

De speelse adviseur: acteren in een onzekere wereld

Ideeën over spel en speelsheid bieden waardevolle inspiraties voor adviseurs die meer willen spelen en organisaties willen helpen om te acteren in een onzekere wereld.

Jaap Boonstra

Inleiding

Dit artikel belicht hoe perspectieven vanuit spel en speelsheid kunnen helpen om organisaties te kwalificeren voor de toekomst en wat dit betekent voor de rol van adviseurs. 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.¹ Dan gaat het om een collectief zoekproces waarin spelers zich richten op de toekomst en duurzame veranderingen realiseren. Veranderen als samenspel wordt in dit artikel gecontrasteerd met geplande verandering. Ook wordt beschreven hoe adviseurs een meer spelende houding kunnen aannemen in het veranderen van organisaties.

Spel in organisaties

Stel je voor dat we het veranderen van organisaties meer als spel kunnen zien, waarbij spelen overigens een serieuze aangelegenheid is.² Wat betekent dit voor je rol als adviseur? Spel kent een aantal kenmerken waarover deskundigen het redelijk eens zijn.³ 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.⁴

Veranderen als samenspel

Samenspel is een adequate manier om te kunnen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid in de wereld om ons heen. Het kan helpen om organisaties voor te bereiden op de toekomst. Spel werkt vanuit een positieve houding, brengt mensen in beweging en zorgt voor verbinding tussen mensen. Veranderen als samenspel stelt specifieke eisen aan adviseurs. Het verschil tussen geplande verandering en veranderen als samenspel is in onderstaande tabel weergegeven.

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.
Problemdiagnose 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.⁵

Rollen van adviseurs bij veranderen als samenspel

Bij veranderen als samenspel is de adviseur niet langer de expert, projectleider of verandermanager. Het gaat voorbij aan adviseren als zakelijke dienstverlening waarin adviseurs oplossingen uitwerken met behulp van standaardmodellen. Adviseurs bij commerciële adviesbureaus hebben over het algemeen weinig speelruimte als ze oplossingen en standaardmodellen verkopen aan managers ter realisatie van managementdoelen. Veel adviseurs kiezen te vaak partij en werken met een selectie van gegevens die een vooropgezet doel van een opdrachtgever ondersteunen. Veel opdrachtgevers besteden te gemakkelijk hun organisatievragen uit aan adviseurs, en adviseurs zijn al snel bereid om daarop in te gaan. Er is dan te weinig aandacht voor alle spelers op het speelveld met hun eigen motieven en behoeften.

Veel adviseurs richten zich op het realiseren van concurrentievoordeel in een competitieve wereld door het organiseren van het werk rond de waardeketen, het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, en het realiseren van steun voor veranderingen bij medewerkers. Veranderprocessen richten zich dan op formele structuren en processen, en worden gestuurd vanuit de top van de onderneming met steun van adviseurs. Dit sluit aan op een visie op organiseren als competitie en veranderen als planmatige proces. Zo komt het niet tot samenspel. Bij spelend veranderen gaat het eerder om collaboratie waarbij de belangen en behoeften van spelers samengaan met de collectieve belangen van de organisatie. Dit vraagt een andere houding en beroepsopvatting van adviseurs. Een speelse adviseur acteert onafhankelijk, werkt geëngageerd en is in staat om mensen in los te maken van bestaande patronen.

De interne en externe wereld van adviseurs is minder voorspelbaar en vraagstukken van organisatie zijn minder grijpbaar. Adviseren wordt dan een interactief proces waarin mensen samen activiteiten uitvoeren, experimenteren, relaties vormgeven en betekenissen construeren. Het gaat om het balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing om als organisatie en werkgemeenschap wendbaar te zijn in een onvoorspelbare en onzekere wereld.

Speelse houding

Als adviseurs willen bijdragen aan hedendaagse vraagstukken in organiseren en veranderen, dan begint dat met de vraag naar de eigen methodologie, de rol die je wilt en kunt vervullen en de mate waarin je speels wilt zijn. 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.⁶ Speelsheid versterkt ons aanpassingsvermogen en draagt bij aan positieve sociale relaties en een groter zelfbewustzijn.⁷ Over het algemeen zijn mensen met een speelse houding creatiever, gelukkiger en gezonder.⁸ Een speelse houding is een attitude, een manier waarop je in het leven staat. Stuart Brown beschrijft verschillende speltypen waarmee mensen invulling geven aan speelsheid:⁹

- De *verkenner* is 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 verkenner komt 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 *actieveelingen* 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.
- 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 bovenbeschreven rollen. De spelers zijn intrinsiek gemotiveerd en vinden overal mogelijkheden om te spelen. In het spel vinden ze balans tussen serieuze en speelse motivatie.¹⁰ Met een onderzoekende en speelse houding leren adviseurs continu over zichzelf en de wereld om hen heen en kunnen ze hun klanten beter helpen.

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. Veel leiders spelen niet omdat ze gebukt gaan onder verantwoordelijkheid en van mening zijn dat leidinggeven een serieuze aangelegenheid is.¹¹ Veel adviseurs vinden dat een speelse houding niet past bij het serieuze beroep van een adviseur, en zijn bang niet serieus genomen te worden door hun opdrachtgever. Maar als we niet spelen en geen plezier beleven dan komt op enig moment de vraag naar boven of we nog gelukkig zijn en of onze bijdrage in het verbeteren en veranderen van organisaties nog voldoende waarde heeft.

Er zijn allerlei manieren om weer spelende mens te worden en ruimte te maken voor plezier, creativiteit, innovatie en verandering.¹² 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 als adviseur de ruimte om speels te zijn en ga voorbij aan de angst dat je niet serieus en professioneel bent.¹³ 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 adviseurs helpen om organisaties te kwalificeren voor een toekomst in een wereld die onzeker is.

Referenties

- ¹ Boonstra, J.J. (2021) Spel, speelsheid en verandering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75(1), 23-38.
- ² Boonstra, J.J. & F. Rond (2021) Veranderen als samenspel. Een toets vanuit de praktijk. [Change as collaborative play. A proof from practice] *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75(2), 41-60.
- ³ - Bateson, P. & P. Martin (2013) *Play, Playfulness, creativity and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
 - Burghardt, G. (2017) The origins, evolution and interconnections of play and ritual: setting the stage. In: C. Renfrew, I. Morly & M. Boyd (eds) *Play and rituals: forms, foundations and evolution in animals and humans*. pp. 23-39. Cambridge: Cambridge University Press.
 - Ellis, M.J. (2011) *Why people play*. Champaign, Illinois: Sagamore Publishing.
 - Huizinga, J. (1938) *Homo Ludens. Proeve eener bepaling van het spelelement der cultuur*. Uitgave 2009. Amsterdam: Amsterdam University Press.
 - Johnson, J., S. Eberle, Th. Hendricks & D. Kuschner (Eds.) *The handbook of the study of play*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
 - Kavanagh, D., K. Keohane & C. Kuhling (2011) *Organization in play*. Bern: Peter Lang, International Academic Publishers.
 - Sicart, M. (2013) *Play matters*. Cambridge, MA: MIT press.
 - Sutton-Smith, B. (1997) *The ambiguity of play*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ⁴ Boonstra, J.J. (2020) *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen van vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom | Management Impact.
- ⁵ Boonstra, J.J. (2020) *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen van vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom | Management Impact.
- ⁶ Lieberman, J.N. (1977) *Playfulness: its relationship to imagination and creativity*. New York: Academic Press.
- ⁷ Brown, S. (2009). *Play: how it shapes the brain, opens imagination, and invigorates the soul*. New York: Penguin Group.
- ⁸ Hendricks, T.S. (2014) Play as self-realization. Towards a general theory of play. *American Journal of Play*, 6, (2), pp. 190-213.
- ⁹ Brown, S. (2009). *Play: how it shapes the brain, opens imagination, and invigorates the soul*. New York: Penguin Group.
- ¹⁰ Dinther, M. van (2020) Waardevolle flauwekul. *Tijdschrift voor Ontwikkeling van Organisaties*, 10 (2), 59-63.
- ¹¹ Groot, N. de & S. Wagenaar (2020) Het kan niet alleen maar leuk zijn. *Tijdschrift voor Ontwikkeling van Organisaties*, 10 (2), 8-11.
- ¹² DeKoven, B.L. (2014) *A playful path*. Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University - ETC Press.
- ¹³ Kuiken, B. & M. Vos (2021) *Het grote fröbelboek voor adviseurs. Speelruimte creëren in organisaties*. S2 Uitgevers.

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. Hij heeft eerder gewerkt als hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam en als rector van Sioo, interuniversitair centrum voor organiseren en veranderen. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.