

JAAP BOONSTRA

Veranderen als samenspel



**Een positieve kijk op het
veranderen en vernieuwen
van organisaties**

Gaan spelen en het veranderen van organisaties wel samen? Spel biedt een waardevol perspectief voor verandering als de omgeving onzeker en dynamisch is en organisaties zich willen voorbereiden op de toekomst.

WAT IS SPELEN?

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 onszelf beginnen: denk eens aan spelen. Wat komt er in je op? De kans is groot dat er woorden naar boven komen als plezier, energie, vrijheid, meeslepend, vrijwillig, creativiteit, vertrouwen, verbondenheid, je speelt een rol en vergeet de tijd. Als je kinderen ziet spelen, zie je spontaan gedrag. Er wordt veel gelachen, hoe serieus het spel ook wordt gespeeld.

Spel kent een aantal kenmerken waarover speltheoretici het redelijk met elkaar eens zijn.⁷ Spel is plezier, het 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 of we niet moe zijn. 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. Eigenlijk gaat spel vanzelf en dat spel kan elke keer weer opnieuw beginnen met dezelfde of andere mensen.

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 ons van ingesleten patronen en kan het bijdragen aan diepgaande veranderingen in organisaties en onze cultuur.

Spel en cultuur

Spel is een manier om met jezelf en je medemens om te gaan. In samenspel kunnen mensen zich uiten en hun karakter en kwaliteiten tonen, niet alleen als individu maar ook als samenleving. In het spel maken mensen keuzen hoe ze met elkaar omgaan. Zo ontstaan sociale groepen die samen culturele normen en waarden creëren en in

stand houden. In het spel ontdekken en ervaren we de wereld om ons heen en geven we betekenis aan wat we zien en relevant vinden.⁸

Spelen maakt deel uit van onze cultuur. Het gaat over wat we waardevol vinden en hoe we met elkaar omgaan. In alle culturen zie je kinderen spelen, en meestal spelen ze dezelfde spelletjes.⁹ Ze ervaren vrijheid en plezier en zijn nog niet gebonden aan de regels van de cultuur waarin ze opgroeien. Als we ouder worden gaan onze culturele waarden invloed uitoefenen op de manier waarop we spelen. We zijn bang dat anderen ons onvolwassen of gek vinden, of dat we tijd verspillen. Dat we spelen kinderachtig vinden geeft aan hoe we in onze cultuur naar spel kijken.

Kunst is een bijzondere vorm van spel. Mensen besteden al heel lang tijd en energie aan allerlei vormen van kunst. Het is waarschijnlijk dat de vroegste kunstuitingen een belangrijke rol hebben gespeeld in het sociale leven van onze voorouders en daarmee voor hun voortbestaan. Door creatief knutselen en experimenteren met allerlei materialen die voor handen lagen, hebben onze voorouders allerlei ontdekkingen gedaan, zoals het vuur, de pijl-en-boog en het wiel.¹⁰

Spel legt samenhangen bloot en bevordert creativiteit en vindingrijkheid en brengt ons op nieuwe ideeën en oplossingen. Spel draagt daarmee bij aan overleven en ons collectief bewustzijn.

Spel en wedstrijd

Kinderen die spelen beleven daaraan plezier omdat ze samen het spel maken, spelregels verzinnen, elkaar uitdagen en lol hebben. Ze spelen geen wedstrijd waarbij het gaat om winnen of verliezen. Het onderscheid tussen spel en wedstrijd is relevant.¹¹ Het doel van een wedstrijd is meestal duidelijk. De meeste wedstrijden kennen strakke regels en een scheidsrechter zodat het spel volgens de regels wordt gespeeld. Een wedstrijd is vaak uiterst serieus want er staat veel op het spel aan geld en prestige. Spel heeft meer een open eind. In spel is er minder competitie dan bij een wedstrijd. Spel gaat over samenwerking, niet over tegenwerking. Er is in spel ook geen sprake van politieke spelletjes waarbij de een zijn positie probeert te versterken ten koste van de ander. In het spel zijn er regels, maar die worden speels gehanteerd en gemakkelijk gewijzigd als dat het spel leuker en aantrekkelijk maakt. De regels in een wedstrijd zijn strikt en op een overtreding volgt een bestraffing. In het spel is er geen sprake van agressie, zoals vaak wel het geval is bij een wedstrijd. Iemand die zich in het spel te agressief gedraagt, wordt al snel door anderen gecorrigeerd want het spel maak je samen terwijl je het speelt.¹²

Bij veranderen als samenspel gaat het niet om een wedstrijd met winnaars en verliezers, maar om spelers die samen aan een toekomst werken en duurzame veranderingen realiseren.

DE KRACHT VAN SPELEN

Spelen en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Al spelend leren we het best hoe we de werkelijkheid kunnen begrijpen en hanteren. We leren van onze fouten en worden uitgenodigd tot ander gedrag. Juist als er begrenzingen zijn aan ruimte, tijd of materialen brengt spel ons op nieuwe ideeën en oplossingen. Spelen helpt 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.¹³

In het spel zijn we intrinsiek gemotiveerd omdat we aan spelen plezier beleven. Er is ruimte voor verwondering en het ontdekken van samenhang. Mensen beleven spelplezier doordat ze nieuwe inzichten opdoen en vaardigheden aanleren.

Voorbereiden op de toekomst

Alle slimme zoogdieren spelen in hun jeugd. Daarvoor bestaat een biologische noodzaak. Wanneer jonge dieren niet kunnen spelen, gaan ze sterk 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.¹⁴

Ook mensen hebben spel nodig om te kunnen leren en te socialiseren. De tijd die kinderen spelen gaat samen met de ontwikkeling van de frontale cortex in de hersenen. Dit deel van de hersenen is relevant voor cognitieve vaardigheden, zoals het onderscheiden van relevante en irrelevante informatie, patroonherkenning, het onderkennen van onze eigen gevoelens en emoties. Door spel kunnen mensen zich een beeld vormen van de toekomst. 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.¹⁵

Mensen die spelen leren beter hoe ze kunnen omgaan met de wereld om hen heen en kunnen beter inspelen op onverwachte gebeurtenissen.

Leren samenspelen

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.

Door te spelen kunnen mensen samen met anderen invulling geven aan hun ambities en zich blijven ontwikkelen. Samenspel ontstaat in dialoog tussen mensen met verschillende achtergronden die samenwerken en elkaar uitdagen. Ze creëren nieuwe mogelijkheden in een doorgaand proces. Spelplezier ontstaat als spelers met elkaar ruimte weten te maken en invloed kunnen uitoefenen op hun leven en welzijn. Samenspel is misschien wel de meest adequate manier om te kunnen omgaan met ambigüiteit en onzekerheid in de wereld om ons heen.¹⁶

Samenspel geeft voldoening als spelers samen een nieuwe toekomst creëren en van elkaar kunnen leren.

SPEELSHEID, CREATIVITEIT EN INNOVATIE

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 gaat samen met een positieve en optimistische kijk en een open blik op de wereld.¹⁷

Creativiteit

Creativiteit gaat over het ontwikkelen van ideeën en het creëren van nieuwe inzichten en gedragingen die toegepast kunnen worden in nieuwe situaties. Creatieve mensen zijn originele denkers. Ze hebben veel ideeën, kunnen snel van denkrichting wisselen en nieuwe combinaties verzinnen. Het is interessant dat grote denkers, wetenschappers, ontwerpers en kunstenaars hun werk vaak als spel beschouwen en een nieuwsgierige en speelse houding innemen bij alles wat ze doen. Creatieve mensen zijn geen gevangenen van gewoonten of wat wel en niet hoort. Ze kunnen spelen met verandering van gewoonten en introduceren nieuwe manieren waarop we werken en samenleven.

Groepen zijn vaak creatiever dan een enkel individu omdat in groepen meer ideeën ontstaan en die ideeën gecombineerd worden. De meest creatieve groepen bestaan uit mensen met verschillende achtergronden en een diversiteit aan kennis, ervaring en vaardigheden. Ze geven elkaar de ruimte, elk idee is waardevol, er is geen competitie en de bereidheid tot samenspel is groot. Diversiteit in een team vergroot de kans op verfrissende en bruikbare ideeën.¹⁸

Creatieve mensen zijn niet per definitie innovatief want vaak komen ze niet tot een praktische vertaling van hun ideeën. Innovatieve mensen steunen meestal op de ideeën van creatieve mensen en vertalen die naar praktische toepassingen.

Innovatie

Innovatie start met nieuwsgierigheid naar hoe iets werkt. Nieuwsgierige mensen zijn geïnteresseerd in nieuwe inzichten en ervaringen, en proberen verveling te vermijden. Door te spelen proberen ze nieuwe ideeën uit en leren ze wat werkt en wat niet. Innovatie gaat over het realiseren van een nieuw idee met praktische waarde dat wordt omarmd door anderen. Het omzetten van nieuwe ideeën in een succesvolle innovatie vergt vaak een enorme inzet. Innovatieve mensen zijn analytisch, volhardend en veerkrachtig. Ze hebben een positieve houding en zijn bereid tot samenspel.¹⁹ Het merendeel van succesvolle innovaties komt tot stand zonder het expliciete doel om daaraan geld te verdienen.

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.

VERANDEREN ALS SAMENSPEL

Samenspel wordt gekenmerkt door samenwerking tussen spelers waarbij mensen wisselende rollen kunnen innemen en competitie naar de achtergrond verdwijnt. Samenspel begint vaak met nieuwsgierigheid naar wat er zal gebeuren. Er is onwennigheid en opwinding over mogelijkheden die het spel biedt en de ruimte die ontstaat voor nieuwe ideeën en perspectieven. In het spel zelf genieten mensen van de beweging die ontstaat. Spelervaringen dragen bij aan kennis, inzicht en vaardigheden. Gedeelde ervaringen geven zicht op de werkwijzen en cultuur die we met elkaar hebben gecreëerd. Hierdoor ontstaat inzicht in veranderkracht en de wijze waarop we samen veranderingen kunnen realiseren.²⁰

Veranderen als spel

Het gaat bij veranderen als spel niet om een planmatige verandering in een stabiele omgeving met vooropgezette doelen. Deze wijze van veranderen past bij een situatie met voorspelbare gebeurtenissen, stabiele structuren, heldere doelen en beproefde methoden. De meeste organisaties hebben deze gereguleerde wereld achter zich gelaten. Veel bedrijven ervaren hun omgeving als dubbelzinnig en

paradoxaal. In deze dynamische wereld blijven ontwikkelingen elkaar beïnvloeden waarbij onduidelijk is wat de uitkomst zal zijn. Het lijkt alsof alles constant verandert, waarbij sommige patronen doorgaan en een zekere voorspelbaarheid tonen en andere plotseling opduiken en turbulentie veroorzaken. In deze ambigue context is verandering als een rationeel en gepland proces een illusie. Wat we nodig hebben is een veranderbenadering die is gebaseerd op interactie en een continu proces van uitproberen en leren. Veranderen als spel past als de omgeving ambigu is en beproefde methoden niet meer werken. Dan gaat het 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. Het verschil tussen geplande verandering en veranderen als samenspel is in onderstaande tabel weergegeven.

Geplande verandering	Veranderen als samenspel
Externe omgeving Analyse 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 Diagnostiseren van een bestaande toestand op basis van beproefde methoden en deskundigheid.	Spelatronen 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 en bij te dragen 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 een verandering en daarvan leren.
'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. Het gaat niet alleen om strategieën, structuren en systemen, maar ook om wat zich tussen de regels afspeelt,²¹ de ongeschreven regels van het spel,²² en ingesloten spelpatronen.²³ Daarmee gaat samenspel ook over culturele praktijken, weerbarstigheden en individuele onzekerheden. Juist bij diepgaande verandering en vernieuwing zijn deze gezichtspunten essentieel om veranderingen tot waarde te brengen. In het samenspel ontstaat een gesprek over hoe het spel wordt gespeeld, wie de echte spelers zijn en welke speelruimte er is.

Veranderen als samenspel helpt om bestaande spelregels en spelpatronen te begrijpen en zo nodig te veranderen. Regels in organisaties zijn onmisbaar om kwaliteit te leveren en een zekere stabiliteit te behouden. Als bestaande regels en ingesloten 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.

Omgaan met het onverwachte

Bij veranderen als spel kan iedereen meedoen en een rol spelen. De spelers beleven plezier aan de uitdagende situaties waarin ze zich samen met anderen kunnen ontwikkelen. Spelplezier ontstaat als mensen invloed hebben op hun eigen leven en welzijn. Een spelende houding doet een beroep op de creativiteit van spelers die elkaar uitdagen en scenario's ontwikkelen zonder helder begin- of eindpunt. Ze gaan het avontuur aan in de ruimte die ze samen maken. Veranderen als samenspel betekent dat spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten en dat ze mogelijkheden creëren om zich te ontwikkelen en daaraan plezier beleven.

SPELENDE MENS

De homo ludens is als spelende mens in staat de eigen toekomst vorm te geven in het samenspel met anderen.²⁴ Spelers in verandering zoeken in hun samenspel naar mogelijkheden om ingesleten patronen en werkelijkheidsbeelden te doorbreken. Ze wijzigen spelopvattingen en de regels van het spel. Veranderen wordt zo een doorlopend proces waarbij het spel zich verrijkt en soms ingrijpend wijzigt. Mensen die spelen, beleven plezier aan wat ze doen. Ze hebben het gevoel dat ze greep hebben op hun eigen leven en dat maakt ze wendbaarder in een omgeving die niet langer eenduidig is. Over het algemeen zijn mensen met een speelse houding creatiever, gelukkiger en gezonder.²⁵ Speelsheid versterkt ons aanpassingsvermogen en draagt bij aan positieve sociale relaties en een groter zelfbewustzijn.²⁶

Speelse houding

Een speelse houding is een attitude, een manier waarop je in het leven staat. Mensen verschillen van anderen in hoe speels ze zijn in hun denken en gedrag. Dit verschil heeft te maken met opvoeding en persoonlijkheid.²⁷ Stuart Brown beschrijft verschillende speltypen waarmee mensen invulling geven aan speelsheid:²⁸

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, of emotioneel door open te staan voor nieuwe gevoelens met behulp van meditatie of kunst zoals schilderkunst, dans, muziek en literatuur. 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. De kunstenaar vindt het mooi om zijn of haar creatie aan de wereld te tonen. Het gaat erom iets te maken dat aangrijpend of indrukwekkend is en 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 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* zijn het gelukkigst als ze bewegen door wandelen, fietsen, hardlopen, yoga, dansen of zwemmen. Ze willen hun lijf voelen en ontdekken hoe ver ze kunnen gaan. Ze vormen vaak 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 nieuwe gedachten kunnen stromen.

De *uitdager* heeft plezier in een competitief spel en geniet van het spel door anderen uit te dagen en het streven om de beste te zijn. Het gaat niet per se om winnen en verliezen, maar om 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 en uitvoeren van scènes en het realiseren van gebeurtenissen. Regisseurs brengen anderen in het spel, maar zijn zelf het onbetwiste 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. De hofnar is de oudste gedaante van de grappenmaker die op speelse wijze kon ingaan tegen de heersende opvattingen. De grappenmaker nodigt mensen uit om naar zichzelf te kijken en brengt vaste gewoonten ter sprake waardoor er ruimte ontstaat om iets nieuws uit 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. Verhalenvertellers vinden we bij schrijvers van boeken, toneel- of filmscripts en bij makers van cartoons, films en vlogs. 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. Door hun activiteiten blijven ze zich ontwikkelen, aanpassen en verbeteren. Met hun onderzoekende en speelse houding leren ze continu over zichzelf en de wereld om hen heen. Ze zien altijd mogelijkheden om initiatief te nemen en plezier te beleven.

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. 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 ge-

lukkig 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.²⁹

Ervaringen van speltheoretici geven handreikingen om weer spelende mens te worden en zo ruimte te maken voor plezier, creativiteit, innovatie en verandering.³⁰ 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 je 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, zoek anderen die je 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 ambigu en dynamisch is.

*We don't stop playing because we are old,
we grow old because we stop playing*

GEORGE BERNARD SHAW

Over de auteur



JAAP BOONSTRA is professor 'Organization Dynamics' bij ESADE Business School in Barcelona (Spanje) en visiting professor 'Organizational change' bij WU (Vienna University for Economics and Business). Hij is in Nederland verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Jaap werkte eerder als hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en als rector van Sioo, Interuniversitair centrum voor organisatie- en verandkunde.

Bij ESADE Business School is Jaap betrokken bij managementprogramma's over Strategische en culturele veranderingen in organisaties, Organisatie- en leiderschapsontwikkeling, en Internationale samenwerking, fusies en allianties. Voor internationale studenten verzorgt hij onderwijs over Excellent consulteren, Internationaal ondernemen en Cultureel management. Hij is voorzitter van de Faculteitsgroep Global Management van CEMS, een wereldwijde alliantie van universiteiten die zich bezighouden met Masteropleidingen in Internationaal management.

Zijn onderzoek richt zich op Strategische en culturele veranderingen in organisaties, Organisatieverandering en innovatie, Samenwerking in allianties en netwerken, Machtsdynamiek in organisaties, Transformationeel leiderschap en Organisatie- en leiderschapsontwikkeling. Zijn onderzoek is veelal gebaseerd op internationaal vergelijkende studies van veranderprocessen in bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Als zelfstandig en onafhankelijk adviseur is Jaap betrokken bij veranderprocessen in internationale ondernemingen en bedrijfsnetwerken in Nederland, Duitsland en Spanje. Daarnaast zet hij zich in voor maatschappelijke organisaties die zich willen kwalificeren voor de toekomst.

Jaap heeft meer dan tweehonderd artikelen geschreven in Nederlandse en buitenlandse tijdschriften over organisatieverandering, innovatieprocessen, leiderschap, strategische besluitvorming, en machtsprocessen in organisaties. Recent publiceerde hij als schrijver of redacteur meerdere boeken in het Nederlands waaronder *Leiders in cultuurverandering* (Van Gorcum, 2014), *Veranderen van Maatschappelijke Organisaties* (Business Contact, 2017), *Perspectieven op Veranderen* (Vakmedianet, 2018), *Perspectieven op Leiderschap* (Vakmedianet, 2018) en *Veranderen als Samenspel* (Management Impact, 2018).

Meer informatie: www.jaapboonstra.nl

Contact: boonstra@jaapboonstra.nl