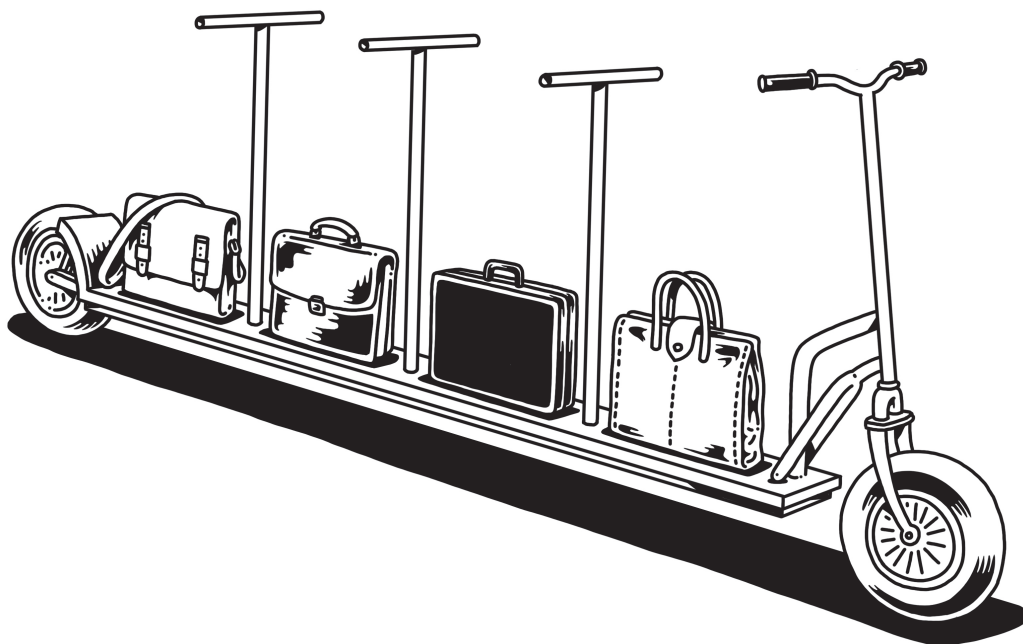


# SPELEN MET SAMENWERKEN

## SERIOUS BUSINESS

Félice de Charro  
Esther Klaster  
Christèle Warmerdam  
Ruben van Wendel de Joode



Félice de Charro  
Esther Klaster  
Christèle Warmerdam  
Ruben van Wendel de Joode

# SPELEN MET SAMENWERKEN

*Serious business*

Management Impact

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp <sup>lid bno</sup>

[www.douwehoendervanger.nl](http://www.douwehoendervanger.nl)

Illustraties (omslag, p. 12, 26, 32, 42, 60, 86, 112, 135 en 150): Olivier Heiligers, [www.olivierheiligers.nl](http://www.olivierheiligers.nl)

ISBN 978 94 6276 323 4

NUR 801

Kaartspellen bij het boek:

*Teamtastisch*, ISBN 978 94 6276 360 9

*Netwerkleiderschap*, ISBN 978 94 6276 361 6

*Oogst van oplossingen*, ISBN 978 94 6276 362 3

Bij dit boek hoort een site waar spelmateriaal op te downloaden is:

[www.spelenmitsamenwerken.nl](http://www.spelenmitsamenwerken.nl)

© 2019 Management Impact, Deventer, [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl) / [www.bua.nl](http://www.bua.nl)

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 enig 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 j<sup>p</sup> 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 ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). 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.

---

# Inhoud

---

Overzicht van de spellen – 6

Voorwoord – 9

**1 Inleiding** – 11

**2 Spelen is *serious business*** – 13

**3 Over samenwerken** – 27

**4 Diagnosespellen** – 33

**5 Ambitiespellen** – 43

**6 Belangenspellen** – 61

**7 Relatiespellen** – 87

**8 Organisatiespellen** – 113

**9 Processpellen** – 137

Bronnen – 159

Nawoord – 161

Over de betrokken (spel)ontwikkelaars – 163

Over de auteurs, SIGRA en Common Eye – 165

# Overzicht van de spellen

P.	Conditie		Spel*	Pagina	Speelduur (in minuten)	
33	Diagnose	1	Focus bekennen	35	20-45	
		2	Wikken en wegen	38	10-45	
43	Ambitie	3	Metaforenspel	45	10-30	
		4	Verdieping in perspectief	50	30-60	
		5	Samen de taart vergroten	56	30-60	
61	Belangen	6	Lekker belangrijk	63	30-60	
		7	Verhalenstrijd	68	15-45	
		8	Ruimte voor belangen	73	15-45	
		9	Partnerachthoek	79	30-60	
87	Relatie	10	Teamtastisch	89	10-30	
		11	Teambeklimming	92	15-30	
		12	Vier soorten luisteren	100	20-40	
		13	Netwerkleiderschap	105	20-60	
113	Organisatie	14	Alles in je mars hebben	115	10-20	
		15	Theater van besluit	119	20-40	
		16	Een steentje bijdragen	125	30-45	
		17	Verhaal halen	129	30-75	
137	Proces	18	Koers bepalen	139	20-40	
		19	Oogst van oplossingen	143	20-40	
		20	Van de hoed en de rand	148	20-40	
		21	Remmen of gas geven	154	1-10	

Voor een groot aantal spellen is aanvullend materiaal beschikbaar, zoals downloadbare posters, maar ook spelvarianten en achtergrondmateriaal, zoals filmpjes.

Deze zijn te vinden op [www.spelenmetsamenwerken.nl](http://www.spelenmetsamenwerken.nl). Via de QR-codes in de spelhandleidingen kom je direct bij het bijbehorende materiaal.

\* Zie pagina's 15 t/m 17 voor een toelichting op de kolommen in de tabel

	Aantal deelnemers	Bestaande samenwerkingscontext nodig?	Vraagt reflectie	Bijbehorende kaartenset los verkrijgbaar	Extra materiaal op website
	5-30	Ja	Ja	--	Ja
	5-20	Ja	Ja	--	--
	4-10	Ja	Ja	--	Ja
	5-30	Ja	Ja	--	Ja
	4-24	Ja	Ja	--	Ja
	4-12	Ja	Ja	--	--
	4-12	Nee	Ja	--	Ja
	5-15	Nee	Ja	--	Ja
	8-16	Ja	Ja	--	Ja
	4-25	Nee	Nee	Kaartenset	--
	5-15	Nee	Nee	--	Ja
	6-16	Nee	Ja	--	--
	2-20	Nee	Ja	Kaartenset	Ja
	4-16	Ja	Ja	--	Ja
	4-12	Nee	Ja	--	Ja
	6-25	Ja	Ja	--	--
	12-50	Nee	Ja	--	Ja
	6-12	Ja	Nee	--	Ja
	4-40	Ja	Nee	Kaartenset	--
	6-16	Ja	Ja	--	Ja
	10-200	Ja	Nee	--	--

\*\* De bijbehorende kaartensets zijn te verkrijgen via <https://www.businezz.nl/> en alle andere boekhandels.

---

# Voorwoord

---

**Spellen kunnen bijdragen aan een betere samenwerking. Daarvan zijn wij overtuigd. Een samenwerkingsspel biedt de mogelijkheid in een veilige omgeving te experimenteren met gedrag, helpt patronen en dynamieken zichtbaar te maken én te doorbreken en kan, vanwege een prettige, gedeelde ervaring, bijdragen aan een sterkere onderlinge verbinding.**

Als professionals die fulltime bezig zijn met samenwerking merkten wij echter dat er nauwelijks samenwerkingsspellen waren die je makkelijk inzet tijdens sessies of overlegvormen. Daarom hebben wij, SIGRA en Common Eye, in samenwerking met een netwerk van (spel)ontwikkelaars 21 samenwerkingspellen ontwikkeld die kunnen helpen waardevol samen te werken en meer rendement te halen uit de samenwerking.

De spellen zijn gebaseerd op onze visie op samenwerken en laten je spelenderwijs kennismaken met de verschillende condities van samenwerken. Sommige spellen zorgen ervoor dat partijen aan tafel elkaar op een andere manier leren kennen. Niet alleen als bestuurder of ambtenaar, maar ook als mens, als moeder of als sporter. Andere spellen richten zich juist op de inhoud van de samenwerking: hoe kunnen we die taaie inhoud tot leven brengen en van alle kanten belichten?

De spellen brengen plezier en energie, halen mensen uit hun comfortzone en laten de deelnemers op een andere manier met elkaar in gesprek gaan. De combinatie van het speelse element en een duidelijk in de praktijk bewezen basis, zorgt ervoor dat het effect meer is dan 'alleen maar leuk'. Ze kunnen daadwerkelijk bijdragen aan het succes van de samenwerking en zijn daarmee praktisch en waardevol.

Wij hebben de spellen inmiddels veelvuldig gespeeld, in veel verschillende contexten en aan veel overlegtafels. De ervaringen die wij daarbij hebben opgedaan, willen we graag met jou delen. Wij hebben dit boek zo geschreven dat iedereen de spellen kan toepassen. Of je nu een ervaren begeleider bent van groepsdynamische processen, een inhoudelijke professional die toevallig vaak met anderen moet samenwerken of een bestuurder: het is onze ambitie dat de spellen in dit boek voor iedereen toegankelijk en toepasbaar zijn. Wij zijn benieuwd naar jouw ervaringen en hopen dat de spellen in dit boek een steentje bijdragen aan succesvollere samenwerkingen. Aan samenwerkingen die leiden tot mooie en betere resultaten voor de eigen organisatie, maar bovenal voor burgers, patiënten, leerlingen, bewoners, consumenten en klanten waar veel samenwerkingen op zijn gericht.

---

# 1 Inleiding

---

**Dit boek gaat over spelenderwijs samenwerken. In tal van sectoren wordt samenwerken steeds belangrijker. We kunnen complexe opgaven niet alleen oplossen, we hebben elkaars expertise nodig om kwalitatief goede producten, diensten of processen te bieden, of hebben elkaar nodig om nieuwe markten aan te boren of efficiënter te opereren. Wat de aanleiding ook is, samenwerken wordt een steeds belangrijker en integraler onderdeel van ons werk: zowel binnen teams, over afdelingen heen, als tussen organisaties.**

Samenwerken is echter niet altijd makkelijk\*. Er zijn veel factoren die het lastig maken: verschillende belangen, uiteenlopende verwachtingen en/of spraakverwarring omdat we elkaars taal niet helemaal begrijpen. Soms verloopt een samenwerking moeizaam en weten we eigenlijk niet eens waardoor dit komt. Ontbreekt de persoonlijke klik, is er onduidelijkheid over wie nu eigenlijk mag beslissen, of is er iets anders aan de hand? Soms hebben we wel een vermoeden waar het aan schort, maar vinden we het lastig de vinger op de zere plek te leggen en het onderwerp bespreekbaar te maken.

Dit boek laat zien dat samenwerken en het evalueren van de samenwerking op een speelse manier kan. Even weg van de vergadertafel, de agenda's en de notulen, maar op een andere manier met elkaar in gesprek. Zo ontwikkel je nieuwe inzichten, maak je patronen en dynamieken zichtbaar en bespreekbaar, en kom je tot (kleine of grote) doorbraken. Dit boek bevat spellen die professionals, managers en bestuurders helpen de samenwerking te starten, te analyseren en te verbeteren.

Deze spellen hebben wij samen met een netwerk van spelontwikkelaars en vormgevers ontwikkeld. Ze zijn grotendeels gebaseerd op bestaande modellen en theorieën. De spellen zijn door hun speelduur (variërend van tien minuten tot een uur) geschikt om in te zetten tijdens langere sessies, zoals heidagen, maar ook om de reguliere vergadering te onderbreken en op een andere manier vorm te geven.

In dit boek staan 21 samenwerkingsspellen centraal. Voor elk spel geven we de handleiding en achtergrond van dat spel, zodat je ze zelf in je eigen praktijk kunt inzetten. Voor een aantal spellen is speciaal hiervoor ontworpen spelmateriaal beschikbaar, zoals kaartensets. Aanvullend is er voor een groot aantal spellen optioneel materiaal beschikbaar, zoals downloadbare platen. Dit materiaal is te vinden op [www.spelenmetsamenwerken.nl](http://www.spelenmetsamenwerken.nl).

\*Waar hij/hem staat, kan ook zij/haar worden gelezen.



---

## 1 Inleiding

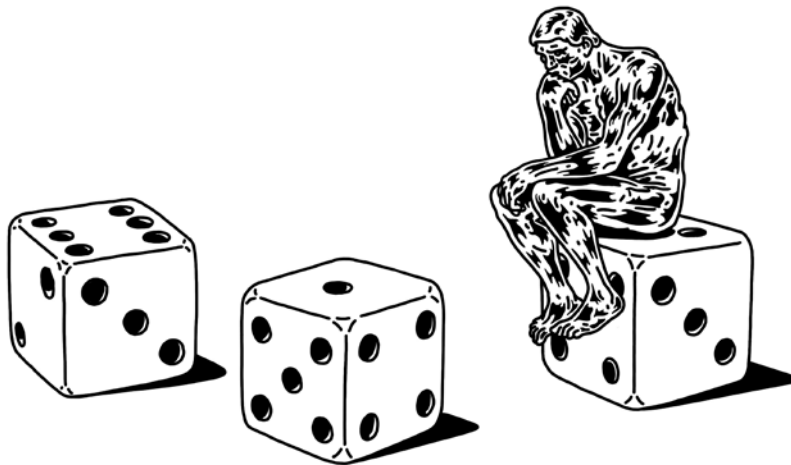
---

Dit boek is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 gaan we in op het hoe en waarom van spellen, inclusief tips voor de spelbegeleider. Hoofdstuk 3 biedt een introductie op samenwerking: wat maakt samenwerking complex? En aan welke knoppen kun je draaien? We introduceren het model waarop de spellen zijn gebaseerd. De handleidingen en achtergronden van de spellen zijn beschreven in de hoofdstukken 4 tot en met 9. Ieder hoofdstuk bevat de spellen die bij een specifieke samenwerkingsconditie horen: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces, of bij het onderdeel diagnose.

**‘Spelen is een bezigheid die men niet ernstig genoeg kan nemen.’** – Jacques-Yves Cousteau, Frans ontdekkingsreiziger, onderwaterarcheoloog en filmmaker (1910-1997)

1

12



---

## 2 Spelen is *serious business*

---

**De mens speelt al eeuwenlang spellen. Spellen zijn leuk en we kunnen ervan leren. Het spelen van een spel leidt tot inzichten waarop de deelnemers met elkaar kunnen reflecteren en van elkaar kunnen leren. Let op: een spel zet je niet zomaar in. Niet voor iedere groep en niet in iedere situatie is een spel geschikt. Maar het juiste spel op het goede moment zorgt ervoor dat een slechtlopende samenwerking ineens een succes wordt. Een spel van vijftien minuten kan soms meer naar boven halen dan overleggen van een dag.**

Spellen zijn al zo oud als de mensheid zelf.<sup>1</sup> De oudste ons bekende spellen stammen uit de zevende eeuw voor Christus en zijn aangetroffen in Mesopotamië. Deze ‘Mancala-spellen’ (‘tel en verover’) konden simpelweg worden gespeeld met wat zaadjes en zand. Voor de rijken waren er ook luxe speelborden, gemaakt van steen of zelfs van ivoor of marmer. Deze spellen bleken bovendien tijdloos: ook nu worden ze in grote delen van Afrika nog steeds gespeeld. Bijna net zo oud zijn de spellen senet – een soort oervorm van ganzenbord (Egypte, ca. 500 v.Chr.) – en het wereldwijd gespeelde backgammon (Iran, ca. 300 v.Chr.). Blijkbaar zijn spellen een wereldwijd en tijdloos fenomeen, dat bovendien niet leeftijdsgebonden is. Sterker nog, de oudste spellen werden vooral door volwassenen gespeeld.

Wat is de aantrekkingskracht? Is het plezier, een leuk tijdverdrijf, of zit er meer achter? Als we kijken naar ‘het waarom’ van spellen onderscheiden we grofweg twee soorten doelen: het spelen om het spelen, en het spelen voor een doel dat buiten het spel ligt. Klassieke bord- en kaartspellen zijn doorgaans in te delen in de eerste categorie: rummikub, scrabble, ganzenbord en/of kwartet. Dit soort spellen prikkelen onze fantasie en nieuwsgierigheid en komen tegemoet aan behoeften van uitdaging, controle en competitie (Malone, 1981). Ook moderne video- en computergames vallen in deze categorie. Kortom, we spelen voor het plezier, de gezelligheid, ontspanning, of om onszelf én elkaar uit te dagen – allemaal doelen die *binnen* het spel zelf zijn te realiseren.

Aan de andere kant is er in de twintigste eeuw een ware hausse ontstaan rondom *serious gaming*: managementspellen die als doel hebben in het spel inzichten en ervaringen op te doen die buiten de spelcontext kunnen worden toegepast. Doelen als plezier, teambuilding en het prikkelen van fantasie en creativiteit spelen hier nog steeds een rol, maar er is een extra dimensie aan toegevoegd: de vertaling naar de echte wereld. Belangrijk bij dergelijke spellen is dat niet het spel zelf centraal staat, maar dat

---

<sup>1</sup> Bij het schrijven van dit hoofdstuk is veel gebruikgemaakt van het boek van Stoppelenberg, De Caluwé en Geurts, *Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties* (2012).

---

## 2 Spelen is serious business

---

het spel ook een ander doel dient, *buiten* het spel. Bijvoorbeeld inzicht krijgen in besluitvormingsgedrag of oefenen met regels en strategieën. Dankzij de opkomst van *game theory* (Von Neumann & Morgenstern, 1944), in combinatie met de snelle technische ontwikkelingen van computers, ontstond er een groot aanbod van spelsimulaties: zowel fysiek als digitaal. *Serious gaming* nam een enorme vlucht in onder meer management- en bestuurskamers, op werkvloeren en in klaslokalen.

Helemaal nieuw is deze benadering overigens niet. Al eeuwenlang zetten legeraanvoerders krijgsspelletjes in om strategie en tactiek van oorlogsvoering te oefenen, teamwerk te versterken en leereffecten te vergroten. Ook het alom bekende schaakspel bijvoorbeeld, ontstaan in India in de zesde eeuw na Christus, bootst een oorlog na. We kunnen dus veronderstellen dat ook sommige van de allereerste, oudste spellen een lerend doel dienden.

Serious games dienen twee typen doelen: doelen *binnen* het spel en doelen *buiten* het spel. De tabel hierna schetst met enkele voorbeelden de beide typen doelen.

Doelen binnen het spel, bijvoorbeeld	Doelen buiten het spel, bijvoorbeeld
Plezier hebben	De werkelijkheid uitvergroten
Samenwerking en sociaal contact stimuleren	Nieuwe inzichten verkrijgen door een fenomeen vanuit een andere rol of een ander perspectief te bekijken
Uitdagingen aangaan	Patronen zichtbaar maken
Competitiedrang prikkelen	Met rollen en gedrag oefenen en experimenteren

### Spelenderwijs leren samenwerken

Wat maakt een spel een spel? Typerend aan een spel is dat het gaat om een activiteit die concreet is afgebakend: het spel speelt zich af binnen een bepaalde tijd en ruimte (Huizinga, 1938; Stoppelenberg, De Caluwé & Geurts, 2012). Ook kenmerkt een spel zich doordat het een ongedwongen handeling of activiteit betreft: mensen nemen uit eigen beweging deel en zijn vrij om binnen het spel hun gedrag te bepalen en hiermee te experimenteren. Tegelijkertijd gelden er binnen een spel bepaalde spelregels: deelnemers spreken deze met elkaar af en dienen zich gedurende het spel te gedragen volgens deze regels en rollen. Verder moet een spel plezier en/of spanning geven. En voor serious games geldt bovendien dat de reflectie op het spel en de inzichten die hiermee worden opgedaan relevante kenmerken van een spel zijn.

---

## 2 Spelen is serious business

---

Door deze kenmerken zijn spellen bijzonder geschikt als middel om gezamenlijk te leren en de samenwerking te versterken. Een spel biedt de mogelijkheid de daadwerkelijke, complexe situatie te vereenvoudigen tot enkele hoofdkenmerken. Je vergroot als het ware bepaalde aspecten van de werkelijkheid, zodat patronen in het gedrag, de communicatie en/of samenwerking zichtbaar worden. Een voorbeeld hiervan in dit boek is het spel ‘Verhaal halen’, waarin de complexiteit van het vertegenwoordigen van een organisatie in een samenwerking wordt uitvergroot. Ook het spel ‘Theater van besluit’ doet iets vergelijkbaars: door besluitvormingsstrategieën heel expliciet te maken en uit te vergroten, krijgen we inzicht in die delen van het besluitvormingsproces die normaliter impliciet plaatsvinden.

Een spel biedt ook een veilige omgeving: een afgebakende ruimte om veilig te kunnen experimenteren met nieuwe rollen en gedrag. Bovendien biedt het de mogelijkheid de effecten van deze nieuwe rollen en gedragingen te observeren en te analyseren. Voorbeelden hiervan zijn ‘Verdieping in perspectief’ waarin deelnemers worden gedwongen vanuit een specifiek perspectief naar de gezamenlijke ambitie te kijken en ‘Vier soorten luisteren’, waarin deelnemers worden gedwongen een bepaalde luisterhouding aan te nemen, om de effecten hiervan te ervaren.

Tot slot: met elkaar een spel spelen dat ook gewoon leuk is en tot hilariteit leidt, draagt bij aan de groepsdynamiek en motivatie van partners en geeft hen een prettige, gedeelde ervaring. Spellen als ‘Teamtastisch’ en ‘Teambeklimming’ zijn bijvoorbeeld spellen die met name zijn gericht op het versterken van het groepsgevoel, elkaar beter leren kennen en het creëren van een gedeelde ervaring.

### **De spellen in dit boek**

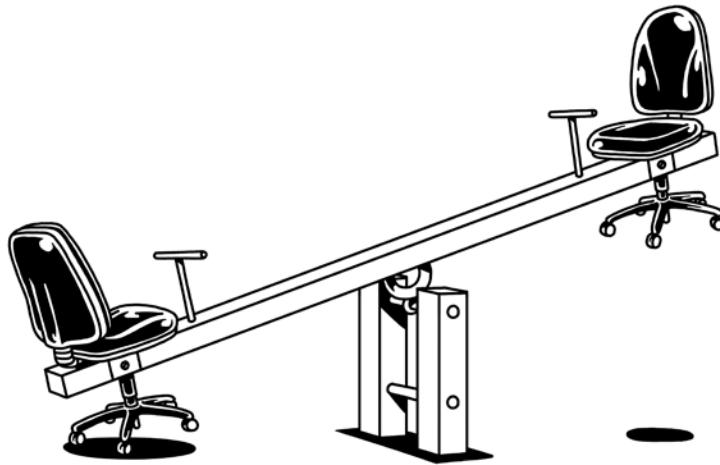
Welk spel is nu nuttig in welke situatie? Om je te helpen met deze keuze is op pagina 6 en 7 van dit boek een overzicht gegeven van de belangrijkste kenmerken van de 21 spellen. Hieronder lichten we de verschillende kenmerken toe.

#### *Het doel van de spellen*

De spellen in dit boek hebben allemaal tot doel de samenwerking op de een of andere manier te verbeteren, een vliegende start te geven, te verdiepen of nieuwe energie te geven. Het zijn in die zin allemaal *serious games*: ze hebben een doel dat verdergaat dan het spel zelf. Ieder spel richt zich op een specifiek onderdeel van samenwerking. Bijvoorbeeld de onderlinge relatie versterken, spelenderwijs een inspirerende ambitie formuleren, of beter inzicht krijgen in elkaars belangen. De spellen zijn daarom ingedeeld naar vijf samenwerkingscondities, namelijk: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Daarnaast

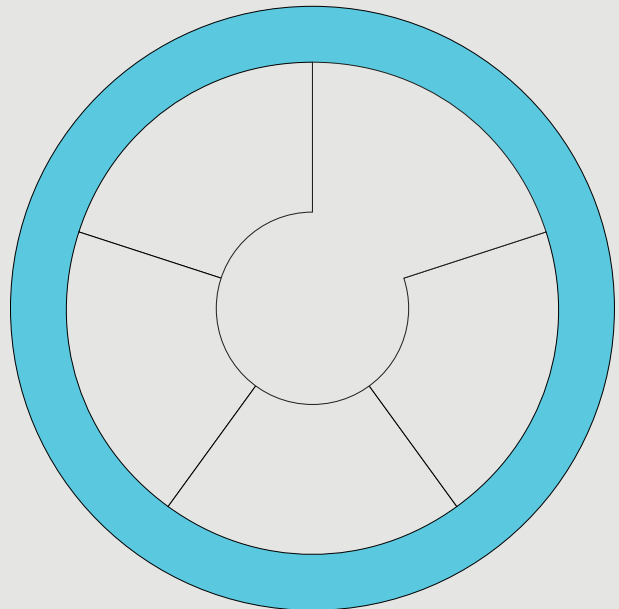
---

“Wikken en wegen” maakt binnen een groep het gesprek mogelijk over zaken waarvan iedereen denkt dat de groep het eens is. En hoe verrassend: dit is meestal niet het geval. Het heeft mij geholpen een lastig gesprek goed te voeren.’ – Rob van de Beek - Regiodirecteur Philadelphia Zorg Amsterdam e.o.



4

# DIAGNOSE- SPELLEN



**Iedere samenwerking heeft onderhoud nodig. Hoe staat het met de samenwerking? Is iedereen nog tevreden? Zijn wij nog steeds op de goede weg met elkaar? Het is belangrijk om regelmatig de thermometer in de samenwerking te stoppen en het resultaat met elkaar te bespreken. Samen werken aan een goede samenwerking.**

Het valt echter niet altijd mee om zo'n moment van reflectie in te bouwen. Vaak hebben de deelnemers aan een samenwerking slechts beperkte tijd; samenwerken is iets wat plaatsvindt naast de reguliere werkzaamheden. Tijdsdruk en volle vergaderagenda's verdrukken dan het goede, echte gesprek en leiden tot een focus op inhoud, activiteiten en taken. Het gevaar hiervan is dat er weliswaar wordt toegevoerd naar het realiseren van doelen, maar dat de andere aspecten van de samenwerking onvoldoende aandacht krijgen, zoals: Is de ambitie nog wel de juiste ambitie? Geeft de ambitie ons nog energie? Spreken wij ons voldoende uit als er dingen worden gezegd of gedaan die wij niet oké vinden? Passen de afspraken die wij hebben gemaakt nog steeds bij wat wij willen bereiken met elkaar? En zijn er veranderingen in de situatie of in de belangen waar we recht aan moeten doen?

Het gezamenlijk bespreken van dergelijke vragen is belangrijk en cruciaal om de samenwerking goed te houden. Toch gebeurt het weinig, en niet alleen door tijdgebrek, maar ook doordat het moeilijk is om dergelijke vragen te stellen. Ze vragen van de deelnemers aan de samenwerking dat zij op een andere manier met elkaar in gesprek gaan. Een spel kan helpen het gesprek op een hoger niveau te krijgen. Het kan ertoe bijdragen dat deelnemers met elkaar spreken over de samenwerking en gezamenlijk tot een antwoord komen op de vraag of er 'iets aan de hand is': of de samenwerking op onderdelen extra aandacht behoeft. Omdat het gesprek met iedereen wordt gevoerd, is de kans op een gezamenlijke, gedragen analyse van de situatie groter – en daarmee ook het draagvlak voor de volgende stappen.

Wij hebben twee spellen ontworpen die kunnen helpen een gezamenlijk gesprek te voeren over de samenwerking en zo een gedeelde en gedragen analyse te maken. Ook kunnen de uitkomsten worden gebruikt om een passend vervolgspel te kiezen.

## 2. Wikken en wegen



10-45 minuten



5-20 personen



Op basis van bestaande samenwerking



Vraagt reflectie



Printbaar Common Eye-model



Animatie Common Eye-model

### Doel van het spel

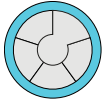
In dit spel gaan de deelnemers, net als bij 'Focus bekennen', aan de slag met de vijf condities van samenwerken (ambitie, belangen, relatie, organisatie, proces). Het spel inventariseert welke conditie het best of juist het slechtst is verzorgd in de samenwerking. Ook bij dit spel is agenderen het belangrijkste doel. Het spel leidt tot een 'veranderagenda' omdat het zorgt voor inzicht bij de groep en de spelbegeleider in welke condities van de samenwerking goed zijn verzorgd en welke nog aandacht behoeven. Deze diagnose biedt meteen een handvat voor het kiezen van een eventueel vervolgspeel.

Het verschil met het spel 'Focus bekennen' is dat de deelnemers bij 'Wikken en wegen' anoniem een keuze maken. Zij geven anoniem aan welke conditie zij wel of juist niet goed verzorgd vinden. Op die manier ontstaat er meer veiligheid, wat kan bijdragen aan de scherpte van de analyse. Een ander verschil is dat deelnemers met 'Wikken en wegen' een gevoelsmatige keuze maken voor de condities die goed zijn verzorgd, in plaats van op basis van (rationele) antwoorden op deelvragen. De keuze wordt dus meer met de onderbuik gemaakt. De onderbouwing voor de keuze vindt achteraf plaats.

### Wanneer is dit spel geschikt?

- Voor samenwerkingen die nog niet lang samenwerken, zodat de groep zich een beeld kan vormen van de gebieden die nog aandacht behoeven.
- Voor samenwerkingen die al langere tijd samenwerken, als evaluatie van de samenwerking.
- Als hulpmiddel bij het kiezen van een volgend samenwerkingsspel.
- De groep kan het spel pas spelen na uitleg over het Common Eye-model. Het model moet dus van tevoren aan de groep worden uitgelegd. De uitleg kan plaatsvinden in de vorm van een plaatje met plenaire toelichting of met behulp van deze video: <https://www.youtube.com/watch?v=h1vFBpPJA44>





### Zo speel je het

#### *Doel in het spel*

Je verdeelt vijf knikkers over de vijf condities op basis van de vraag ‘Welke conditie vind jij dat de meeste aandacht nodig heeft?’ Je mag je keuze anoniem maken en je mag de knikkers op elke willekeurige wijze verdelen over de vijf condities. Doordat iedere deelnemer zijn knikkers verdeelt, wordt op groepsniveau duidelijk welke conditie de meeste knikkers krijgt en dus de meeste aandacht nodig heeft en welke conditie de minste knikkers heeft.

#### *Spelverloop*

1. Geef elke deelnemer vijf knikkers.
2. Vertel alle deelnemers dat ze de vijf knikkers moeten verdelen over de zakjes van de condities die ze binnen de samenwerking het best verzorgd vinden. Geef aan dat de deelnemers vrij zijn de knikkers naar eigen inzicht over de zakjes te verdelen. Dat kan op alle mogelijke manieren. Bijvoorbeeld alle knikkers in één zakje of per conditie één knikker. De enige eis is dat een deelnemer alle knikkers verdeelt.
3. Geef de vijf zakjes met de namen van de condities aan vijf verschillende deelnemers.
4. Vraag deelnemers hun knikkers in een zakje te stoppen en laat de zakjes daarna met de klok mee rondgaan.
5. Als de zakjes weer terug zijn bij de deelnemers die het zakje als eerste hadden, vraag je hen te tellen hoeveel knikkers er in hun zakje zitten.
6. Bespreek met de groep de resultaten (zie ‘Voorbeeldvragen voor reflectie’).

### Benodigheden

- Vijf knikkers per deelnemer.
- Vijf dichte zakjes of bakjes voorzien van de namen van de condities (één conditie per zakje/bakje).

### Voor de spelbegeleider

#### *Algemene aandachtspunten*

- Bedenk dat deelnemers hun keuze anoniem moeten kunnen maken. Door snelheid zorg je ervoor dat mensen minder goed op elkaar kunnen letten. Moedig deelnemers mede daarom aan niet te lang na te denken en houd de vaart in het spel.

---

## 2. Wikken en wegen

---

- Het feit dat de keuzes anoniem zijn, heeft invloed op de reflectie. Wellicht willen deelnemers niet aangeven welke conditie zij de meeste knikkers hebben gegeven. Ga hier voorzichtig mee om. Er zullen overigens deelnemers zijn die het wél prima vinden om hun keuze toe te lichten. Bedenk of dit verschil er mag zijn of dat het volledig anoniem moet blijven.

### **Voorbeeldvragen voor reflectie**

Gezien het anonieme karakter: vraag niet zozeer welke keuzes deelnemers hebben gemaakt, maar vraag of mensen zich herkennen in een beeld en waarom.

#### *In het spel*

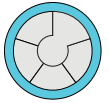
- Hoe was het om op deze manier de samenwerking te evalueren?
- Was het lastig om een keuze te maken, of was de keuze heel snel duidelijk?

#### *Over het spel*

- Met de legere en de vollere zakjes ontstaat er een beeld over een conditie: welke is goed verzorgd en welke juist niet? Vertel aan de groep wat de resultaten zijn: het aantal knikkers per zakje (dit kan door middel van tellen of door middel van wegen).
- Vraag vervolgens aan de groep: Herkennen we dit beeld? Waarom is dit logisch? Vraag om voorbeelden.
- Waarover zijn deelnemers verrast? Wat hadden zij anders verwacht en waarom?
- Vraag eventueel of iemand al zijn knikkers in één enkel zakje heeft gedaan en of diegene wil toelichten waarom hij dat heeft gedaan. Let op: hiermee hef je de anonimiteit op, dus kijk of dit past binnen de groepsdynamiek en doe het alleen op vrijwillige basis.

#### *Uit het spel*

- Wat zegt dit resultaat over de samenwerking? Waarvoor moeten we meer aandacht hebben? Hoe kunnen we dat met elkaar organiseren?
- Helpt het om op deze (snelle) manier de samenwerking tegen het licht te houden? Is dit iets wat we periodiek zouden moeten doen?



### Casus

Een stuurgroep met deelnemers van verschillende zorg- en welzijnsorganisaties had door externe beleidsveranderingen en wisseling van een aantal bestuurders de behoefte de samenwerking opnieuw te bekijken. We kozen ervoor dit te doen aan de hand van het spel 'Wikken en wegen'.

Eerst hebben we het samenwerkingsmodel kort uitgelegd en gaven we iedereen de ruimte verhelderende vragen te stellen. Daarna deelden we de zakjes en knikkers uit. Er was wat aarzeling en lichte spanning. Zo zei iemand: 'Wat als ik als eerste in een conditie geen knikkers doe, dan voelt degene naast mij dat.' We legden uit dat het niet gaat om kritiek op elkaar of op de samenwerking, maar om met elkaar te reflecteren welke condities al goed zijn en welke we nog met elkaar aandacht moeten geven. Dit gaf iedereen de moed om knikkers in de zakjes te stoppen.

De zakjes met ambitie en relatie waren goed gevuld. We vroegen door: van de ambitie bestond duidelijk een gezamenlijk beeld. In het zakje met belangen zaten maar twee knikkers. Dit beeld herkende men: 'Ik deel niet altijd wat voor mijn eigen organisatie belangrijk is en waar wij zelf mee bezig zijn.' Een ander vulde aan: 'Belangen binnen mijn organisatie zijn soms tegenstrijdig. Dat bespreek ik hier niet.' Uit de groep kwam het voorstel voor een volgend overleg de tijd te nemen om in alle openheid met elkaar te delen wat ieder binnen de samenwerking komt brengen en halen.

---

# Nawoord

---

Dit boek is een gezamenlijk project van SIGRA en Common Eye. In 2017 vierde SIGRA haar 55-jarig jubileum. Om dit te vieren ontstond het idee om alle SIGRA-leden een cadeau te geven dat bijdraagt aan het versterken van samenwerkingen tussen verschillende zorg- en welzijnsorganisaties en hun stakeholders, zodat zij goede zorg en welzijn kunnen leveren aan mensen in hun werkgebied. Onze ambitie was dat alle medewerkers die werkzaam zijn bij een lid-organisatie het cadeau duurzaam kunnen gebruiken. Best een uitdaging met 130.000 medewerkers!

Gedacht werd aan het ontwikkelen van *serious games* waarin ‘inhoud’ en ‘plezier’ worden gecombineerd. Voor het inhoudelijke gedeelte heeft SIGRA Common Eye benaderd. SIGRA werkt al jaren samen met Common Eye en maakt veelvuldig gebruik van hun gedachtegoed over samenwerken. Hoe mooi zou het zijn om dit gedachtegoed om te zetten in spelvormen, naar interventies die vaker kunnen worden ingezet om samenwerkingen verder te brengen, onafhankelijk van context en sector waarin de samenwerking zich bevindt?

SIGRA en Common Eye hebben samen gezocht naar spelontwikkelaars; specialisten die de ideeën en mogelijkheden kunnen omzetten in spellen. Bij het afstemmen met de spelontwikkelaars bleek het essentieel dezelfde taal te spreken over het Common Eye-model. Om die reden zijn alle betrokken spelontwikkelaars getraind in het Common Eye-model. Al snel ontstond het idee niet één spel te ontwikkelen, maar een verzameling spellen. Spellenspel die iedere professional en begeleider kan inzetten aan overlegtafels van concrete samenwerkingen. Een leuk weetje: na de gezamenlijke training is spontaan een nieuwe samenwerking ontstaan. De verschillende aanwezige spelontwikkelaars vonden het project zo leuk dat zij ter plekke besloten hun krachten te bundelen en als netwerk de uitdaging aan te gaan.

Een team met internationale spelontwikkelaars en medewerkers van SIGRA en Common Eye heeft vervolgens in diverse brainstormen voor elke conditie van samenwerking verschillende spellen ontworpen. In totaal meer dan zeventig spellen. De meestbelovende spellen zijn in demovarianten getest door medewerkers van SIGRA, Common Eye en de achterban van de spelontwikkelaars. Uiteindelijk is een selectie van 21 spellen gemaakt. Zelfs de besluitvorming over welke spellen de eindstreep zouden halen, gebeurde in spelvorm, met behulp van ‘Remmen of gas geven’

Graag willen wij een aantal mensen bedanken. In dit hele proces heeft Meggy Pepelanova een cruciale rol gespeeld. Meggy is niet alleen als spelontwikkelaar en vormgever nauw betrokken bij het ontwikkelen van de spellen en het materiaal, maar heeft ook als projectleider het ontwikkelproces en de samenwerking

met het netwerk georganiseerd en in goede banen geleid. Meggy, heel veel dank voor je creativiteit en je inzet. Wij zijn ook veel dank verschuldigd aan de medeontwikkelaars van de spellen: Stanislava Potupchik, Alexander Gierholz en Guus Wink. Zij maakten deel uit van het kernteam dat de spellen ontwikkeld heeft. Daarnaast ook dank aan Colby Babani en Nikita Kayal voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van een aantal spellen.

Nadat de spellen waren ontwikkeld, startte de vormgeving. Al het materiaal is op unieke wijze uitgewerkt. Daarvoor willen wij graag de volgende mensen danken: Céline Veltman (*Verdieping in perspectief, Teamtastisch, Teambeklimming*), Eva Verheul (*Ruimte voor belangen*), Hilda Moucharrafiéh (*Focus bekennen, Samen de taart vergroten, Koers bepalen, Remmen of gas geven en Partnerachthoek*), Lennart Jaspers (*Netwerkleiderschap, Oogst van oplossingen en Theater van besluit*) en Mattt Baaij (*Metaforenspeel*).

Daarnaast gaat onze dank uit naar al onze collega's van SIGRA en Common Eye, die de spellen hebben getest door ze zelf te spelen en in te zetten in hun dagelijks werk. Op basis van hun ervaringen zijn de spellen en de handleidingen verder doorontwikkeld en aangescherpt. Veel dank aan jullie allemaal voor het meedenken, testen en het inzetten van de spellen!

De spellen zijn inmiddels in veel samenwerkingen ingezet. We hebben veel positieve en enthousiaste reacties ontvangen; zelfs van de meest sceptische personen! Dank aan iedereen die bereid is geweest vanaf het allereerste begin de spellen in de eigen samenwerking in te zetten. Dat heeft ons veel vertrouwen gegeven in de kwaliteit en de potentie van onze samenwerkingsspellen.

Het ontwikkelen en aanscherpen van de spellen heeft uiteraard naast tijd en energie ook geld gekost. Grote dank aan Colijn en partners; zonder hun financiële bijdrage was het vanuit SIGRA niet mogelijk geweest het samenwerkingsgedachtegoed om te zetten in samenwerkingsspellen.

De vraag naar de spellen blijft toenemen. Ook buiten onze directe partners en klanten om. Om aan deze vraag te voldoen en de spellen breder toegankelijk te maken, is het idee ontstaan – in overleg met Management Impact – een boek te schrijven en de spellen uit te brengen. Een boek met spelhandleidingen, korte achtergronden van de spellen en met (te downloaden) spelmateriaal om de spellen direct in te zetten. Wij hopen en wensen dat iedereen met dit boek aan de slag gaat om zo spelenderwijs de eigen samenwerkingen te versterken.

*Heel veel spelplezier!*

---

# Over de betrokken (spel)ontwikkelaars

---

Een internationaal team van (spel)ontwikkelaars heeft de ontwikkeling van de spellen mede mogelijk gemaakt. Meggy Pepelanova en Alexander Gierholz werken beiden als spelontwikkelaar in Amsterdam. Zij hebben hun krachten voor de ontwikkeling van de samenwerkingsspellen gebundeld in plaats van elkaars concurrent te zijn. Alexander Gierholz ([www.logiclocks.com](http://www.logiclocks.com)) is creatief directeur bij de prijswinnende escape room & real-life game studio Logic Locks. Zijn achtergrond in psychologie zet hij in als docent en om serious games te ontwikkelen. Meggy Pepelanova is gespecialiseerd in serious games met onderwerpen als klimaatverandering en analfabetisme bij kinderen. Daarnaast ontwikkelt ze escape rooms en real-life games. Als designer combineert ze haar achtergrond in media-innovatie met haar passie voor persoonlijke transformatie.

Er zijn twee andere personen die nauw betrokken zijn geweest. Stanislava Potupchik is een expert op het gebied van serious games voor het ontwikkelen van soft skills op individueel en teamniveau. Stanislava werkt als organisatiecoach en verandermanager. Ook houdt ze zich bezig met het delen van kennis tijdens meet-ups en conferenties. Guus Wink heeft in het designteam een belangrijke rol gespeeld als facilitator. Als onderwijsvernieuwer heeft hij veel ervaring met de ontwikkeling van soft skills en het bouwen van interpersoonlijke vaardigheden. Als host en facilitator weet hij hoe hij de dynamiek van speelsheid en samenwerking kan creëren en onderhouden.

---

# Over de auteurs, SIGRA en Common Eye

---



*Félice de Charro*



*Esther Klaster*



*Christèle Warmerdam*



*Ruben van Wendel  
de Joode*

**Félice de Charro** is adviseur bij SIGRA, een netwerkorganisatie van honderd zorg- en welzijnsorganisaties in Amsterdam, Zaanstreek-Waterland en Noord-Holland Noord. Félice is een vernieuwer pur sang. Dankzij haar innovatiekracht en praktische doorvertaling geeft zij innovaties handen en voeten voor zorg- en welzijnsprofessionals.

**Esther Klaster** is adviseur bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in samenwerken in allianties, netwerken en partnerships. Esther begeleidt, traint en onderzoekt samenwerkingen. Zij is gepromoveerd op een onderzoek naar regionale samenwerking.

**Christèle Warmerdam** is manager bij SIGRA, een netwerkorganisatie van honderd zorg- en welzijnsorganisaties in Amsterdam, Zaanstreek-Waterland en Noord-Holland Noord. Christèle gelooft in de kracht van regionale samenwerking. Vanuit die overtuiging weet zij partijen te verbinden en coalities te smeden die, organisatiebelang overstijgend, het verschil maken voor de mensen in de regio.

**Ruben van Wendel de Joode** is partner bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in samenwerken in allianties, netwerken en partnerships. Ruben geeft advies, verzorgt trainingen en is gastdocent. Hij is gepromoveerd op een onderzoek naar virtuele netwerken.

---

## Over de auteurs, SIGRA en Common Eye

---

SIGRA inspireert en verbindt partners in zorg & welzijn. SIGRA is hét netwerk voor resultaat- en toekomstgerichte samenwerking, waarbinnen zij gezamenlijke afspraken maken voor betere zorg en welzijn in onze regio. Bij SIGRA zijn ruim honderd organisaties aangesloten, met samen meer dan 130.000 professionals, werkzaam in Amsterdam, Diemen, Amstelveen, Zaanstreek-Waterland en Noord-Holland Noord. Binnen drie programma's – Integrale Zorg & Welzijn, Arbeidsmarkt & Onderwijs en ICT, Innovatie & eHealth – werken zij gezamenlijk aan toegankelijke en betaalbare zorg en welzijn op de juiste plek, voldoende goedopgeleide professionals, veilige uitwisseling van digitale informatie en het stimuleren van het gebruik van technologie binnen de sector. Zie voor meer informatie: [www.sigra.nl](http://www.sigra.nl)



Meer informatie over SIGRA

Common Eye is een organisatieadviesbureau dat zich specialiseert in het adviseren en begeleiden van samenwerkingen. Daarnaast worden zij regelmatig gevraagd evaluaties uit te voeren en lezingen, trainingen en workshops te geven. Common Eye voert opdrachten uit in diverse sectoren, waaronder zorg, onderwijs en lokale en regionale overheden. De ervaringen en lessen die de adviseurs van Common Eye opdoen tijdens het werk, proberen zij te vertalen naar algemene inzichten die zij ook voor andere organisaties en samenwerkingsprofessionals beschikbaar maken. Dat doen zij in de vorm van publicaties in boeken, artikelen, blogs en white papers en tijdens trainingen, workshops en lezingen. Daarnaast ontwikkelen zij praktische modellen, instrumenten en spellen. Zie voor meer informatie: [www.commoneye.nl](http://www.commoneye.nl)



Meer informatie over Common Eye



**Vergaderen saai? Samenwerken lastig en ingewikkeld?**  
**Dat hoeft niet!** Aan jouw samenwerking met anderen binnen en buiten je eigen organisatie kun je spelenderwijs werken.

In **Spelen met samenwerken** maak je kennis met 21 korte samenwerkingsspellen die je kunt inzetten in de werksituatie. Ze zijn ontwikkeld voor mensen die zelf in samenwerkingen acteren: voor professionals, managers en bestuurders. Maar ook voor procesbegeleiders, projectleiders, trainers en coaches die vanuit een begeleidende rol bij samenwerkingen betrokken zijn. Voor elk spel biedt het boek een praktische handleiding en achtergrondinformatie, zodat je ze zelf in je eigen praktijk kunt inzetten. Voor sommige spellen is speciaal ontwikkeld spelmateriaal beschikbaar.

De spellen laten je ervaren hoe je – even weg van de vergadertafel, de agenda's en de notulen – op een prettige en speelse manier de samenwerking kunt starten, analyseren of versterken. De spellen zijn leuk, maar leiden vooral ook tot resultaten. Door op een andere manier met elkaar bezig te zijn, ontstaan nieuwe inzichten en dynamieken, die kunnen leiden tot (kleine of grote) doorbraken in de samenwerking.

Spelen met samenwerken is dan ook geen kinderspel:  
het is **serious business!**