft een ander doel.



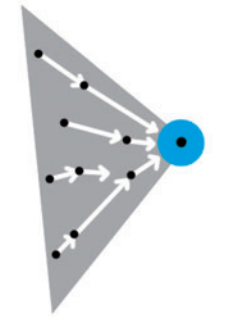
Openen. In het eerste bedrijf draait alles om openen: om mensen openstellen voor dingen, om mogelijkheden openen. Het gaat er hier om dat je zowel de mensen in de kamer als de kaarten op tafel en de informatie en ideeën aan het 'stromen' krijgt. Zie dit openingsbedrijf als een *big bang*, een explosie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

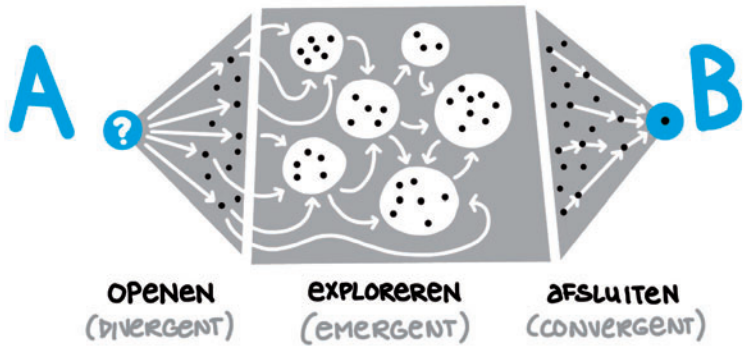


AFSLUITEN
(CONVERGENT)

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.

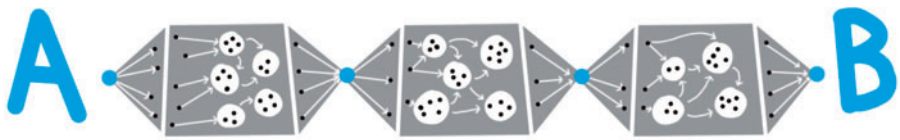
Als je een oefening of workshop ontwerpt, wil je denken als een componist – iemand die de activiteiten zo orkestreert dat de juiste harmonie tussen creativiteit, reflectie, denken, energie en besluitvorming wordt bereikt. Er is niet slechts één juiste manier om een spel te ontwerpen. Elk bedrijf en elk 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.

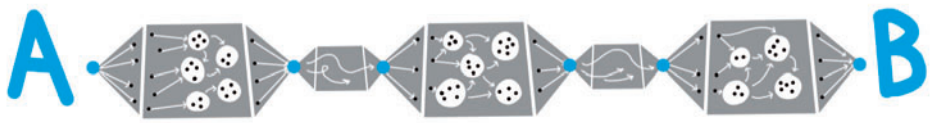


Openen, exploreren en afsluiten zijn de basisprincipes die je helpen om de flow te orkestreren en om de best mogelijke resultaten te krijgen bij een groep. Een karakteristieke workshop-dag bestaat in de regel uit allerlei spellen die op tal van manieren aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Zo kun je ze 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.



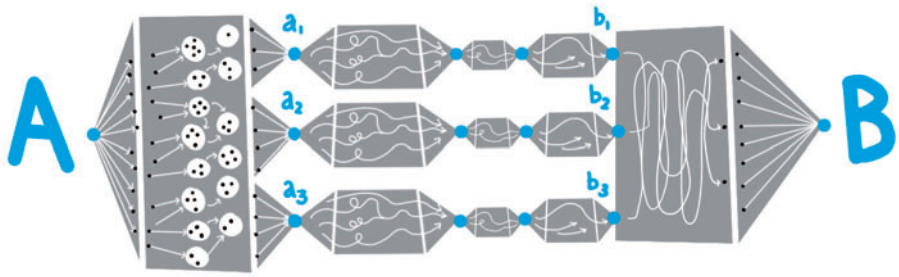
In de volgende serie worden drie langere, intensievere spellen afgewisseld met twee kortere spellen. Met de kortere spelletjes bied je de groep de mogelijkheid om even te ontspannen tussen de intensievere activiteiten door.



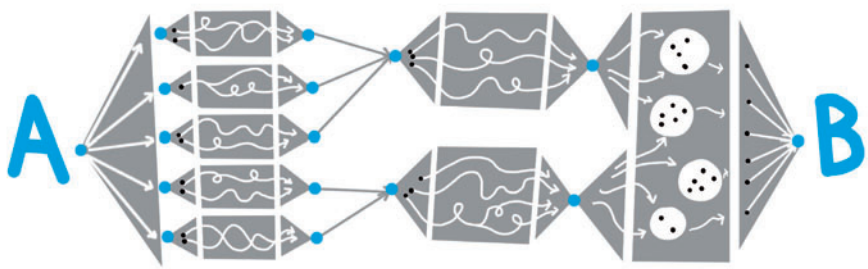
Vooral bij grotere groepen kan het zinvol zijn om meerdere doelen na te streven. Een sleutelconcept bij het ontwerpen van spellen is 'uiteengaan en terugmelden', een variant op de openings- en afsluitingsfase. De grote groep splitst zich daarbij op in subgroepjes die een paar spellen spelen. Daarna komen 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.

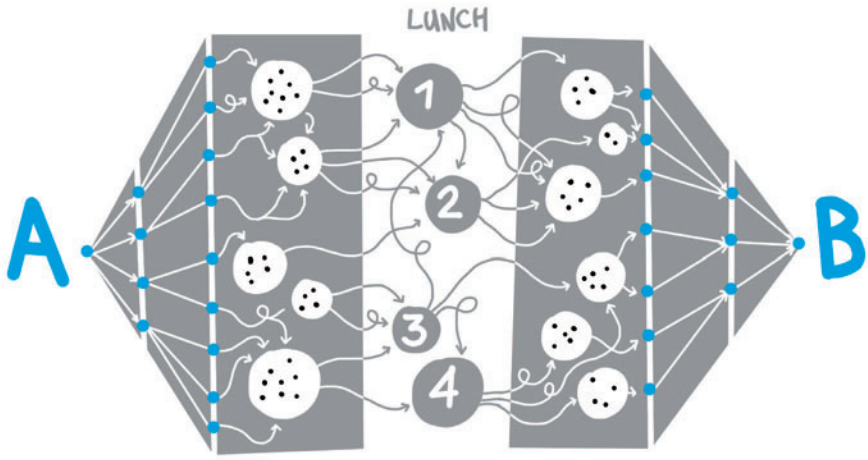
In de volgende serie brengt de openingssessie drie doelen aan het licht. Daar gaan vervolgens drie parallelle subgroepen mee aan de slag. Aan het eind van de serie melden de drie subgroepen hun resultaten terug aan de plenaire groep.



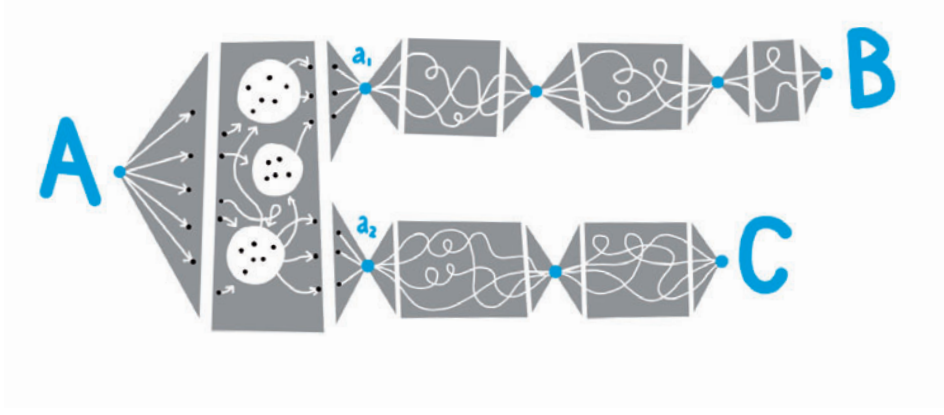
Hierna een voorbeeld van een serie waarbij de resultaten van het eerste spel de input leveren voor vijf spellen, die op hun beurt de input leveren voor twee spellen, die weer input leveren voor één langer spel. Zo'n keten kan bijvoorbeeld worden gebruikt op een workshop waar tegelijkertijd aan meerdere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

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 Macanufo 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.

‘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 de bestseller *Delivering happiness* en CEO van Zappos.com

Gamestorming

Mooie dingen gebeuren niet in het luchtledige. Het kan een hele opgave lijken om een omgeving te scheppen waarin creatief denken en innovatie floreren. Hoe krijg je dat voor elkaar in je organisatie? Met gamestormen is het makkelijker dan je denkt.

In dit boek staan ruim 80 spellen die je helpen om barrières te slechten, beter te communiceren, inzicht te vergroten en nieuwe ideeën en strategieën te bedenken. De auteurs brachten tools voor beelddenken in kaart bij ’s werelds meest innovatieve professionals en zagen hoe hun teams prachtige dingen van de grond kregen. Het resultaat van deze inventarisatie is *Gamestorming*: een unieke verzameling spellen die betrokkenheid en creativiteit stimuleren én voor meer helderheid en structuur op de werkplek zorgen.

- ✓ Conflictoplossing en gemotiveerde teams
- ✓ Betere samenwerking en communicatie
- ✓ Meer begrip voor de klant- en gebruikerservaring
- ✓ Meer en betere ideeën – sneller dan ooit tevoren
- ✓ Kortere en productievere vergaderingen
- ✓ Inzicht in complexe systemen en dynamiek
- ✓ Zicht op diepere oorzaken en nieuwe oplossingsrichtingen

Dave Gray is oprichter van het visueel-denkenbedrijf Xplane en partner bij Dachis Group, een social-business-consultancy. Dave houdt lezingen en workshops voor opleiders, bedrijven en instellingen over creativiteit, innovatie en organisatieverandering.

Sunni Brown is de eigenaar van BrightSpot Info Design, gespecialiseerd in beelddenktechnieken die teams en organisaties succesvoller maken.

James Macanufo is directeur van de *visual thinking*-praktijk van Dachis Group. Hij helpt grote technologieondernemingen en overheidsorganisaties bij het ontwikkelen van hun visie, strategie en communicatieplannen.

ISBN 978-90-13-10662-6

9 789013 106626 NUR 801

Kluwer
a Wolters Kluwer business