

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 Macanuso

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 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

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

Openingspellen 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, Sneeuwvitje, 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 werkmethodeën en benaderingen te identificeren die al sinds de jaren zeventig in opkomst zijn en die sterk vervlochten zijn met het ontluikende informatie-tijdperk.

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 stuurt 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’.

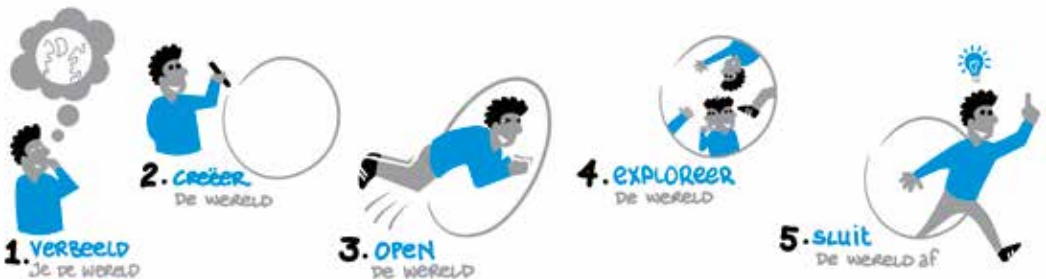
Artefacten. In de meeste spellen worden fysieke ‘artefacten’ gebruikt. Dat zijn objecten die informatie over het spel bevatten, intrinsiek of dankzij hun positie. De bal en de boom in ons voorbeeld zijn zulke objecten. Als de bal de boom raakt, is er een punt gescoord. Dat is informatie. Artefacten kunnen 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 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 zoets als Amerika – totaal anders maar misschien nog wel waardevoller.

Vage doelen

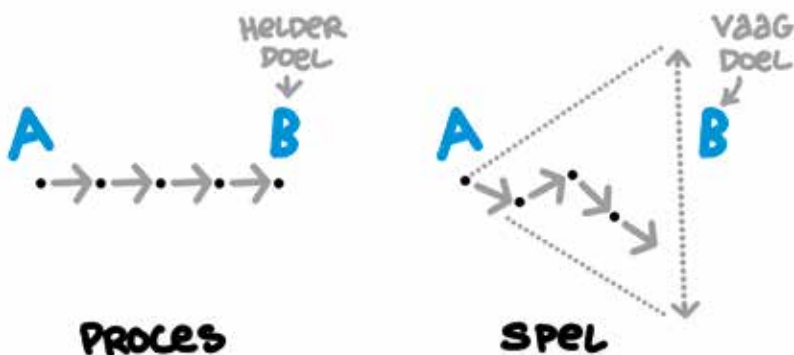
Om naar een onzekere toekomst te gaan, moet je net als Columbus een koers inzetten. Maar hoe bepaal je je koers als je bestemming onbekend is? Hier ontstaat de noodzaak om je een wereld te verbeelden, een toekomstige wereld die anders is dan de onze. Op de een of andere manier moeten we ons een wereld 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.



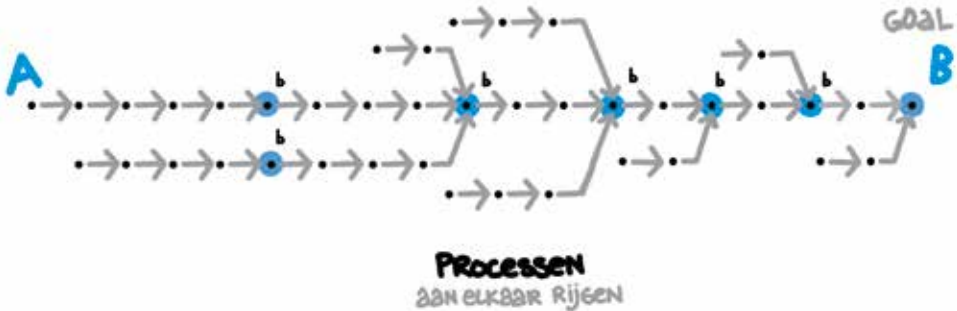
Bij kenniswerk moeten onze doelen vaag zijn.

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.