



Het einde van geplande verandering - Kunnen we samen spelen?

Introductie

In een dynamische wereld beïnvloeden ontwikkelingen elkaar voortdurend. De uitkomst is steeds onduidelijk. Dat vraagt om een benadering die uitgaat van samenspel in een doorlopend proces van uitproberen en leren. Schets van een model voor verandering als spel, geïllustreerd met praktische voorbeelden van uiteenlopende organisaties.

Titel : Het einde van geplande verandering - Kunnen we samen spelen?
Auteur : Jaap Boonstra
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 191, mei-juni 2020)
Publicatiedatum : 14-06-2020
Tags : verandering

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.



HET EINDE VAN GEPLANDE VERANDERING - KUNNEN WE SAMEN SPELEN?

Jaap Boonstra

VERANDERING

In de meeste organisaties kiezen managers voor een rationele en geplande aanpak van verandering. Maar past gepland veranderen nog wel wanneer organisaties voortdurend worden geconfronteerd met onzekerheden? Het is tijd voor een ander perspectief op het veranderen van organisaties.

De laatste jaren ervaren mensen in organisaties turbulentie in de omgeving waarin ze opereren. Mondialisering, digitalisering, marktwerking, milieu- en gezondheidsvraagstukken, overheidsmaatregelen en toezichtstelsels dragen bij aan een voorheen ongekende dynamiek. Hierdoor zijn veel organisaties in verandering. Deze veranderingen zijn niet langer eenduidig, want de eisen die vanuit de omgeving op organisaties afkomen zijn onderling tegenstrijdig.

De aanhoudende onzekerheid die daardoor ontstaat, is een probleem voor veel organisaties. Als we proberen onzekerheden te beheersen, leidt dit meestal tot verlamming omdat we niet weten hoe we kunnen omgaan met onverwachte gebeurtenissen. Vandaar dat het in veel kringen nog steeds erg populair is om verandering te zien als een planmatig proces dat je kunt sturen. Neem om te beginnen managers. Voor hen is de gedachte dat je een verandering kunt sturen en beheersen erg verleidelijk omdat ze er dan controle over houden en doelgericht kunnen toewerken naar resultaten. Die resultaten worden vaak verlangd door aandeelhouders of politici: aandeelhouders willen voortgang en resultaat zien,

en politici roepen al snel dat een cultuuromslag nodig is en dat verantwoording moet worden afgelegd. Ook vakbondsbestuurders zweren bij geplande verandering. Dan kunnen zij zich laten gelden en eisen stellen aan de gevolgen voor het personeel. Grotere adviesbureaus hebben eveneens baat bij geplande verandering, want die is gemakkelijker te verkopen. Managers, aandeelhouders, politici, adviseurs en vakbondsbestuurders omarmen allemaal geplande verandering vanuit een behoefte aan zekerheid en voorspelbaarheid.

Het is echter een illusie te denken dat veranderingen in organisaties nog kunnen worden gestuurd. In de voorspelbare wereld van twintig jaar geleden was dat misschien nog mogelijk, maar in de huidige wereld leidt vasthouden aan gepland veranderen vooral tot stagnatie of tot een illusie van verandering. De dynamiek die ons vandaag de dag omringt, zullen we alleen kunnen hanteren door 'er in te stappen'. Omgaan met onzekerheden vraagt om wendbaarheid, en wendbaarheid laat zich lastig plannen. Geplande verandering helpt dus niet. Is er een alternatief voor het veranderen van organisaties in een dynamische omgeving?

VERANDERING ALS SPEL: KIEZEN VOOR DE WEG VAN ONZEKERHEID EN DIEPGAANDE VERNIEUWING

Voor organisaties in een dynamische wereld die zich willen kwalificeren voor de toekomst is veranderen als spel een aantrekkelijk alternatief. Deze invalshoek behelst dat er spelers zijn die samenspelen in verandering en daaraan plezier beleven. Spelers verbeelden zich de toekomst, zoeken hun weg in een onzekere wereld en zetten zich in om hun toekomst gestalte te geven. Het gaat om een collectief zoekproces waarin spelers hun eigen toekomst creëren en doorlopende veranderingen realiseren.

Het is lastig om spelen te definiëren, want een definitie vernietigt de speelsheid. Dat is gelijk al een kenmerk van spelen: op het moment dat je het probeert te vangen in formele regels, dan verdwijnt het spel. Beter kunnen we daarom bij ons zelf beginnen. Denk eens aan spelen. Wat komt er in je op? De kans is groot dat er woorden opkomen als: plezier, energie, vrijheid, meeslepend, vrijwillig, spontaniteit, creativiteit, vertrouwen, verbondenheid, je speelt een rol en vergeet de tijd.¹

Stel je voor dat we het veranderen van organisaties als spel kunnen zien, waarin we vrijheid ervaren en plezier hebben. Spelen biedt ruimte om nieuw gedrag uit te proberen en andere gedachten te ontwikkelen. Daarmee bevrijdt het spelen ons van ingesleten patronen en kan het bijdragen aan diepgaande veranderingen in organisaties en de wereld om ons heen.

RUIMTE MAKEN VOOR SPEELSHEID, CREATIVITEIT EN INNOVATIE

Al spelend leren we het beste hoe we de werkelijkheid kunnen begrijpen en hanteren. Spelen helpt ons om ons voor te bereiden op de toekomst en om te gaan met uitdagingen waarmee we in ons leven te maken krijgen. We leren omgaan met het onbekende door iets nieuws uit te proberen. In het spel zijn we intrinsiek gemotiveerd omdat we plezier beleven aan het spel.

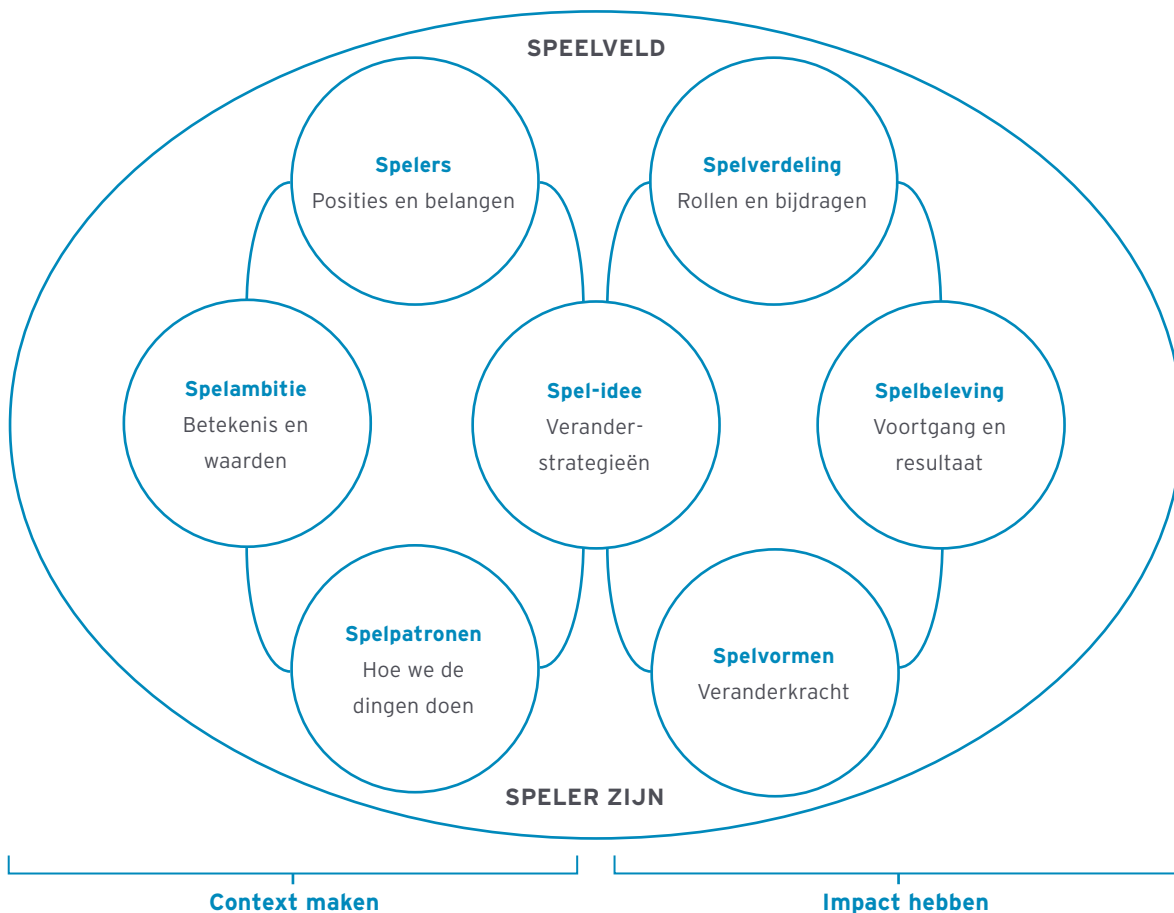
Speelsheid geeft ruimte om nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen. Een speelse houding helpt mensen zich aan te passen aan snel veranderende omstandigheden door creatieve oplossingen te vinden voor problemen die zich voordoen. Speels gedrag kan radicaal nieuwe ideeën voortbrengen en deze nieuwe ideeën kunnen leiden tot nieuwe vormen van gedrag waarmee we de wereld tegemoet treden.

Speelsheid bevordert dus de creativiteit. Creativiteit houdt in dat er ideeën worden ontwikkeld en nieuwe inzichten en gedragingen worden gecreëerd die kunnen worden toegepast in nieuwe situaties. Creatieve mensen zijn originele denkers, geen gevangenen van gewoonten of de gebruikelijke manier van werken ('hoe we de dingen horen te doen'). Een groep is vaak creatiever dan een eenling, want in een groep ontstaan meer ideeën en kunnen verschillende ideeën met elkaar worden gecombineerd. De meest creatieve groepen bestaan uit mensen met verschillende achtergronden en een diversiteit aan kennis, ervaring en vaardigheden. Diversiteit in een team vergroot de kans op verfrissende en bruikbare ideeën.

Creatieve ideeën moeten echter ook nog worden omgezet in praktische toepassingen: innovatie. Innovatie staat aan de basis van succesvolle ondernemingen door de ontwikkeling van nieuwe technieken, producten, diensten en het vinden van oplossingen voor problemen. Door innovaties verandert onze wereld, de manier waarop we werken en hoe we met elkaar omgaan. Het omzetten van nieuwe ideeën in een succesvolle innovatie vergt vaak een enorme inzet. Je hebt er vaak ook andere mensen voor nodig. Creatieve mensen zijn namelijk niet per definitie innovatief, want vaak komen zij niet tot een praktische vertaling van hun ideeën. Innovatie vraagt om innovatieve mensen: analytisch ingestelde, volhardende en veerkrachtige mensen met een positieve houding en bereid tot samenspel. Innovatieve mensen steunen meestal op de ideeën van de creatieve mensen en vertalen die in toepassingen. Innovatie start met nieuwsgierigheid naar hoe iets werkt. Vervolgens probeer je spelenderwijs nieuwe ideeën uit en leer je wat wél werkt, en wat niet.

GEPLAND VERANDEREN
HELPT ONS NIET ALS DE
WERELD ONZEKER EN
DYNAMISCH IS

FIGUUR 1. SPELMODEL VOOR ORGANISATIEVERANDERING



KUNNEN WE SAMEN SPELEN EN VERANDEREN IN EEN WERELD DIE ONZEKER EN DYNAMISCH IS?

Veranderen als samenspel is heel iets anders dan planmatige verandering. Planmatige verandering leent zich voor een stabiele omgeving waarin je vooropgezette doelen nastreeft, voor een situatie met voorspelbare gebeurtenissen, stabiele structuren, heldere doelen en beproefde methoden. Een dergelijke gereguleerde wereld hebben de meeste organisaties achter zich gelaten. In een dynamische wereld beïnvloeden

ontwikkelingen elkaar voortdurend en is onduidelijk wat de uitkomst zal zijn. Het lijkt alsof alles onophoudelijk verandert, waarbij sommige patronen doorgaan en een zekere voorspelbaarheid vertonen en andere plotseling opduiken en turbulentie veroorzaken. Zo'n omgeving vraagt om een benadering die uitgaat van samenspel in een doorlopend proces van uitproberen en leren. Het gaat om een collectief zoekproces waarin spelers samenwerken aan organiseren, veranderen en vernieuwen. Spelen biedt een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties als collectief proces.

We kunnen op die manier vorm geven aan verandering met behulp van een spelmodel. Aan de hand van dat model creëren we context voor verandering door gezamenlijk na te gaan wat er gaande is. Daarna werken we uit hoe we de gewenste veranderingen tot stand kunnen brengen en impact kunnen hebben voor organisatie en maatschappij. In figuur 1 is het spelmodel voor organisatieverandering weergegeven (Boonstra, 2018). De spelelementen worden in het vervolg van dit artikel nader toegelicht.

Om de context in kaart te brengen, zul je als speler voldoende inzicht moeten hebben in het speelveld en de spelers in dat het veld, en zul je ook de spelambitie en de spelpatronen moeten begrijpen. Vanuit begrip van de situatie is het de kunst tot een weloverwogen spel-idee te komen voor de verandering. Het hebben van impact is gericht op het verder concretiseren van het spel-idee. De verandering krijgt betekenis door de spelverdeling in te richten en passende spelvormen te kiezen. In de spelbeleving worden weerbarstigheden en resultaten zichtbaar die kunnen worden aangewend om voortgang te boeken. De kern is dat betrokken spelers een verandering tot leven brengen door bewust veranderstrategieën en spelvormen te kiezen om tot resultaat te komen.

Als speler in verandering creëer je context door betekenis te geven aan wat er gaande is. Je hebt impact door samen veranderingen te realiseren die waardevol zijn voor de organisatie en haar klanten. Je staat stil bij je eigen rol in verandering en de bijdrage die je kunt leveren. Daarbij speel je samen met anderen om een verandering te realiseren. In dat samenspel leer je jezelf steeds beter kennen en kun je jezelf ontwikkelen als bekwaam speler in veranderingsprocessen.

SPEELVELD VERKENNEN EN SPELERS IN KAART BRENGEN

Er is een grote variëteit aan organisaties. Niettemin hebben organisaties één ding gemeen: ze hebben te

maken met allerlei bewegingen in het *speelveld* die verandering stimuleren. De organisatie wordt in haar functioneren beïnvloed door economische, politieke, technologische, culturele en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Bij overheidsorganisaties dragen vooral politiek debat en nieuw beleid bij aan een ander spel. Bedrijfsorganisaties hebben primair te maken met economische en technologische ontwikkelingen. De vraag is steeds opnieuw of we de ontwikkelingen kunnen kennen, of we erop kunnen inspelen, en of we speelruimte kunnen maken om ons eigen spel te spelen. Wanneer alle spelers in de organisatie worden uitgenodigd om hun kennis en ervaring over ontwikkelingen in het speelveld te bundelen, ontstaat al snel een overtuigend en volledig beeld van wat er gaande is.

In elk veranderingsproces zijn er spelers die invloed uitoefenen op de veranderingen die zich voltrekken. Bij veranderen neemt ook de spanning tussen interne spelers toe. Om de dynamiek tussen spelers in het speelveld te leren begrijpen, moeten we om te beginnen de verschillende spelers in kaart brengen. Bij veranderingen zijn er altijd meerdere spelers betrokken, en die proberen elkaar te beïnvloeden. Daarom is het nodig te beseffen welke spelers er rondom en binnen een organisatie meespelen, welke belangen en machtsmiddelen ze hebben en welke spelpositie ze innemen. Op basis van deze inschatting kan een keuze worden gemaakt over de mogelijke rol en bijdrage van spelers in verandering.

VOORBEELD: DE BRANDWEER

Brandweer Nederland wordt geconfronteerd met nieuwe blustechnieken, robotisering, milieueisen, vergrijzing van het korps en politieke wensen. De brandweerkorpsen hebben te maken met tegenstrijdige eisen vanuit respectievelijk de landelijke overheid, toezichthoudende instanties en gemeentelijke overheden. Het gaat niet meer alleen om het

VOOR DAADWERKELIJKE VERANDERING IS HET GEWENST ALLE SPELERS TE BETREKKEN DIE MET ELKAAR SAMENWERKEN IN DE ORGANISATIE

bestrijden van brand, maar ook om het voorkomen ervan door preventie. Daardoor krijgt de brandweer te maken met een toenemend aantal spelers: producenten, bedrijven, veiligheids- en woninginspecties, zorginstellingen, scholen, wijkcentra en woningcorporaties. Bovendien moet de brandweer klaarstaan als zich een ramp voordoet. Het aantal spelers wordt hierdoor nog groter, met partners als politie, defensie, koninklijke marechaussee, ambulance, ziekenhuizen en bestuurders van veiligheidsregio's. Alle partners worden in kaart gebracht en in meerdere dialoogsessies en experttafels, en samen met brandweerlieden, betrokken bij het ontwikkelen van een toekomstvisie voor de brandweer. Hierdoor ontstaat een gedragen visie voor de brandweer van overmorgen.²

SPELAMBITIE VERBEEDEN ALS VERTREK- PUNT VOOR VERNIEUWING

In de *spelambitie* wordt de maatschappelijke betekenis van een organisatie verbonden met waarden voor klanten en professionele en culturele waarden. In dit verband wordt ook wel gesproken van de 'identiteit' of 'missie' van de organisatie. Bij de betekenis gaat het om de maatschappelijke betekenis van de organisatie en de reden van bestaan. De waarden beschrijven wat de organisatie aan waarde creëert voor belanghebbenden (*stakeholders*). Het gaat om de waarde die voor klanten wordt gerealiseerd, aandeelhouderswaarde, en ook om de professionele waarden en gemeenschappelijke culturele waarden. De betekenis en de waarden sluiten aan bij de unieke kwaliteiten van de organisatie en de strategische positionering. Bij unieke kwaliteiten gaat het om unieke producten of diensten, ontwikkelde en gebruikte methoden, bewezen praktijken en de reputatie van de organisatie. Bij de strategische positionering gaat het primair om de gewenste marktpositie in het speelveld en hoe deze positie kan worden bereikt.

Een spelambitie geeft richting in een dynamische

omgeving en biedt houvast bij onzekerheid. De spelambitie is een ankerpunt bij diepgaande verandering en vernieuwing van organisaties. Als organisaties niet weten waarvoor ze staan en gaan, is de kans groot dat ze op drift raken en ten onder gaan.

VOORBEELD: ARCADIS

Arcadis is voortgekomen uit de Heidemij, die in 1888 werd opgericht als ideële vereniging om de welvaart in Nederland mee op te bouwen. In de jaren zeventig van de vorige eeuw verandert de opgave voor het bedrijf. De directie gaat op zoek naar nieuwe werkterreinen als ingenieursbedrijf. Arcadis heeft een heldere spelambitie. De gedeelde betekenis is om bij te dragen aan vitale gemeenschappen en de kwaliteit van leven in zowel de bebouwde als de natuurlijke omgeving. De waarden zijn duurzaamheid, innovatiekracht en integriteit. Organisatiewaarden zijn gericht op kennisuitwisseling en grensoverschrijdende samenwerking, over disciplines en landsgrenzen heen. De unieke kracht van Arcadis ligt in hoogwaardige kennis op het gebied van bodem, water en mobiliteit. Arcadis positioneert zich ten opzichte van andere internationale spelers door haar internationale netwerk en haar expertise op het gebied van infrastructuur, water en natuurlijke omgeving. Het ingenieursbedrijf heeft zich voortdurend aangepast aan haar omgeving, maar de identiteit is in de kern steeds hetzelfde gebleven.

ALS ORGANISATIES NIET WETEN WAARVOOR ZE STAAN EN GAAN, IS DE KANS GROOT DAT ZE OP DRIFT RAKEN EN TEN ONDER GAAN

SPELPATRONEN DOORGRONDEN EN BESPREEKBAAR MAKEN

In iedere organisatie heersen ingesloten spelpatronen en culturele waarden en normen die er bewust en onbewust het samenspel beïnvloeden. Het doorgronden en veranderen van spelpatronen is nodig om ruimte te maken voor vernieuwing en in te spelen op onverwachte gebeurtenissen. Er bestaan in organisaties cul-

tuurverschillen tussen afdelingen, beroepsgroepen en in de culturele achtergronden van medewerkers. Spelers in organisaties wedijveren onderling over de externe en interne betekenis van de organisatie. Het bespreekbaar maken van spelpatronen en spanningen helpt om de weerbarstigheden van een organisatie inzichtelijk te maken.

VOORBEELD:

VERFGROOTHANDEL OLIJSLAGER

Verfgroothandel Olijslager is als familiebedrijf te weinig naar buiten gericht. De directeur gaat in gesprek met alle honderd medewerkers en houdt een cultuurmeting onder alle medewerkers. Hieruit komt naar voren dat in het bedrijf een familiecultuur heerst waarin fouten worden toegedekt. Dit belemmert de kracht om nieuwe klanten te werven en nieuwe producten te ontwikkelen. Door opnieuw met alle medewerkers groepsgesprekken te voeren, worden de spelpatronen steeds duidelijker en wordt eveneens duidelijk dat de meeste mensen daar wel vanaf willen. Er komt ruimte om het werk anders te organiseren. Verkopers en productontwikkelaars krijgen meer speelruimte en benaderen klanten proactief. De successen stimuleren verdere ontwikkeling naar een innovatieve onderneming die de klanten kent en oog heeft voor hun behoeften.

SPEL-IDEE CONCRETISEREN EN VERANDERSTRATEGIEËN COMBINEREN

Het spel-idee staat voor een weloverwogen en uitgewerkte veranderaanpak waarmee organisaties zich kunnen voorbereiden op de toekomst. Een succesvolle veranderaanpak is afhankelijk van allerlei omstandigheden, zoals het speelveld, de spelers, de spelambitie en de spelpatronen. Er bestaat geen beste wijze van veranderen. Er zijn meerdere strategieën om

veranderingen te realiseren (Boonstra, 2018). Afhankelijk van de aard van de problematiek en de kenmerken van de organisatie wordt een keuze voor een combinatie van veranderstrategieën gemaakt. Bij deze keuze gaat het onder meer om de vraag of de verandering zich richt op een projectmatige verbetering van klant-systemen, verandering van samenwerkingspatronen, productinnovaties, of vernieuwing van interacties met klanten. Sommige veranderingen ontstaan vanuit een druk van buiten, andere beginnen van binnenuit of starten met een ambitie zich te kwalificeren voor de toekomst. Deze aangrijpingspunten beperken of verruimen de speelruimte om veranderingen vorm te geven.

VOORBEELD: AIR FRANCE-KLM

De samenwerking tussen AirFrance en KLM gold lange tijd als een voorbeeld van succesvolle samenwerking in de luchtvaart. In de periode 2002 tot 2008 was het veranderidee gestoeld op vertrouwen in elkaar, een motiverende visie en de wil om van elkaar te leren. Door de leiding was een helder en aantrekkelijk toekomstbeeld geformuleerd. Er werden uitwisselingen tussen medewerkers georganiseerd om te leren van elkaars ervaringen en successen. Beide bedrijven wisten lange tijd elkaars kracht te benutten, met de ambitie passagiers op een comfortabele wijze naar de meeste bestemmingen ter wereld te laten reizen. Met het aantreden van twee andere topmannen neemt de spanning tussen beide partners toe. AirFrance kiest vanaf die periode een rationeel-planmatige veranderstrategie die tot veel stakingen en verzet leidt. KLM blijft bij een motivatie- en leerstrategie en directie en personeel gaan er vanuit een aantrekkelijk toekomstbeeld samen op zoek naar manieren om de productiviteit te verhogen. Door de verschillen in veranderstrategieën en bedrijfsresultaten drijven de twee partners steeds verder uit elkaar.

SPELPLEZIER
ONTSTAAT ALS
TOEKOMSTAMBITIES
WORDEN GEDEELD,
VOORTGANG
ZICHTBAAR WORDT
EN DE VITALITEIT
VAN DE ORGANISATIE
TOENEEMT

SPELVERDELING ORGANISEREN EN SPELVORMEN INBRENGEN

Het realiseren van veranderingen in organisaties verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen binnen en buiten de organisatie. De vraag is hoe spelers in verandering tot een optimale *spelverdeling* kunnen komen om van de verandering een succes te maken. De spelverdeling helpt verwachtingen helder te maken over ieders bijdrage en zo onzekerheid over de aanpak van de verandering te reduceren. Voor daadwerkelijke verandering is het gewenst alle spelers te betrekken die met elkaar samenwerken in de organisatie waar de verandering tot leven komt. Het maakt dan niet uit of het erom gaat dat werkprocessen opnieuw moeten worden ingericht, samenwerking moet worden versterkt, de dienstverlening moet worden verbeterd of dat het gaat om innovatieve praktijken.

Bij het kiezen van *spelvormen* gaat het over de manier om samen met betrokkenen een toekomst te realiseren, ondanks alle onzekerheden en chaos. De gedachte is dat je gaandeweg en samen met betrokkenen vorm geeft aan veranderingen. Spelvormen zijn gerichte activiteiten die spelers samen ondernemen om beweging te genereren en veranderingen te realiseren. Er zijn talloze spelvormen beschikbaar die spelers in een veranderingsproces kunnen inzetten als behulpzame activiteiten en ondersteunende acties. Het inzetten van spelvormen vergt een zorgvuldige afweging, waarbij rekening wordt gehouden met de aanleiding voor verandering en congruentie wordt gezocht met het overkoepelende spel-idee en de combinatie van veranderstrategieën die leidend zijn in de verandering.

VOORBEELD: AGENTSCHAP TELECOM

Agentschap Telecom zorgt voor betrouwbare en veilige telecommunicatie in Nederland. Alle driehonderd medewerkers zijn actief betrokken om voorbereid te zijn op digitalisering en mondialisering. De verandering begint bij een kernteam van acht voortrekkers die gesprekken over ingesloten

spelpatronen voeren met zestig collega's. Vanuit de uitwisseling over spelpatronen met alle medewerkers melden zich dertig gangmakers die op hun eigen afdeling het voortouw in de verandering willen nemen. De directie en de leidinggevendenden komen geregeld bijeen in meerdaagse managementconferenties om de verandering te monitoren en bij te sturen. Ze investeren ook in hun onderling samenspel en in het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten. De directeur gaat in gesprek met alle afdelingen om resultaten in ontvangst te nemen en het overkoepelende verhaal over de toekomst te vertellen en successen te delen. Uiteindelijk is iedereen speler in verandering. In dit veranderingsproces worden allerlei spelvormen gecombineerd, waaronder leersessies, zoekconferenties, waarden van vakken, proeftuinen, leiderschapsontwikkeling, verhalen vertellen en het delen van successen. Deze spelvormen sluiten aan bij de motivatie-, leer- en dialoogstrategie.

SPELBELEVING MONITOREN EN LEERERVARINGEN BENUTTEN

In veranderingsprocessen is het essentieel de *spelbeleving* voor ogen te houden. Bij de spelbeleving gaat het om een bovenstroom van activiteiten en een onderstroom van belevingen. Als activiteiten niet helder zijn en onvoldoende zijn afgestemd, kan dit tot stagnatie leiden. Met de 'onderstroom' doel ik op gevoelens en emoties, zoals angst voor verlies en onzekerheid over de toekomst. Als er geen empathie is voor angsten en onzekerheden, kan dit leiden tot verzet of gelatenheid. Spelers die bewust acteren in verandering hebben oog voor zowel de boven- als de onderstroom en staan open voor zwakke signalen van medespelers die de veranderingen in hun dagelijkse werk ervaren. Deze signalen worden serieus genomen en er wordt op ingespeeld. Spelplezier ontstaat als toekomstambities worden gedeeld, voortgang zichtbaar wordt en de vitaliteit van de organisatie toeneemt. Vitaliteit is het gezamenlijk vermogen van de mensen in een organisatie om de dynamiek in de omgeving te benutten en in te spelen op onverwachte gebeurtenissen.

VOORBEELD: GGD AMSTERDAM

De GGD in Amsterdam neemt een initiatief om obesitas bij kinderen terug te dringen. Daarbij werkt ze samen met zo'n driehonderd partners in een wijk. De GGD monitort de voortgang van het initiatief. De positieve resultaten worden voortdurend teruggekoppeld naar alle spelers. Leersessies met betrokkenen zijn ingezet om van elkaars ervaringen te leren en elkaar te steunen. Ervaringen uit proeftuinen worden benut om het programma verder te ontwikkelen, te verspreiden en te verankeren. De Amsterdamse aanpak krijgt navolging in andere regio's, die de aanpak toesnijden op de eigen specifieke situatie. Na publicaties in buitenlandse media vindt het initiatief ook weerklank in Engeland en Duitsland.

SPELENDE MENS - KUNNEN WE SAMEN SPELEN?

Veranderen doe je niet alleen. Mensen geven samen betekenis aan de bestaande situatie en nemen initiatieven om veranderingen te realiseren. Het gaat bij samenspel om de kracht van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren. Elke speler kan impact hebben. De vraag is of je spelende mens wilt zijn.

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. 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 bo-

ven of we nog gelukkig zijn. Een behulpzame vraag is dan wat je echt gelukkig maakt, en wat energie geeft. Een tweede vraag die opkomt is hoe we meer kunnen spelen.

Er zijn genoeg handreikingen om weer spelende mens te worden en zo ruimte te maken voor plezier, creativiteit, innovatie en verandering. Een eerste stap is terug te gaan naar de spelletjes die je speelde toen je jong was en het plezier dat je daaraan beleefde. Kijk terug op wat jou energie en plezier gaf, welke rol je speelde en wat je voelde bij de mensen met wie je samen speelde. 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. Stel je vervolgens meer open voor humor en lol in de dingen die je doet. Het helpt als je beseft dat je niet altijd serieus hoeft te zijn. Belangrijk is dat je jezelf als speler laat zien. Gun jezelf de 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 wat voor speltype je bent. Ben je meer de creatieveling die talloze ideeën heeft, of de innovator die een oplossing wil vinden voor een bestaand probleem? Of ben je de regisseur die plezier beleeft aan het uitdenken en realiseren van gebeurtenissen, of de initiatiefnemer die in alles een spel ziet waarin je kunt samenspielen? Of voel je je meer thuis in de rol van de grappenmaker die anderen aan het lachen maakt met bijzondere invalshoeken en onverwachte kwinkslagen? Of ben je de verhalenverteller die emoties weet om te zetten in een verhaal dat uitnodigt om anders te kijken naar wat er speelt?

Soms zijn er beperkingen om speels te veranderen, bijvoorbeeld in crisissituaties, wanneer het topmanagement vasthoudt aan de illusie van gepland veranderen, of wanneer aandeelhouders en politici de speelruimte begrenzen. Maar juist als er begrenzingen zijn aan ruimte, tijd of geld, brengt spel ons op nieuwe ideeën en oplossingen. Het is altijd mogelijk om klein

HET GAAT BIJ
SAMENSPEL OM DE
KRACHT VAN DE
GEMEENSCHAP OM
HAAR EIGEN TOEKOMST
VORM TE GEVEN
EN ZELFSTANDIG
DUURZAME
VERANDERINGEN TE
REALISEREN

te beginnen en ruimte te zoeken om te experimenteren met innovaties in de eigen werkomgeving.

Zoek anderen die jou stimuleren om speels te zijn en zoek naar mogelijkheden om je spelkwaliteiten in te zetten. Spelen is nieuwe situaties exploreren en grenzen verleggen. Bedenk dat je niet continu een speelse houding hoeft in te nemen. Ga voor jezelf na wanneer speelsheid bijdraagt aan ontspanning, creativiteit en vernieuwing in het samenspel met anderen. Juist in dat samenspel kunnen we vormgeven aan verandering en vernieuwing in een wereld die ambigue en dynamisch is.

Noten

1. Speltheoretici zijn het redelijk eens over de kenmerken van spelen. Een overzicht is te vinden in het handboek van Johnson e.a. (2015).
2. De voorbeelden in dit artikel zijn uitgebreider beschreven en te lezen op de website www.veranderenalsmens.nl. Lezers van HMR hebben gratis toegang tot de site met registratiecode JB-12345.

Literatuur

Boonstra, J.J. (2018) *Veranderen als mens. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Deventer: Management Impact.

Johnson, J., S. Eberle, Th. Hendricks & D. Kuschner (2015). *The handbook of the study of play*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.

Over de auteur

J.J. 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 veranderingsprocessen. Dit artikel is gebaseerd op zijn boek *Veranderen als mens*, verschenen bij Uitgeverij Management Impact (2018). Zie voor meer informatie www.veranderenalsmens.nl.

