



# SERIOUS GAME

# JUISTE ZORG

# OP DE JUISTE PLEK



## HANDLEIDING

## VERSIE MANAGERS FYSIEK

# INHOUD

## 1. HET DOEL VAN HET SPEL ----- 3

KORTE BESCHRIJVING ----- 3

OVER DEZE HANDLEIDING ----- 3

DOELGROEP VOOR HET SPEL ----- 3

## 2. HET MATERIAAL ----- 4

ROLKAARTEN ----- 4

DE SITUATIESCHETS ----- 5

MATERIAAL PER RONDE ----- 6

## 3. ZO SPEEL JE HET ----- 7

VOORBEREIDING EN OPSTELLING ----- 7

START VAN HET SPEL ----- 7

DE EERSTE RONDE ----- 8

DE TWEEDE RONDE ----- 8

DE DERDE RONDE ----- 9

DE VIERDE RONDE ----- 9

DE VIJFDE RONDE ----- 10

## 4. REFLECTIE ----- 11

REFLECTIEVRAGEN OVER DE DYNAMIEK TIJDENS HET SPEL ----- 11

REFLECTIEVRAGEN OVER BELANGEN ----- 11

REFLECTIEVRAGEN BIJ DE VERTAALSLAG NAAR DE ECHTE  
SAMENWERKING ----- 12

## 5. EXTRA: TIPS VOOR DE SPELBEGELEIDER -- 13

FASE 1: VOORBEREIDEN VAN HET SPEL ----- 14

FASE 2: HET SPELEN VAN HET SPEL ----- 14

INVULLIJSTJE ROLVERDELING ----- 16

VRAGEN OF BEGELEIDING NODIG? ----- 17

OVER DE MAKERS ----- 17



### AANTAL DEELNEMERS

6 - 10 personen



### SPEELDUUR

100 minuten



### SETTING

Fysieke ruimte

# 1. HET DOEL VAN HET SPEL

Juiste Zorg op de Juiste Plek (hierna: JZOJP) vraagt om regionale samenwerking. Deze *serious game* beoogt bij te dragen aan een betere regionale samenwerking. Serious games zijn managementspellen die als doel hebben in het spel inzichten en ervaringen op te doen, die buiten het spel kunnen worden toegepast. De serious game JZOJP wil partijen in de regio op basis van een herkenbare samenwerkingssituatie laten ervaren wat er gebeurt in de samenwerking in de regio. Het spel nodigt mensen uit om in de huid van een ander te kruipen en vanuit die rol in gesprek te gaan over JZOJP. Hierdoor worden dynamieken en patronen blootgelegd die in de dagelijkse praktijk van regionale samenwerking ervaren kunnen worden. Het spel draagt hiermee bij aan inzicht in waarom bepaalde patronen ontstaan en elkaars drijfveren, wederzijds begrip en het goede gesprek in de regio.

## KORTE BESCHRIJVING

De deelnemers vormen een werkgroep JZOJP in een fictieve regio. Zij zijn managers van verschillende organisaties, waaronder een VVT-organisatie, ziekenhuis en zorgverzekeraar (zie verder onder '3. Het materiaal'). Iedere deelnemer krijgt een rol toebedeeld, bijvoorbeeld de rol van ziekenhuismanager of huisarts. *Bij voorkeur kiest de deelnemer een andere rol dan hij/zij in het dagelijks leven heeft, zodat men in de huid van een ander kruipt.* Het spel wordt gespeeld in een vijftal rondes, waarbij de groep per iedere ronde een nieuwe opdracht krijgt.

## OVER DEZE HANDLEIDING

Deze handleiding is een praktisch hulpmiddel en naslagwerk voor de spelbegeleider. Waar in dit document gesproken wordt over 'je' wordt dus de spelbegeleider bedoeld. In paragraaf 5 wordt uitgebreider ingegaan op de rol van de spelbegeleider en worden praktische tips gegeven. Lees als spelbegeleider de handleiding voordat je gaat spelen één keer in zijn geheel door.

## DOELGROEP VOOR HET SPEL

Deze serious game is ontwikkeld voor managers en mensen op vergelijkbare posities (tussen bestuur en operatie) werken. Het spel is zowel inzetbaar in regio's waar de samenwerking rondom JZOJP nog moet opstarten, als bij regio's die al enige of langere tijd aan het samenwerken zijn.

*Wil je dit spel spelen met bestuurders? Hiervoor is een speciale bestuurders-variant van het spel beschikbaar, met een bijbehorende handleiding.*

## 2. HET MATERIAAL

### ROLKAARTEN

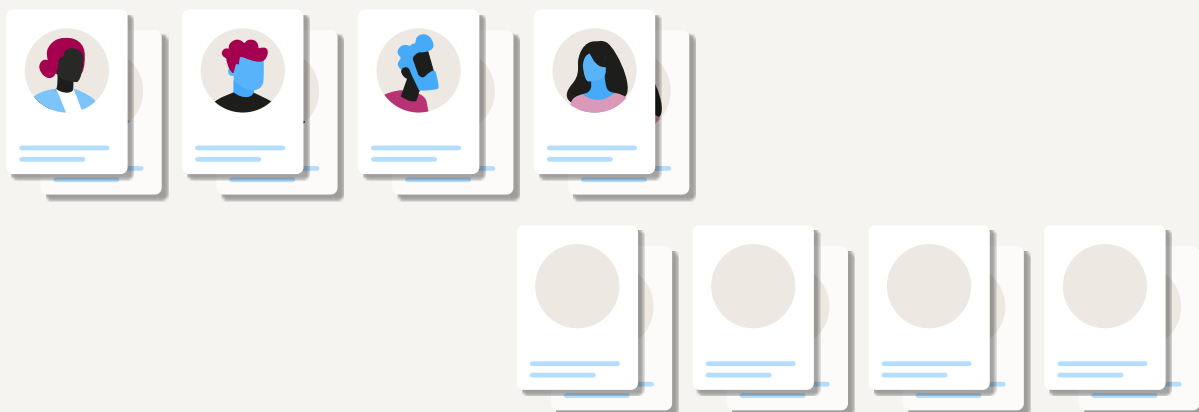
Het spel kan gespeeld worden met 6 tot 10 personen. Indien het spel met 6 personen gespeeld wordt, hebben deze mensen een van de volgende rollen:

- Manager ziekenhuis
- Huisarts
- Manager VVT-organisatie
- Inkoper zorgverzekeraar MSZ
- Manager Sociaal Domein gemeente
- Directeur cliëntenorganisatie

Indien het spel met meer dan 6 mensen gespeeld wordt, kun je kiezen uit de volgende aanvullende rollen:

- Manager thuiszorgorganisatie
- Manager GGZ-aanbieder
- Directeur koepel multidisciplinaire gezondheidscentra
- Manager welzijnsorganisatie

Voor iedere rol zijn er twee rolkaarten beschikbaar. Op deze kaarten staat een beschrijving van de organisatie en persoon die gespeeld wordt. Deze rolkaarten worden op twee momenten gedeeld. Voordat ronde 1 begint, wordt de rolkaart voor ronde 1 gedeeld. Voordat ronde 3 begint, krijgen alle deelnemers hun tweede rolkaart met aanvullende instructies. *Let op: de deelnemers krijgen enkel hun eigen rolkaart te zien en niet die van hun medespelers.*



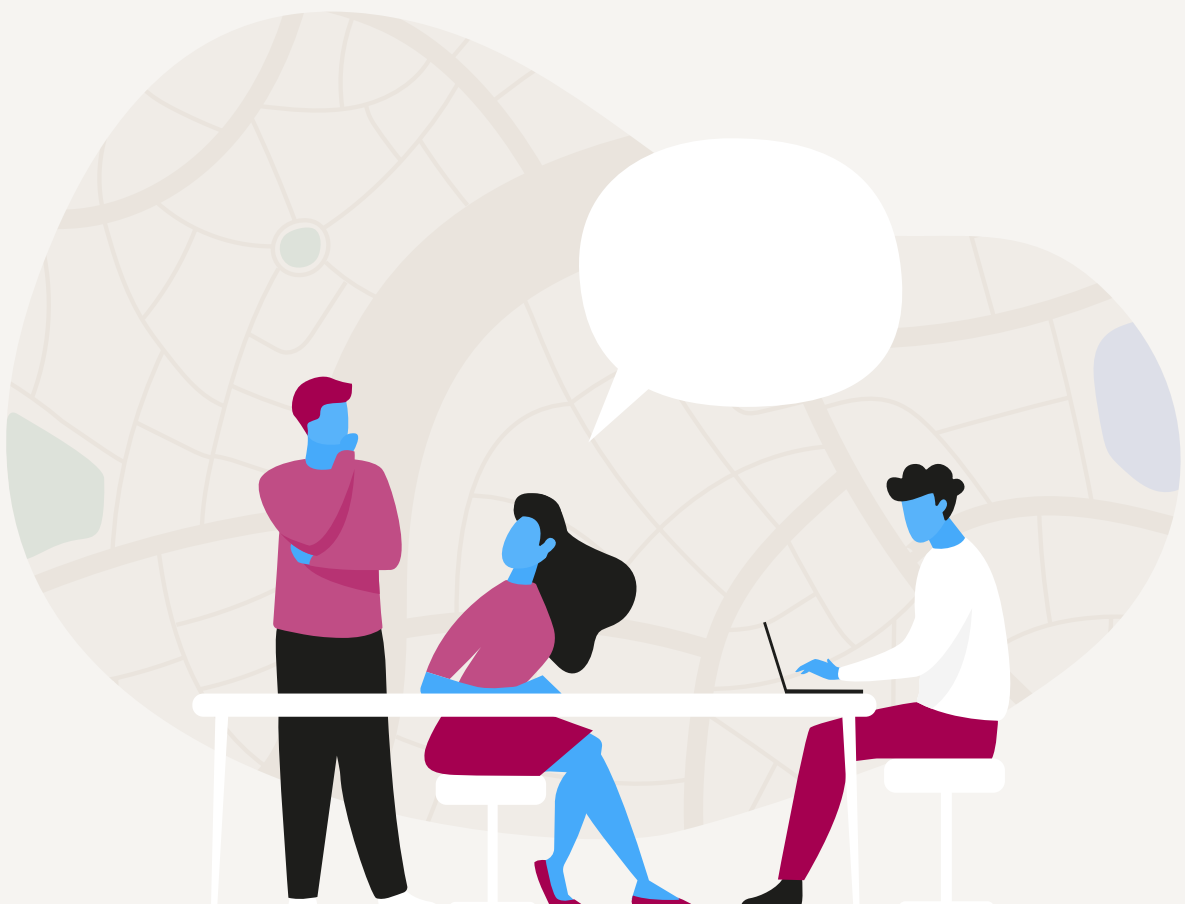
## DE SITUATIESCHETS

Aan het begin van het spel legt de spelbegeleider uit wat de context is waar de deelnemers zich in bevinden. Je kunt de kaart op tafel leggen en de deelnemers deze zelf laten lezen, of hem eerst voorlezen en vervolgens op tafel leggen. De tekst luidt als volgt:

**Jullie zijn allemaal partijen uit dezelfde regio. De bestuurders van jullie organisaties hebben recent hun commitment uitgesproken om, na jaren van verkennende gesprekken, nu echt werk te gaan maken van ‘De Juiste Zorg op de Juiste Plek’ (hierna: JZOJP).**

**Jullie zijn gevraagd om een werkgroep te formeren en de lead te nemen in het concretiseren en uitwerken van die intentie. De bestuurders van jullie organisaties fungeren als stuurgroep. Zij hebben alvast ingezet op het maken van een regioscan van de situatie in de regio.**

**Binnenkort is jullie eerste overleg, waarvoor ook een vertegenwoordiger van de regionale gemeentelijke organisaties is uitgenodigd. Zij waren nog niet bestuurlijk betrokken, maar de manager Sociaal Domein wil wel graag aanhaken.**



## MATERIAAL PER RONDE

Het spel bestaat uit 5 rondes. Bij iedere ronde krijgen de deelnemers een nieuwe opdracht. In de toelichting op de rondes (zie '3. Zo speel je het') worden de opdrachten benoemd.

In onderstaande tabel zie je in één overzicht welke materialen in welke ronde gedeeld worden. Tevens zie je hier de doorlooptijden en acties per onderdeel. Uiteraard kun je ervoor kiezen om na de derde ronde een korte pauze in te lassen.

ONDERDEEL	TIJD	ACTIE
<b>Introductie</b>	20 minuten	Situatieschets voorlezen
<b>Ronde 1</b>	10 minuten	Rolkaarten 1 <sup>e</sup> ronde uitdelen + opdracht 1 geven
<b>Ronde 2</b>	15 minuten	Regioscan en voorstel van de werkgroep geven + opdracht 2 geven
<b>Ronde 3</b>	15 minuten	Rolkaarten 3e ronde uitdelen + opdracht 3 geven
<b>Ronde 4</b>	10 minuten	Opdracht 4 geven
<b>Ronde 5</b>	10 minuten	Opdracht 5 geven
<b>Reflectie</b>	30 minuten	



# 3. ZO SPEEL JE HET

## VOORBEREIDING EN OPSTELLING

- Leg van tevoren de volgende materialen klaar in de ruimte: de **situatieschets**, de **opdrachtkaarten**, de **regioscan** en het **voorstel van de werkgroep** (*tip: print deze 3 tot 5 keer uit, zodat meerdere mensen tegelijk een exemplaar kunnen bekijken*) en de **rolkaarten**.
- Zorg ook voor naambordjes, waarop deelnemers hun rol kunnen schrijven.
- Bedenk van tevoren of je de deelnemers zelf een rol toebedeelt of hen zelf een rol wil laten kiezen. Reken in het tweede geval 10 minuten extra tijd bij de introductie.
- Deel de ruimte zo in dat de deelnemers aan een ronde (of rechthoekige / ovale) tafel zitten, zodanig dat zij elkaar goed kunnen zien.
- Kies als spelbegeleider een plek elders in de ruimte, waar je zo min mogelijk opvalt.

## START VAN HET SPEL

- Open de bijeenkomst door kort uit te leggen waarom jullie bijeen zijn gekomen. Zorg voor een strakke introductie waarbij je ingaat op:
  - Wat was de aanleiding om deze sessie te organiseren? (bijv. op wiens initiatief, naar aanleiding van welke situatie of vraag, met welk doel)
  - Algemeen doel van een serious game en doel van deze game in het bijzonder
  - Benoem de spelregels (zie de bijbehorende PowerPoint slides)
- Leg de situatieschets uit (laat deelnemers meelezen via jouw gedeelde scherm), geef aan dat er 4 rondes zijn met een tijdslimiet per ronde en benoem de rollen die er zijn.
- Geef aan wie welke rol iedereen heeft óf vraag wie welke rol zou willen hebben.
- Deel de rolkaarten uit. Benadruk dat iedereen alleen zijn/haar eigen rolkaart leest.
- Laat de deelnemers hun rol op een naambordje schrijven en geef hen 5 minuten de tijd om zich in te lezen en in te leven.

## DE EERSTE RONDE

- Lees de eerste opdrachtkaart voor en leg deze vervolgens op tafel.
- Zeg dat de tien minuten nu ingaan, dat je 2 minuten voor het einde een seintje zal geven en ga elders in de ruimte zitten.

### De opdracht voor de eerste ronde luidt als volgt:

1

*Stel jezelf voor en bespreek met elkaar hoe jullie organisatorisch invulling willen geven aan deze werkgroep. Binnenkort komt de regioscan beschikbaar en kunnen jullie over de inhoud in gesprek.*

*Jullie hebben hiervoor 10 minuten.*

🕒 Geef 2 minuten voor het einde een seintje dat de tijd er bijna op zit.

## DE TWEEDE RONDE

- Onderbreek het gesprek en geef aan dat de tijd erop zit.
- Lees de opdracht voor de tweede ronde voor en leg deze op tafel.
- Leg ook de regioscans op tafel.

### De opdracht voor de tweede ronde luidt als volgt:

2

*De resultaten uit de regioscan zijn bekend en de regioscan wordt zo meteen met jullie gedeeld. Bespreek deze en kies maximaal 2 prioriteiten waar jullie op willen focussen het komende jaar (en eventueel waar jullie op de langere termijn op willen focussen).*

*Jullie hebben hiervoor 15 minuten.*

🕒 Geef 2 minuten voor het einde een seintje dat de tijd er bijna op zit.



## DE DERDE RONDE

- Onderbreek het gesprek en geef aan dat de tijd erop zit.
- Lees de opdracht voor de derde ronde voor en leg deze op tafel.
- Deel ook de nieuwe rolkaarten behorende bij ronde 3 uit.

### De opdracht voor de derde ronde luidt als volgt:

3

*Het is een maand later. De stuurgroep staat achter de door jullie voorgestelde prioriteiten. Jullie gaan nu aan de slag om de prioriteiten te concretiseren in werkafspraken. Kom samen tot een plan van aanpak.*

*Jullie hebben hiervoor 15 minuten.*

🕒 Geef 2 minuten voor het einde een seintje dat de tijd er bijna op zit.

## DE VIERDE RONDE

- Onderbreek het gesprek en geef aan dat de tijd erop zit.
- Lees de opdracht voor de vierde ronde voor en leg deze op tafel.

### De opdracht voor de vierde ronde luidt als volgt:

4

*Ondanks alle goede intenties en werkafspraken hebben de bestuurders van de huisartsenorganisatie en het ziekenhuis, samen met de zorgverzekeraar, zich uitgesproken voor een koerswijziging ten aanzien van JZOJP. Zij gaan een exclusieve samenwerking aan met Philips, rondom een project gericht op toegankelijke e-health voor ouderen. De gezamenlijke regionale aanpak krijgt hierdoor een stuk minder prioriteit. Zij hebben dit in een persbericht gedeeld, en een deel van jullie heeft dit op die wijze moeten vernemen.*

*Bespreek als werkgroep hoe jullie hier mee om willen gaan en bereid een reactie voor voor de stuurgroep.*

*Jullie hebben hiervoor 10 minuten.*

🕒 Geef 2 minuten voor het einde een seintje dat de tijd er bijna op zit.

## DE VIJFDE RONDE

- Onderbreek het gesprek en geef aan dat de tijd erop zit.
- Lees de opdracht voor de vijfde ronde voor en leg deze op tafel.

### De opdracht voor de vijfde ronde luidt als volgt:

5

*Na de turbulente ontwikkelingen rondom laatste vergadering hebben jullie een evaluatiesessie met elkaar georganiseerd. Reflecteer met elkaar over hoe de samenwerking binnen deze werkgroep gedurende de gehele periode is verlopen.*

*Jullie hebben hiervoor 10 minuten.*

- 🕒 Geef 2 minuten voor het einde een seintje dat de tijd er bijna op zit.

## 4. REFLECTIE

De meerwaarde van dit spel ontstaat bij de reflectie. In de laatste ronde van de game hebben de deelnemers al zelfstandig, vanuit hun gespeelde rol gereflecteerd. Dit noemen we 'reflectie in het spel'. Na afloop van deze laatste ronde is het tijd om uit de rol te stappen en opnieuw te reflecteren, nu met als doel om ook de vertaalslag te maken naar de echte samenwerkingspraktijk. Dit noemen we 'reflectie buiten het spel'. De voorbeeldvragen hieronder kunnen je daarbij helpen.

### REFLECTIEVRAGEN OVER DE DYNAMIEK TIJDENS HET SPEL

- Hoe was het om in de rol van een ander te kruipen? Was het makkelijk om je in te leven? Wat deed deze rol met je? Leverde het bepaalde inzichten op?
- Wat waren opvallende momenten in het spel? Waren er bepaalde kantelpunten?

### REFLECTIEVRAGEN OVER BELANGEN

- Hoe begon je aan dit spel? Had je een strategie? Bijvoorbeeld meteen open kaart spelen, of nog even de kaarten op de borst houden? Hoe ontwikkelde jouw strategie zich gedurende het spel?
- Voelde je je gehoord tijdens het spel?
- Lukte het om in het spel de belangen op tafel te krijgen?
- Was er ruimte voor ieders inbreng en belang?



## REFLECTIEVRAGEN BIJ DE VERTAALSLAG NAAR DE ECHTE SAMENWERKING

- Hoe gaat dat in de echte samenwerking?
  - Herken je de dynamiek van balanceren tussen eigen en gezamenlijke belangen in de samenwerking?
  - Gedraag je je dan op vergelijkbare wijze? Ben je je bewust van je eigen belangen en ben je hier open over?
  - Vraag je actief naar de belangen van anderen? Lukt het om echt het gesprek over belangen te hebben? Wat is er in de huidige samenwerking voor nodig om open te kunnen zijn over je belangen?
  - Probeer je bij het zoeken naar oplossingen om de belangen van anderen een plek te geven?
- Welke kenmerken en gedragingen die jullie nu hebben laten zien zou je willen gebruiken in de echte samenwerking en welke liever niet?
- Wat zegt het gesprek tijdens het spel over de echte samenwerking? Zijn er leerervaringen of inzichten naar aanleiding van dit spel die jullie kunnen gebruiken in de echte samenwerking?
- Zijn er naar aanleiding van het spel aandachtspunten, afspraken of acties die ons kunnen helpen om de samenwerking te optimaliseren?



### ALGEMENE TIPS VOOR DOORVRAGEN

- Probeer zelf geen antwoorden en oplossingen te geven, laat de deelnemers de conclusies trekken. Je kan ze wel op weg helpen. Uitnodigende vragen zijn bijvoorbeeld:
  - Als jullie dit zien, wat valt jullie dan op?
  - Wie herkent dit en wil erop reageren?
  - Wie kan hier iets op aanvullen?
  - Het valt me op dat...
- Zoek de balans tussen input die vanuit jou komt, als observator, en input die uit de groep komt. Zo voorkom je dat je zelf hard aan het werk bent en de groep achterover gaat leunen.
- Voorkom dat er teveel beloften worden gedaan. Maximaal 3 tot 5 concrete aandachtspunten of afspraken naar aanleiding van het spel zijn ideaal. Soms is het nodig om er wat tijd overheen te laten gaan en helpt het om in een volgend overleg pas te komen tot enkele concrete aandachtspunten of acties.

## 5. EXTRA: TIPS VOOR DE SPELBEGELEIDER

De rol van spelbegeleider is een serieuze verantwoordelijkheid: het succes van een spel hangt er in sterke mate vanaf. Bij de rol van spelbegeleider horen de volgende taken, waarbij we drie verschillende fasen onderscheiden:

### VOORBEREIDEN VAN HET SPEL

- Bepalen of en welk spel past binnen de context van de samenwerking en de groep
- Materiaal voorbereiden

### SPELEN VAN HET SPEL

- Introduceren van het spel en toelichten van de werkwijze en spelregels
- Tijd beheren en rondes introduceren
- Observeren wat er gebeurt en signaleren van relevante acties en gedrag in het spel

### REFLECTIE OP HET SPEL (ZIE VERDER PARAGRAAF 4)

- Begeleiden van de eindreflectie: vertalen van relevante acties en dynamieken in het spel naar de werkelijke samenwerkingscontext en toepassen van leerervaringen



## FASE 1: VOORBEREIDEN VAN HET SPEL

De rol van spelbegeleider kan door verschillende mensen worden ingevuld: bijvoorbeeld iemand die zelf een actieve rol in de samenwerking speelt, als één van de betrokken organisaties, of als (externe) procesbegeleider, projectleider of netwerkregisseur. Ook is het mogelijk om de rol van spelbegeleider te beleggen bij iemand die niet eerder betrokken was bij de samenwerking. Wat je rol ook is, bij het bepalen of de serious game een passend instrument of interventie is voor de samenwerking, is het belangrijk om zicht te hebben op de aanleiding om de game in te zetten.

### Bijvoorbeeld:

- Zijn er aspecten van de samenwerking die onvoldoende aandacht krijgen of waarover mensen het lastig vinden om te praten?
- Loopt de samenwerking niet helemaal goed, maar is het onduidelijk waaraan het precies ligt?
- Loopt de samenwerking goed en is er behoefte om daar op een ludieke manier met de samenwerkingspartner bij stil te staan, of om bepaalde aspecten te evalueren of te verdiepen?

### TIP

**Zorg dat je de stappen van het spel goed in je hoofd (en op papier) hebt, zodat je je aandacht kan focussen op wat je ziet gebeuren.**



## FASE 2: HET SPELEN VAN HET SPEL

### INTRODUCTIE VAN HET SPEL

Grijp bij je introductie terug op het doel van het spel: waarom wordt een spel ingezet? Wat is de aanleiding? Is er een concreet probleem of een kans? Let er op dat je bij de introductie van het spel niet de 'inzichten' of 'takeaways' al weggeeft. Over het algemeen geldt dat het introduceren van het spel als 'op een andere manier met elkaar aan de slag gaan' nieuwsgierigheid wekt en enthousiasme creëert. Daarentegen wordt het enthousiasme vaak minder als het spel wordt geïntroduceerd als 'een spelletje'; deelnemers hebben het vaak druk en een 'spelletje spelen' voelt dan als tijdverdrijf. Bedenk dat dit een serious game is; het heeft tot doel om tot inzichten te komen die de bestaande samenwerking kunnen verbeteren.

De introductie van een spel bestaat uit een toelichting op het doel en de werkwijze van het spel en op de spelregels die gelden.

- Wees jezelf. Benoem dat het niet de bedoeling is dat deelnemers een karakter gaan naspelen. Ze leven zich in in een bepaalde rol, maar mogen in hun gedrag dicht bij zichzelf blijven.
- Praat tijdens het spel niet over het spel. Een spel werkt als mensen erin stappen en volgens de regels van het spel aan de slag gaan. Erover praten zorgt ervoor dat de leerervaring afneemt.
- Vraag na de introductie of de deelnemers nog vragen hebben en beantwoord eventuele vragen.
- Vraag mensen telefoons uit of op stil te zetten en weg te leggen, zodat iedereen de aandacht op het spel kan vestigen.



## TIP

### **Wat doe je bij merkbare weerstand van deelnemers bij aanvang van een spel?**

- Betrek het niet op jezelf als iemand geen zin heeft in 'een spelletje'.
- Bied mensen de ruimte om af te zien van hun deelname na de introductie van het spel. Let echter op dat ze geen toeschouwer worden bijvoorbeeld door ze te vragen een pauze te nemen en uit de ruimte te laten gaan. Bij de nabespreking kun je een deelnemer weer naar binnen vragen.
- Ga na of het zinvol is het spel door te zetten bij een erg grote weerstand: kun je het doel dat je met de inzet van het spel wilde bereiken nog steeds behalen?

## BEGELEIDING TIJDENS HET SPEL

Als spelbegeleider bewaak je de tijd en introduceer je de verschillende rondes. De belangrijkste rol is echter het observeren van de dynamiek in het spel. Tijdens het spel vindt dynamiek tussen deelnemers plaats, zowel verbaal als non-verbaal. De spelbegeleider luistert naar de reacties van deelnemers en observeert het groepsproces. Hierbij kun je bijvoorbeeld letten op: 'Wie neemt de leiding?', 'Wie trekken er veel naar elkaar toe' en 'Wie is veel aan het woord en wie minder?'. Daarnaast signaleert de spelbegeleider hoe open mensen zich opstellen, of zij echt naar elkaar luisteren of elkaar vooral proberen te overtuigen en welke opvallende wendingen het gesprek neemt. Kortom, de spelbegeleider verzamelt tijdens het spel input voor de terugkoppeling.



### TIP

Als het tempo en de dynamiek binnen de groep dat toelaat, kan het goed zijn om als spelbegeleider feitelijke woorden en zinnen mee te schrijven tijdens het observeren. Deelnemers aan een spel hebben achteraf vaak een andere beleving van wat er gebeurd is dan dat een spelbegeleider observeert. Hoe feitelijker de terugkoppeling, hoe makkelijker het wordt om daarover in gesprek te gaan.

## INVULLIJSTJE ROLVERDELING

ROL	NAAM DEELNEMER
Manager ziekenhuis	
Huisarts	
Manager VVT-organisatie	
Inkoper zorgverzekeraar MSZ	
Manager Sociaal Domein gemeente	
Directeur cliëntenorganisatie	
Manager thuiszorgorganisatie	
Manager GGZ-aanbieder	
Directeur koepel multidisciplinaire gezondheidscentra	
Manager welzijnsorganisatie	



## VRAGEN OF BEGELEIDING NODIG?

Mocht je na het lezen van deze handleiding behoefte hebben aan aanvullende sparring, of specifieke vragen hebben, kun je je wenden tot de branche- of beroepsvereniging waar jouw (zorg)organisatie bij aangesloten is.

## OVER DE MAKERS

De serious game is geïnitieerd door de partijen betrokken bij het Hoofdlijnenakkoord Wijkverpleging (ActiZ, Patiëntenfederatie Nederland, Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), V&VN, ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en Zorgthuis.nl) samen met een aantal partners uit de zorgketen zoals Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), InEen en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). De Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV) was niet betrokken bij de realisatie van deze game maar ziet wel kansen in de toepassing ervan in de eerstelijnszorg. De game is ontwikkeld in samenwerking met Common Eye. Common Eye is een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken, dat partijen begeleidt, adviseert en traint bij hun onderlinge samenwerking. Ook vertaalt Common Eye haar kennis in boeken, artikelen en praktische instrumenten, waaronder spellen.

