



■ Jaap Boonstra

Inspiratie bieden door spel en speelsheid

De toekomst van organisatie-ontwikkeling

Hoe kunnen spel en speelsheid ons helpen om onszelf en onze organisaties te kwalificeren voor de toekomst? Veel mensen in organisaties ervaren hun omgeving als dynamisch, waarbij onduidelijk is wat de toekomst zal zijn. Verandering als een rationeel en gepland proces is dan een illusie. Veranderen als samenspel past als de omgeving ambigu is en beproefde methoden niet meer werken. Dan gaat het om een collectief zoekproces waarin spelers zich richten op de toekomst en duurzame veranderingen realiseren.

Dit artikel geeft inzicht in wat spelen inhoudt en hoe spel ons helpt om ons voor te bereiden op de toekomst. Veranderen als samenspel wordt gecontrasteerd met geplande verandering. Ook wordt beschreven hoe we als spelende mens onszelf en onze organisatie kunnen voorbereiden op een toekomst die onvoorspelbaar is.

Spel in organisaties

Stel je voor dat we het veranderen van organisaties als spel kunnen zien waarin we onszelf ontwikkelen en plezier hebben. Deze invalshoek raakt aan het voorgaande nummer van dit tijdschrift over pret als middel om te leren en je als persoon te ontwikkelen (Groot & Wagenaar, 2020). Spel kent een aantal kenmerken waarover deskundigen het redelijk eens zijn (Bateson & Martin, 2013). Spel heeft geen direct nut, behalve dat je er plezier aan kunt beleven. Spel is vrijwillig, zodra het verplicht wordt, is het geen spel meer. Spel is vrijheid en we blijven spelen zolang het ons boeit. Spel ontspant en er kan gelachen worden. Spel is niet het 'gewone' leven, maar biedt wel de mogelijkheid om daaraan te ontsnappen. Spel is spontaan en intrinsiek gemotiveerd. Er zijn regels die in het spel ontstaan en in overleg kunnen worden bijgesteld. In het spel spelen we vaak een rol die de vrijheid geeft om eens iets anders te doen. Spel lijkt onbelangrijk, maar is het niet. Het is niet echt, maar wel net echt. Tot slot kent spel een begrenzing in plaats en tijd. Spel biedt ruimte om nieuw gedrag uit te proberen en andere gedachten te ontwikkelen. Daarmee bevrijdt het ons van ingesleten patronen en kan het bijdragen aan diepgaande veranderingen in organisaties (Boonstra, 2020).

Vorbereiden op de toekomst

Alle slimme zoogdieren spelen in hun jeugd. Wanneer jonge dieren niet kunnen spelen, gaan ze afwijkend sociaal gedrag vertonen en

gaan ze vroeger dood dan soortgenoten die wel kunnen spelen. Door te spelen, bereiden jonge dieren zich voor op het gedrag dat ze nodig hebben als ze volwassen zijn. Jonge leeuwen bespringen elkaar en oefenen voor later als ze een springbok vangen. Jonge chimpansees oefenen in sociaal gedrag waarmee ze in een groep kunnen functioneren. Grizzlyberen die het meest spelen in hun jeugd hebben de grootste kans om te overleven (Bekoff & Byers, 1998). Kinderen die samen spelen, ontwikkelen sociale vaardigheden die ze op latere leeftijd nodig hebben en zijn beter in staat tot het aangaan van sociale relaties. Ze leren de behoeften van anderen te respecteren en ontwikkelen vertrouwen in zichzelf en elkaar. Gezond samenspel houdt rekening met elkaar, is gebaseerd op openheid en eerlijkheid naar elkaar en genereert plezier en enthousiasme met elkaar (Martens, 2019).

Ook mensen hebben spel nodig om te kunnen leren en te socialiseren. Vergeleken met dieren hebben mensen een extreem lange jeugd. Hoe langer je jeugd, hoe meer je kunt leren. Hoe meer je kunt leren, hoe beter we ons ontwikkelen tot wie we zijn. Hoewel spelen geen direct doel heeft, helpt spelen als oefening om te kunnen omgaan met uitdagingen in de toekomst (Brown, 2009). In het vorige nummer van dit tijdschrift stelt Maarten Molenaar dat leren en spelen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat spel de speler uitdaagt om een steeds moeilijker taak op te lossen. Spelen draagt bij aan een betere bewustwording van een vraagstuk, het aanleren van nieuw gedrag, het aangaan van sociale verbinding en het uitvoeren van complexe taken (Molenaar, 2020).

Veranderen als samenspel

Samenspel is een adequate manier om te kunnen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid in de wereld om ons heen. Het

kan ons helpen om onze organisaties voor te bereiden op de toekomst. Spel werkt vanuit een positieve houding, brengt mensen in beweging en zorgt voor verbinding tussen

mensen (De Groot & Van Dinteren, 2020). Het verschil tussen geplande verandering en veranderen als samenspel is in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1. Het verschil tussen geplande verandering en veranderen als samenspel

Geplande verandering	Veranderen als samenspel
Externe omgeving Analyseren van de omgeving om de eigen positie vast te stellen en een koers uit te zetten.	Speelveld verkennen Betekenis geven aan de dynamiek in de omgeving om speelruimte te maken.
Belangengroepen Partijen die invloed uitoefenen of beïnvloed worden in het realiseren van organisatiedoelen.	Spelers in kaart brengen Mensen binnen en buiten de organisatie betrekken die kunnen bijdrage aan een waardevolle toekomst.
Doelbepaling Vaststellen van vooropgezette doelen waarbij wordt gestuurd op tijd, geld, mensen, middelen en resultaat.	Spelambitie verbeelden Gezamenlijk zoeken naar de betekenis, de gedeelde waarden, uniciteit en strategische positie van een organisatie.
Probleemdiagnose Diagnosticeren van een bestaande toestand op basis van beproefde methoden en deskundigheid.	Spelpatronen doorgronden Gezamenlijk achterhalen van gebeurtenissen en de dynamiek die dat oproept.
Veranderstrategie Managementkeuze voor een veranderstrategie die aansluit bij gediagnosticeerde problemen en vastgestelde doelen.	Spelidee vormgeven Ontwikkelen van een aanpak waarbij spelers veranderstrategieën combineren om succesvol veranderingen te realiseren.
Implementatieplan Het maken van een plan om weerstand te overwinnen en veranderingen te implementeren.	Spelverdeling organiseren Mensen uitnodigen om mee te doen aan verandering waardoor de veranderkracht toeneemt.
Interventies Ingrepen door verandermanagers om het veranderproces in een gewenste richting te sturen.	Spelvormen inbrengen Behulpzame activiteiten en ondersteunende acties die spelers samen uitvoeren om verder te komen.
Monitoring Het meten van voortgang en het bijsturen van de verandering als resultaten achter blijven.	Spelbeleving ervaren Het opdoen van ervaringen in een verandering, daarop gezamenlijk reflecteren en daarvan leren.
Verandermanager Managers, stafmedewerkers en adviseurs met een sturende rol in de verandering.	Spelers in verandering Iedereen kan initiatief nemen, een bijdrage leveren aan verandering en zichzelf ontwikkelen.
'Homo economicus' De mens als economisch wezen dat rationele afwegingen maakt en alleen wil veranderen als dat voordeel biedt.	'Homo ludens' De spelende mens die plezier beleeft aan het spel en meedoet aan het creëren van een gezamenlijke toekomst.

Diepgaand veranderen

Veranderen als samenspel nodigt uit om spelpatronen te doorgronden en te veranderen. Daarmee gaat samenspel ook over culturele praktijken, weerbarstigheden en individuele onzekerheden. Regels in organisaties zijn onmisbaar om kwaliteit te leveren en een zekere stabiliteit te behouden. Als bestaande regels en ingesleten spelpatronen leiden tot stagnatie, is het noodzakelijk de regels ter discussie te stellen en te veranderen. Het veranderen van spelpatronen is nodig om te kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen en ruimte te maken voor vernieuwing. Veranderen als samenspel betekent dat spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten en dat ze mogelijkheden creëren om zich te ontwikkelen en voor te bereiden op een gezamenlijke toekomst (Boonstra, 2020).

Speelse houding

Een speelse houding helpt mensen zich aan te passen aan snel veranderende omstandigheden door creatieve oplossingen te vinden voor problemen die zich voordoen. Speels gedrag kan radicaal nieuwe ideeën voortbrengen en deze nieuwe ideeën kunnen leiden tot nieuwe vormen van gedrag waarmee we de wereld tegemoet treden. Daarmee draagt speelsheid bij aan een toekomst die we samen creëren. Speelsheid gaat samen met een positieve en optimistische kijk en een open blik op de wereld (Lieberman, 1977). Speelsheid versterkt ons aanpassingsvermogen en draagt bij aan positieve sociale relaties en een groter zelfbewustzijn (Brown, 2009). Over het algemeen zijn mensen met een speelse houding creatiever, gelukkiger en gezonder (Hendricks, 2014). Een speelse houding is een attitude, een manier waarop je in het leven staat. Stuart Brown (2009) beschrijft verschillende speltypen waarmee mensen

Spel lijkt onbelangrijk, maar is het niet.
Het is niet echt, maar wel net echt.

invulling geven aan speelsheid:

- De verkenners zijn enthousiast om nieuwe dingen te ontdekken. Dat kan fysiek door nieuwe plekken te bezoeken en uit de comfortzone te treden, mentaal door te reflecteren op gebeurtenissen of zich te verdiepen in nieuwe thema's. De verkenners komen tot nieuwe inzichten die uitnodigen tot speelsheid.
- De kunstenaar ervaart plezier in het maken van iets, zoals schilderijen, sculpturen, dans, mode, maar ook in activiteiten als tuinieren, het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen, en het ontwerpen van huizen, bruggen of nieuwe producten. Het gaat erom iets te maken dat raakt aan schoonheid.
- De uitvinder wil een oplossing vinden voor een bestaand probleem of iets nieuws creëren dat het leven vergemakkelijkt. De uitvinder speelt met gedachten en materialen, bedenkt nieuwe combinaties, maakt nieuwe producten, kijkt of iets werkt en hoe iets beter of mooier gemaakt kan worden.
- De verzamelaar beleeft plezier aan het verzamelen van de mooie en interessante objecten of ervaringen. Verzamelaars verbinden zich vaak met gelijkgestemden en wisselen uit wat ze hebben ontdekt. Ze willen weten hoe iets werkt, brengen ordeningen en zoeken uit wat een object of ervaring aantrekkelijk maakt. Hun ervaringen vertalen ze naar nieuwe situaties.
- De actievelingen komen op nieuwe ideeën als ze bewegen. Ze willen hun lijf voelen en ontdekken hoe ver ze kunnen

gaan. Vaak vormen ze groepjes om elkaar te motiveren. Het gaat ze er niet om de beste te zijn, maar om de activiteit zelf, waardoor nieuwe energie ontstaat en gedachten kunnen stromen.

- De uitdager geniet van het spel door anderen uit te dagen om de beste te zijn. Het gaat niet per se om winnen en verliezen, maar om het streven om jezelf te overtreffen, de dynamiek die zich tussen de spelers in het spel ontvouwt, en het plezier dat je daaraan gezamenlijk kunt beleven.
- De regisseur beleeft plezier aan het uitdenken van scènes en het realiseren van gebeurtenissen. Regisseurs brengen anderen in het spel. Zelf zijn ze het middelpunt van creativiteit en organisatorische kracht. Ze tonen hun creativiteit in het bedenken van interessante ervaringen en het bijeenbrengen van mensen met verschillende kwaliteiten.

Gun jezelf ruimte om speels te zijn en ga voorbij aan de angst dat je onverantwoordelijk en onvolwassen bent

- De grappenmaker speelt met zin en onzin en maakt anderen aan het lachen met bijzondere invalshoeken en onverwachte kwinkslagen. Ze brengen vaste gewoonten ter sprake en nodigen mensen uit om anders naar zichzelf te kijken. Daardoor er ruimte ontstaat om iets nieuws te proberen.
- De verhalenverteller gebruikt verbeeldingskracht en weet gebeurtenissen en emoties om te zetten in een verhaal dat uitnodigt om anders te kijken naar wat er speelt.

De verhalenvertellers creëren een fantasierijke wereld en weten met hun verhaal mensen te raken, te inspireren en tot denken te zetten.

Speelsheid is een gezamenlijk kenmerk van de beschreven rollen. De spelers zijn intrinsiek gemotiveerd en vinden overal mogelijkheden om te spelen. In het spel vinden ze balans tussen serieuze en speelse motivatie (Van Dinther, 2020). Met hun onderzoekende en speelse houding leren ze continu over zichzelf en de wereld om hen heen.

Kunnen we samen spelen?

Het lijkt alsof we minder tot spelen bereid zijn als we ouder worden. Alsof er minder ruimte is voor spelen als we worden opgeslokt door werk, loopbaan, gezondheid, zorg voor anderen en maatschappelijke verplichtingen. De meeste volwassenen zien spelen als iets dat kinderen doen, iets dat niet past in de wereld van volwassenen (De Groot & Wagenaar, 2020). Veel leiders spelen niet omdat ze gebukt gaan onder verantwoordelijkheid en van mening zijn dat leidinggeven een serieuze aangelegenheid is. Maar als we niet spelen en geen plezier beleven, dan komt op enig moment de vraag naar boven of we nog gelukkig zijn.

Er zijn allerlei manieren om weer een spelende mens te worden en ruimte te maken voor plezier, creativiteit, innovatie en verandering (De Koven, 2014). Een eerste stap is terug te gaan naar de spelletjes die je speelde toen je jong was. Kijk terug op wat je plezier en energie gaf, welke rol je speelde, en wat je fascineerde. Ga voor jezelf na wat voor speltype je bent en zoek naar mogelijkheden om je spelkwaliteiten in te zetten. Deze reflectie helpt bij de vraag wat je kunt doen om je speelse houding terug te vinden en toe te laten in je werk en leven. Gun jezelf ruimte om speels te zijn en ga voorbij aan de angst dat je onverantwoordelijk en onvolwassen

bent. Improviseer met speelse werkvormen, probeer dingen uit en zie wat de effecten daarvan zijn. Ga voor jezelf na wanneer speelsheid bijdraagt aan creativiteit en vernieuwing in het samenspel met anderen. Juist in dat samenspel kunnen we onze organisaties kwalificeren voor de toekomst in een wereld die onzeker is. ■

Referenties

- Bateson, P., & Martin P. (2013). *Play, Playfulness, creativity and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bekoff, M., & Byers, J.A. (1998). *Animal play: evolutionary, comparative and ecological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen van vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom Management Impact.
- Brown, S. (2009). *Play: how it shapes the brain, opens imagination and invigorates the soul*. New York: Penguin Group.
- De Groot, N., & Van Dinteren, R. (2020). Met een bal kun je zoveel meer. Interview met Rocky Hehakaija. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 10(2), 36-40.
- De Groot, N., & Wagenaar S. (2020). *Het kan niet alleen maar leuk zijn*. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 10(2), 8-11.
- De Koven, B.L. (2014). *A playful path*. Pittsburg: Carnegie Mellon University ETC Press.
- Hendricks, T.S. (2014). Play as self-realization. Towards a general theory of play. *American Journal of Play*, 6(2), pp. 190-213.
- Lieberman, J.N. (1977). *Playfulness: its relationship to imagination and creativity*. New York: Academic Press.
- Martens, R. (2019). *We moeten spelen. Wat onderwijs aan een verkenning van onze natuur heeft*. Driebergen: NIVOZ.
- Molenaar, M. (2020). Leerplezier door gamification. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*. 10(2), 12-17.
- Van Dinther, M. (2020). Waardevolle flauwekul. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 10(2), 59-63.



Jaap Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Spanje en hoogleraar organisatieverandering aan de Vienna University of Economics and Business in Oostenrijk. Hij is kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen. Dit artikel is gebaseerd op zijn nieuwste boek 'Veranderen als samenspel' (2020).