

---

## VERANDEREN ALS SAMENSPEL (1)

# Het einde van de man met het plan?

Hans Vermaak

---

**De taal die we gebruiken bij organiseren en veranderen heeft een hardnekkige ingenieursklank die wijst op een achterliggende machinetaal. Dat past steeds minder bij de uitdagingen waar organisaties voor staan. Kan je vanuit een andere metafoor naar veranderen kijken? Welke is daar dan geschikt voor? In dit artikel ga ik in op deze vragen en bepleit ik een spelmetafoor. In een vervolgartikel verken ik hoe je met zo'n andere metafoor methodisch aan de slag kunt gaan. Ik schets daartoe een 'praatplaat' die handen en voeten geeft aan veranderen als samenspel.**

### Anders organiseren is bijna onomstreden

'Anders organiseren' heeft de afgelopen jaren een plek verworven in onze werkpraktijken en managementlectuur. Niet langer denken we vooral over organisaties in termen van Weberiaanse bureaucratieën, monolithische instituties en bedrijfskundig gedreven sturing. Het maakt daarin nauwelijks uit in welke organisatie je rondloopt – noch of het de publieke of private sector is. Overal lijkt men zich ook druk te maken over samenspel over muren heen in netwerkachtige verbanden, over professionals die de ruimte krijgen om zelfsturend in teams te werken, om het omgaan met diversiteit en meerdere waarheden, over het stilstaan bij betekenisgeving en waarden. Naast het 'bouwen' van organisaties gaat het steeds vaker over het vermogen kortcyclisch, wendbaar en al doende onderling je werklevens te organiseren: van 'dingentaal' (zelfstandige naamwoorden) naar interactietaal (werkwoorden). Makkelijk is het daarmee overigens nog niet, maar de trend

is niet onverwacht. Die was al waarneembaar sinds ik drie decennia terug aan de slag ging met vraagstukken als duurzaamheid. We moesten daarin iets met regie op samenwerking in ketens, dialoog tussen belangengroepen en ondernemerschap van binnenuit: andere termen, maar vergelijkbare thema's. Wat nu nodig is, was altijd al nodig. Soms was het er ook al, maar anders gelabeld of onder de radar.

### De twintigste eeuw is godzijdank voorbij

Ik zie de trend om 'anders te organiseren' daarom niet zozeer als een teken dat een nieuwe generatie eindelijk verlicht in de wereld staat en dat een nieuw tijdperk is aangebroken. Verhalen over vooruitgang of ondergang van onze maatschappij voelen voor mij meestal ahistorisch. Plato beschreef dialogisch werken al en de VOC opereerde als netwerkorganisatie (dit illustreert meteen dat anders organiseren niet zomaar onverdeelde gunstig uitpakt). Ik zie de trend eerder als een

correctieslag om het 20e-eeuwse geweld van bedrijfskundig denken te keren, met *scientific management* van Taylor uit het begin van die eeuw als maakbaarheidsicoon. Andere ontwikkelingen ondersteunden dat, variërend van het domineren van marktdenken tot een popularisering van een 'meet en weet' beeld van wetenschap. Decennialang reduceerde dat soort denken organisaties tot doel-middelenconstellaties, bedrijfsprocessen tot lopende banden die gesmeerd moeten lopen, mensen tot grondstoffen ('human resources') waarmee geschoven wordt, en knowhow tot informatie die je middels systemen managet

**Wat nu nodig is, was altijd al nodig. Soms was het er ook al, maar anders gelabeld of onder de radar**



en middels opleidingsgebouwen in mensen pompt. Nou is een beetje ingenieursdenken op zijn tijd niet verkeerd: het is best aardig soms doelen te stellen, de beste werker op de beste plek in te zetten, kennis te borgen en processen te smeren. We hebben alleen lang te veel op die manier gedacht en dat is geen toeval. Het is een denkwijze die het makkelijkst is uit te leggen, in methodes is vast te leggen en over te dragen. Dus domineert die gemakkelijk andere denkwijzen. Die eenzijdigheid zie je terug in alle uitingsvormen van organiseren, van organisatieplaatjes en strategische visies tot kwaliteitssystemen. Die worden dan als volledig, waardevrij en machtsneutraal gepresenteerd, binnen organisaties wellicht nog het meest in opleidingen (Rauflet & Mills, 2009; Vermaak, 2012). Het goede nieuws is – denk ik – dat andersoortig organiseren als contrasterend idee niet meer uit te vlakken is. Het resoneert niet alleen steeds luider in de informele ontboezemingen van organisatiebewoners, maar landt ook steeds vaker in de formele visies van hun organisaties. Bovendien blijkt die andere manier van organiseren eigenlijk helemaal niet zo onbekend: het sluit aan bij hoe we het buiten organisaties vaak intuïtief al ‘gewoon’ deden (Van Twist e.a., 2014).

### **Niet alleen anders organiseren, ook anders veranderen**

Een krachtige manier om steeds tijdig een eenzijdige invulling van organiseren te sig-

naleren, is stil te staan bij de woorden en beelden die we gebruiken. Taal scheidt werkelijkheden en metaforen representeren overtuigende wereldbeelden (Lakoff & Johnson, 1980). Klassiek zijn de metaforen van Morgan (1986) waarbij naast de machinemetafoor een rijtje andere metaforen als gelijkwaardige alternatieven worden gepresenteerd, zoals de organisatie als organisme, cultuur, politieke arena, psychische gevangenis of overheersingsinstrument. De groeiende aandacht voor betekenisgeving en framing onderstreept hoe we erkennen dat vernieuwing soms pas mogelijk wordt door het vraagstuk of de organisatie heel anders te definiëren (bijvoorbeeld De Bruin, 2014). Het ligt voor de hand dat zulk andersoortig denken niet alleen voor organiseren waarde heeft, maar net zo goed voor veranderen. Niet alleen voor waarheen we willen, maar ook voor hoe we daar komen. Ik kan uit eigen werk met Léon de Caluwé putten waar het gaat om verschillende inkleuringen van verandering: naast de blauwdrukbenadering zijn daarin ook politieke (geeldruk), verleidings- (roddruk), lerende (groendruk) of zelfsturende benaderingen (witdruk) als gelijkwaardig gepresenteerd en benutten we vanaf het begin woordenboekjes als manier om het achterliggende denken te onthullen (De Caluwé & Vermaak, 1999). De laatste twintig jaar zijn we daar niet de enigen in gebleven. Het besef van een variëteit van veranderperspectieven is gegroeid en gepopulariseerd. Die va-

riëteit helpt ons verandering dieper te begrijpen en op verschillende manieren tot leven te leren brengen. Die popularisering is passend omdat veel veranderbenaderingen niet meer het domein van enkelingen zijn die dat wel even regelen voor de rest, maar een adaptieve kwaliteit van velen om hun omgeving samen naar hun hand te zetten.

### **De magie van de man met een plan**

In mijn ogen is het ingenieursdenken in hoe we praten over verandering nog een tandje hardnekkiger dan in hoe we praten over organiseren. Je kan zeggen dat we een inhaalslag aan het maken zijn. Zo kwamen het afgelopen jaar weer heel wat voorbeelden langs van nieuwerwetse organisatievisies en vraagstukanalyses die dan toch – hops – ineens zouden moeten worden gerealiseerd middels ouderwetse blauwdrukverandertaal. Er kwamen nationale actieplannen langs rond lastige sociale vraagstukken die men juist overal lokaal wil aanpakken. Of er kwamen woordcombinaties langs zoals ‘zelfsturing uitrollen’, ‘eigen kracht invoeren’ of ‘cultuur omslaan’. Dit is niet alleen grappig, het is eigenlijk destructieve kitsch (Linstead, 2002). Het terechte streven om anders te organiseren wordt gefrustreerd door het aan te pakken op een manier waarop dat nooit te bereiken is. Opnieuw is dat niet zomaar toeval. Zo stelt een ingenieursinsteek enorm gerust: deze presenteert de verandering als

## Vraagstukken worden pas hanteerbaar als je samen verantwoordelijkheid neemt om een weg te zoeken in plaats van die al te hebben

kenbaar, voorspelbaar en maakbaar. Psychodynamici spreken hier over de verleiding van 'de magische oplossing' die we verwachten van 'een man' of 'een plan' omdat het onzekerheid bezweert en ons van verantwoordelijkheid ontslaat. De schaduwkant hiervan is dat juist die onzekerheid wijst op wat we nog niet begrijpen of kunnen hanteren. Verhul je dat, dan verlies je contact met de werkelijkheid waar heel wat vraagstukken maar matig kenbaar en maakbaar zijn. Ze worden pas hanteerbaar als je samen verantwoordelijkheid neemt om een weg te zoeken in plaats van die al te hebben (Gabriel & Hirschhorn, 1999). Als het spannend wordt, is de roep om dit soort magie (bijvoorbeeld van klanten of medewerkers) altijd aanwezig en de vlucht ernaar (bijvoorbeeld van adviseurs of managers) te begrijpen. Dat versterkt op zijn beurt dat een andersoortig repertoire niet zomaar wordt gezocht, laat staan eigen gemaakt. Dat helpt de onzekerheid natuurlijk in stand te houden: een vicieuze cirkel. Je komt hier vanzelf in terecht als je niet bewust tegengas geeft.

### Ontwerptaal als constante

Ik heb lang de hierboven voorgestelde meervoudigheid bepleit in zowel hoe we naar organiseren als in hoe we naar veranderen kijken. Tegelijkertijd hou ik nog vaak vast aan 'ontwerptaal' als onderliggende structuur om dat te doen. Verandering organiseert zich in dat soort ontwerptaal veelal in stappen of fasen, zoals afbakening, diagnose, aanpak en uitvoering. Meervoudigheid krijgt vervolgens wel ruim baan binnen die fasen: in de diagnose (meervoudig kijken), in de aanpaksvorming (situationeel kiezen) en in de uitvoering (congruent handelen). Dat was en is een manier om meervoudig werken handen en voeten te geven: het krijgt een ambachtelijke uitwerking in wat je als veranderaars te doen hebt, inclusief handvaten, stelregels, instrumenten enzovoort. Daartoe rekte ik een al te blauwe invulling van ontwerp met de jaren verder op: zo kon je ook een ontwerp al

doende laten ontstaan (emergent) en het onderweg continu bijstellen (iteratief). Die oprekking was ook wel nodig, want hoe complexer een vraagstuk is hoe lastiger het is om vooraf al te voorspellen welke aanpak exact goed uitwerkt. Taaie vraagstukken leer je eigenlijk pas echt kennen door eraan te werken, hetgeen impliceert dat je niet eenmalig je ontwerp maakt, maar dat blijft bijschaven en updaten onderweg (Vermaak, 2009). De keuze voor ontwerptaal werd de laatste jaren bovendien weer een beetje sexy door leentje buur te spelen bij hoe andere beroepsgroepen daar minder krampachtig mee omgingen (bijvoorbeeld Dorst, 2015; SDFWP, 2014). Daardoor zag je veranderaars ineens rondlopen op de jaarlijkse 'Dutch Design Week' in Eindhoven om inspiratie op te doen.

### Spelmetafoor als alternatief

Toch is er iets voor te zeggen om van die ingenieurstaal af te wijken. Sommigen gebruiken bijvoorbeeld de metafoor van de reis of van het avontuur (bijvoorbeeld Van Olffen e.a. 2016). Anderen pleiten voor spel als metafoor (Mainemelis & Ronson, 2006; Sandelands, 2010; Stoppelenburg e.a., 2012).<sup>1</sup> Op die metafoor kwam ik zelf ook steeds terug, vooral waar het gaat om diepgaander vernieuwing (Vermaak, 2009). Er zijn een paar goede redenen te geven ten faveure van zo'n spelmetafoor als alternatief. Een eerste reden is dat je vanuit een ingenieursmetafoor al gauw focust op de formele aspecten van een organisatie, zoals structuren, systemen en strategieën. Dat zijn echter net de aspecten die de organisatie het meest oppervlakkig typeren en die het makkelijkst te veranderen zijn. Niet voor niets duikt in verhalen over organisatiecultuur op dat de organisatie meer wordt bepaald door het informele verkeer, door de ongeschreven (spel)regels (bijvoorbeeld Scott Morgan, 1994). Die typeren meer wat het DNA van de organisatie is, welke vermogens die zich eigen heeft gemaakt en waar ze al jaren mee worstelt. Dat is allemaal lastiger grijpbaar en maakbaar en is juist

daarom een wezenlijker en meer beklivende typering van de organisatie. Eenzelfde verhaal kun je houden over kwaliteit of kennis: de eerste vat je niet in een kwaliteitssysteem, de tweede vang je niet in archieven of databases. Mooi werk schuilt eerder in wat er tussen de regels speelt (Moor, 2012), in wat mensen 'in hun vingers en tussen de oren hebben', in patronen die je ontwaart in ideeën, interacties en historie. Als je dat wilt adresseren, past een spelmetafoor beter. Dan praat je makkelijker over lastig grijpbare zaken, zoals 'hoe het spel wordt gespeeld', 'welke speelruimte er is', 'wie de echte spelers zijn'.

### 'Game' versus 'play'

Een tweede reden is wat mij betreft dat in de spelmetafoor al het besef zit ingebakken dat je pas stevig staat als je zowel in staat bent de bestaande spelregels te volgen als om die spelregels te veranderen als dat hard nodig is. Spel is wat dat betreft ambigue: wetenschappers worstelen al decennia om het te pakken te krijgen (Sutton-Smith, 1997): waar sommigen er stabiliserende processen beter door begrijpen (spel als manier om macht te behouden of mensen te socialiseren), begrijpen anderen er juist onregelende processen beter door (spel als creatief proces of als de manier waarop wij ons ontwikkelen). Die dubbelzinnigheid is waardevol. Veranderen gaat zowel over de regels volgen als er vals tegen spelen, over serieus zijn maar ook speels. Het serieuze zit in het besef dat spelers met elkaar een werkelijkheid construeren, inclusief de spelregels waarmee ze die werkelijkheid in stand helpen houden. Zeker als er van alles op het spel staat, zijn de spelers in organisaties geneigd om elkaar te herinneren aan die vaak ongeschreven spelregels. Vals spelen kan echter ook. Dan betwisten of ontwijken spelers de regels of gaan ze er tegenin. De noodzaak om vals te spelen ontstaat als dominante spelpatronen oorzaak van de problemen zijn. Dat vraagt om afstand te nemen van hoe het nu gaat en nieuwe spelregels af te spreken. In de Engel-

se taal gebruikt men voor het serieuze spel het woord 'game' en voor het vermogen dat aan te passen het woord 'play' (bijvoorbeeld Weick, 1987). 'Playing games' staat daarmee voor weten 'hoe het hoort', maar ook de kans pakken om daarvan af te wijken als iets anders beter werkt. March en Olsen (2004) benoemen 'dat wat hoort' als de 'logic of appropriateness'. Zij contrasteren dat tegenover 'dat wat werkt' als de 'logic of consequentiality'. Beide logica's moet je kennen om te kunnen switchen als de situatie daarom vraagt. Je zou kunnen zeggen dat als wat hoort niet werkt, je moet werken met wat niet hoort (Vermaak, 2009). Hoe dat uitpakt is deels ongewis en onvoorspelbaar: ook dat maakt het spel en de spelen een afspiegeling van de organisatierealiteit.

### Veelrichtingsverkeer

Een derde reden om de spelmetafoor te verkiezen, is dat je vanuit die metafoor meteen denkt in termen van collectieve processen: iets wat je met mensen samen doet en niet als expert voor hen bedenkt en realiseert. Dat doet meer recht aan hoe veranderen veelal wordt ervaren: als iets wat je toch samen wenst, bedenkt, probeert en beleeft. Zeker als het om complexe opgaven gaat, verlangt het participatie en coproductie (Wierdsma, 2006). Als slechts enkelen begrijpen wat de nieuwe spelregels zijn, lukt een verandering maar moeizaam. Als enkelen het als eenrichtingsverkeer bedenken voor de rest, gaat het moeilijker dan wanneer die rest daarbij was betrokken. Dat eenrichtingsverkeer zit natuurlijk ingebakken in de ingenieursmetafoor van ontwerp: daar bedenkt iemand die er verstand van heeft voor anderen wat er moet

gebeuren. Ik heb heel wat (soms briljante) veranderontwerpen in de la zien verdwijnen. De briljantie op papier garandeert volstrekt geen briljantie in de praktijk. Het ontwerp is slechts voorwaardenscheppend, het praktiseren van die fantasie is pas het moment dat er echt iets verschuift. Daarvoor moet het landen, begrepen worden, beproefd worden, geaccepteerd worden, gedurfd worden, geleerd worden. Daarvoor heb je de ideeën, de bijdragen, het lef, de wil van betrokkenen nodig.

Een goed begin is om niet alleen de uitvoering maar ook de vormgeving meteen al meer samen te doen. Dat geldt zeker voor complexe onderwerpen als cultuur, zelfsturing of opereren in een netwerk. Maar het is ook van toepassing bij minder modieuze strevens als 'customer intimacy' of loyaliteit van medewerkers. Het verbaast me altijd als een bedrijf hard in zijn eentje nadenkt over hoe zij intiem met hun klanten kunnen zijn zonder dat die klanten daarover meedenken of betrokken zijn. Als je dat privé zou doen, zou men dat een ongewenste intimiteit noemen. Je ziet hetzelfde bij bedrijven die loyaliteit van medewerkers trachten te bereiken door ze als managers of stafdienst te 'binden en boeien'. De taal verraadt dat je dan werkt vanuit een gevangenismetafoor (of een metafoor voor SM). Noch intimiteit, noch loyaliteit is eenrichtingsverkeer: het gaat om relaties waarin beide partijen iets te doen hebben en waar beide partijen invloed op hebben. Dit laat zich niet inregelen of engineeren. Dat geldt net zo goed bij opgaven als 'eigen kracht' of 'zelfsturing'. Dat laat zich niet van boven uitrollen. En omgekeerd geldt dat als burgers of medewerkers het pakken, ze er alles mee kunnen doen wat bestuurders of managers helemaal niet verwachten of wensen. Daar kom je alleen uit door daarover te stegelen. Pas door coproductie wordt het werkbaar. Dat is ongemakkelijk in een machine-metafoor, want controle en voorspelbaarheid zijn beperkt. In een spelmetafoor past dat beter: daar hebben samenwerking, spanning en improvisatie vanzelf al een plek. Die horen erbij, daar werk je mee en daar stuur je op.

### Noot

1. Het gaat hier dan verder dan spel als situationele methode om te veranderen. Het gaat om spel als zienswijze die helpt om alle vormen van verandering beter te begrijpen en te hanteren.

### Referenties

- Bruin, H. de (2011). *Framing. Over de macht van taal in de politiek*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (1999/2006). *Leren veranderen - Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer/Vakmedianet.
- Dorst, K. (2015). *Frame innovation. Create new thinking by design*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Gabriel, Y., & Hirschhorn, L. (1999). 'Leaders and followers'. In: Y. Gabriel, *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. Sage: Londen.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago/Londen: University of Chicago Press.
- Linstead, S. (2002). Organizational kitsch. *Organization*, 9(4), p. 657-682.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (2004). *The logic of appropriateness*. University of Oslo: Arena - Center for European Studies, Working paper no. 9, www.arena.uio.no.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play. Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, p. 81-131.
- Moor, M. (2012). *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. IJzer: Utrecht.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Offen, W. van, Maas, R., & Visser W. (2016). *Engage! Reisgids voor veranderavonturen*. Culemborg: Van Duuren.
- Raufflet, E., & Mills, A.J. (2009). *The dark side. Critical cases on the downside of business*. Sheffield: Greenleaf.
- Sandelands, L. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), p. 71-86.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. New York/San Francisco: McGraw-Hill.
- SDFWP (2014). Socialdesignforwickedproblems. Internet: [issuu.com/hetnieuweinstituut/docs/sdfwp](http://issuu.com/hetnieuweinstituut/docs/sdfwp).
- Stoppelenburg, A., Caluwé, L. de, & Geurts, J. (2012). *Gaming. Organisatieverandering met spelsimulaties*. Herziene druk. Deventer: Kluwer.
- Sutton-Smith, B. (1997). *The ambiguity of play*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Twist, M.J.W. van, Steen, M. van der, & Wendt, A. (2014). *Gewoon, in Amsterdam-West ... Een zoektocht naar het bijzondere in alledaagse participatiepraktijken*. Den Haag: NSOB.
- Vermaak, H. (2009/2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2012). De kracht van kleine kwaliteit. Een pleidooi voor activistische kwaliteitszorg. In: T. Hardjono, A. Oosterhoon, K. de Vaal & J. Vos (red.). *Perspectieven op kwaliteit*. (pp. 70-77). Maurik: NNK.
- Weick, K.E. (1987) *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.
- Wierdsma, A. (2006). Een methodiek voor collectieve competentieverhoging. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 3/4, p. 251-269.

**Dr. Hans Vermaak** is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Guddé. Hij is auteur van *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* en coauteur van o.a. *Leren veranderen* (met Léon de Caluwé) en *Veranderen van maatschappelijke organisaties* (met Jaap Boonstra e.a.). [hansvermaak.com](http://hansvermaak.com)

**Je zag veranderaars ineens rondlopen op de jaarlijkse 'Dutch Design Week' in Eindhoven om inspiratie op te doen**



---

## VERANDEREN ALS SAMENSPEL (2)

# Een praatplaat voor degelijk spel

Hans Vermaak

---

**In de bijdrage in nummer 2 van 'Management Executive' bepleitte ik het denken over veranderen vanuit een spelmetafoor. De vraag is vervolgens hoe je zo'n metafoor handen en voeten geeft. In dit artikel bespreek ik dat ook spel methodische aspecten heeft. Door deze te onderkennen en eigen te maken zorg je ervoor dat een spelmetafoor niet vrijblijvend wordt, maar juist impact heeft. Ik geef een overzicht van die aspecten die als praatplaat kunnen dienen voor betrokkenen.**

### Technology of foolishness

Een spelmetafoor is op drie manieren van waarde:

1. Het helpt je het informele leven van de organisatie te zien.
2. Het helpt je spelregels van de organisatie te zien, te volgen en te veranderen.
3. Het helpt je collectief te werken van begin tot eind.

In het kort kan je zeggen dat het je helpt de onderstroom te zien, je als veranderaar op te stellen en participatief te opereren. Dat is mooi, maar er kleven natuurlijk ook nadelen aan zo'n metafoor. Het grootste nadeel is waarschijnlijk dat mensen het gaan zien als maar een 'spelletje'. Een vrijplaats om even gek te doen zonder dat dat wat uitmaakt. Een vrijblij-

vende en ongevaarlijke bezigheid die Carr (2003) typeert als een excuus voor infantiliteit. Waar het (blinde) vertrouwen op de daadkracht en zekerheid van een ingenieursachtig ontwerp het sterkst is, is de neiging om spel als infantiel af te doen het grootst. Je kan het zien als een immuunreactie die de eventueel ontregelende werking van het spel afweert. Het is vaak juist ook in die omgevingen dat er naast alle serieuze plannenmakerij time-outs worden geschapen voor leuke dingen – onder voorwaarde dat het dan begrensd is tot iets tijdelijks en plaatselijks. Zo kan men veilig wat stoom afblazen en even uitrusten. Ik krijg daarvoor regelmatig verzoeken, zoals om een diner 'op te leuken', om gekke werkvormen te gebruiken, om bergbeklimmers te vragen hun inspirerende avonturen te vertellen. Die time-outs duiden in mijn ogen op een half besef dat de rede alleen niet volstaat en dat spel er complementair aan is. Als ze echter zo gescheiden van elkaar worden ingepland, blijven ze beide gemankeerd en ongevaarlijk.

De uitdaging zit in het combineren ervan, waarbij speelsheid iets ambachtelijks krijgt,

iets wat weloverwogen geschiedt, iets waarover je verantwoording kunt afleggen. Iets waarbij je scheppend omgaat met de spanning tussen de kracht van huidige dominante routines en het verlangen om iets nieuws te realiseren wat niet met die routines kan. Ik kom altijd weer terug bij de term van March (1998) 'technology of foolishness', die ontstond uit vele jaren studie naar innovatieprocessen. Hij kwam daarin tot de conclusie dat wat werkt bij vernieuwing 'gek' is – althans bezien vanuit de bestaande routines en opvattingen. Maar hij concludeerde tevens dat alles wat gek is, nog geen vernieuwing brengt. Dat lukt pas met die gekkigheden die ook nog eens ambachtelijk zijn, waar technologie achter schuilt. Die technologie van 'het nieuwe' is echter vaak onbekend, ontkend en onbemind. Dat veroorzaakt dat we te makkelijk denken over de 'technology of foolishness'. Dit staat in contrast met hoe serieus we omgaan met de vertrouwde 'technologie', die vaak de status quo in stand houdt. Als we de kracht van de spelmetafoor willen benutten, zullen we de 'speltechnologie' moeten blootleggen en benadrukken. Een goed startpunt is om alle

**Het grootste nadeel is dat mensen het gaan zien als maar een 'spelletje'**

## De uitdaging zit in het combineren van de rede en het spel



ambachtelijkheid die we kennen vanuit het ontwerpdenken in ieder geval niet onderweg te verliezen. Anders gooien we het kind met het badwater weg.

### Mapping the territory

Als we de tegenstelling tussen spel en ambacht willen overbruggen, is het belangrijk handen en voeten te geven aan de spelmetafoor. En als we daarmee met mensen in samenspel willen werken in plaats van het voor anderen uit te denken, dan helpt het als dat houvast toegankelijk is voor velen. Een praatplaat is daartoe geschikt: die maakt kennis goed deelbaar en onthoudbaar. Achter zo'n praatplaat zit dan altijd nog een hele wereld die je kan uiteenrafelen in dikke handboeken. Na jaren schoorvoeten om dit te doen, brainstormde ik er met Jaap Boonstra over in het kader van zijn nieuwe boek over het veranderen van maatschappelijke organisaties (Boonstra e.a., 2017). Wat klein begon, ontvouwde zich na anderhalf jaar als rode draad van dat boek. We hebben het verrat in zo'n praatplaat – bestaande uit zeven spelelementen die je allemaal nodig hebt voor effectief veranderen in samenspel. Elk van die

elementen is verder uit te pakken met wat je daarbinnen allemaal te doen staat. Daar hadden we dan toch weer bijna honderd pagina's in het boek voor nodig. Dat geeft uiting aan ons streven een brug te slaan tussen spel en ambacht waardoor de spelmetafoor krachtig kan werken. De plaat en de uitleg zijn daarin complementair. Wij werken er al een tijdje mee

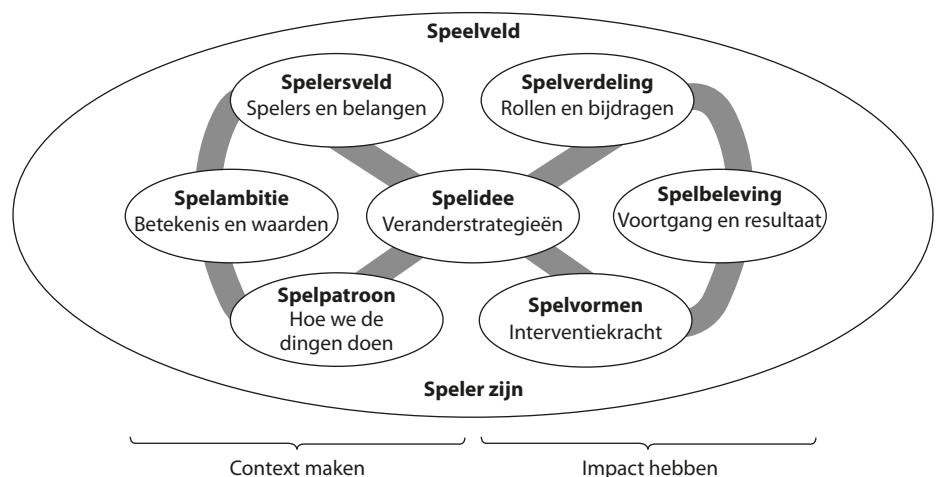
en zijn benieuwd hoe het anderen ver gaat als ze ermee aan de slag gaan. We nodigen je uit mee de brug te slaan. Daarom hier al een korte impressie middels de praatplaat (zie figuur).

### Context maken

De linkerkant van het speelveld – bestaande uit vier spelelementen – staat in het teken van 'context maken'. De betekenis daarvan is dat je als veranderaars genoeg begrijpt van het speleveld, de spelambitie, en de heersende spelpatronen om te weten wat voor soort verandering het krachtigst kan zijn: het spelidee. Het gaat niet alleen om context kennen, maar ook om context maken, omdat je die verkenning al met betrokkenen doet. Zicht op eigen spelpatronen, helderheid over eigen ambitie en gesprekken in het speleveld zijn tenslotte al interventies op zich. Ze maken het veld en de tijd rijp voor verandering.

Bij spelambitie sta je onder meer stil bij wat van waarde is, je verbeeldt ambities en zoekt naar een hanteerbare spanning tussen wens en realiteit. Soms zijn organisaties verwaarloosd en

## De praatplaat



## Als je meer van betrokkenen verlangt dan zij aankunnen, dan creëer je 'burn-out', maak je je ambitie te klein, dan schep je 'boredom'

willen ze een veel te grote sprong voorwaarts doen. Dan helpt het zoeken naar hanteerbare spanning je om ambitie te reduceren tot iets wat doenbaar is voor de organisatie. Vygotsky (1978) spreekt hier van de zone van nabije ontwikkeling: als je meer van betrokkenen verlangt dan die met elkaar aankunnen dan creëer je 'burn-out', maak je je ambitie te klein dan schep je 'boredom'. Juist op de grens ertussen kan een organisatie zich ontwikkelen. Bij spelersveld kijk je naar wat een organisatie nu in huis heeft, waar men goed in is, wat men (nog) niet aankan, hoe het leerklimaat is. Dat helpt die zone van nabije ontwikkeling te bepalen. Je kijkt ook naar wat verkoopbaar is: hoe zit het krachtenveld in elkaar en waar is draagvlak voor te scheppen? Soms zijn er aanzienlijke verschillen binnen de organisatie: waar is vernieuwing dan het meest gewenst en waar is men eraan toe? Bij spelpatroon probeer je zicht te krijgen op het DNA van de tent, je ontdekt in hoeverre de beoogde verandering daar haaks op staat en hoe groot de veranderdrukte nu al is. Je vraagt je af wat de achterliggende oorzaken van een vraagstuk zijn en hoe makkelijk die te adresseren zijn gegeven de historie van de organisatie.

### Spelidee als centraal spelelement

Het spelidee is een beredeneerde keus van wat je samen denkt dat de krachtigste manier is om de vernieuwing vorm te geven, op basis van de optelsom van de ambitie, het veld en het patroon. Die drie elementen begrenzen je speelruimte. Je zoekt hierbij naar hefboomwerking: welke focus kan je in je aanpak aanbrengen opdat je met zo weinig mogelijk energie zoveel mogelijk kunt bereiken. Dat resulteert onder meer in een voorkeur voor een bepaalde veranderbenadering: is er nu vooral een politieke insteek nodig, een verleidingsbenadering, een lerende insteek of iets anders? Het kleurendenken kan bij het afwegen

en verwoorden hiervan behulpzaam zijn (De Caluwé & Vermaak, 1999). Bij complexe en grotere vraagstukken doemt vaak de vraag op of meerdere trajecten naast elkaar nodig zijn en in hoeverre de organisatie in staat is die te combineren zonder dat ze hun onderscheidenheid (en daarmee hun werkzaamheid) verliezen. Je vraagt je verder af of sommige van die veranderingen nou vooral omvang of juist diepgang moeten hebben, want die twee aspecten staan op gespannen voet met elkaar (Vermaak, 2009). Ga je voor diepgang, dan kijk je waar je in het klein zou kunnen beginnen en hoe het van daaruit kan groeien.

Het spelidee dat je zo fabriceert, is nooit 'objectief' het beste: het gaat om een proces van wikken en wegen wat je samen werkbaar acht, waar je je hand voor in het vuur durft te steken. Dat heeft te maken met de spanning die er kan zitten tussen de drie genoemde elementen. Stel je een ambitie voor die erg vernieuwend is voor een organisatie, dan zal de aanpak ervan vaak op gespannen voet staan met het DNA van de organisatie en dat kan de verkoopbaarheid weer remmen in het spelersveld. Wat doe je dan? Temper of temporeer je de ambitie? Zoek je een (om)weg die beter bij het DNA aansluit? Begin je met voorlopers zonder dat de rest van de organisatie het weet, zodat je het niet zo breeduit hoeft te verkopen? Je ziet hierin dat de drie spelelementen innig verbonden zijn en dat er meerdere mogelijkheden denkbaar zijn. Wat je kiest, wordt daarin mede bepaald door hoe stevig jij en andere kernspelers zich voelen staan en hoeveel risico die willen en durven nemen. Ben je eenmaal gerust genoeg in je keus, dan leidt een nadere concretisering van het veranderidee je naar de rechterkant van de plaat. Denk daarbij aan het uitwerken in deeltrajecten, aangrijpingspunten en groeipaden, maar ook aan het spelen met timing

van de verandering en communicatie over de verandering.

### Impact hebben

De rechterkant van het speelveld bestaat weer uit vier elementen (startend met het spelidee) en staat in het teken van 'impact hebben'. De betekenis daarvan is dat het veranderidee handen en voeten krijgt in de dagelijkse praktijk. Het gaat over het vertalen van het spelidee naar concrete interventies (spelvormen), het verdelen van rollen en bijdragen (spelverdeling) en het demonstreren en ervaren wat werkt (spelbeleving). Die drie elementen tezamen bepalen het samenspel. Dit is geen eenrichtingsverkeer: de ervaringen die je onderweg met elkaar opdoet, gebruik je om het spelidee te ijken en aan te scherpen. Zo krijgt een verandering stap voor stap meer vorm terwijl je resultaten boekt.

Bij spelvormen sta je samen stil bij mogelijke interventies en hoe die te combineren zijn. Hoe breder je kennis van het interventierepertoire, hoe krachtiger en creatiever je dit kunt doen. Je differentieert wat op verschillende schaalniveaus nodig is en hoe dat doorwerkt op elkaar (bijv. Vermaak, 2012). En je zorgt dat je blokkades tijdig onderkent en slecht, zonder dat dit de meeste aandacht opeist, want die wil je richten op wat de verandering schept, niet op wat die blokkeert. Dit soort keuzes kunnen ook onderweg ontstaan als er ruimte is voor mensen om spontaan iets bij te dragen en verrast te worden door nieuwe mogelijkheden. Bij spelverdeling gaat het om het betrekken van spelers en om mensen in positie te brengen zodat ze samen het verschil kunnen maken. De samenwerking is daarbij doorslaggevend: wat kunnen we doen om diversiteit te benutten en spanningen te hantieren zodat niet alleen ons handelen maar ook onze reflectie daarop en onze besluitvorming daarover zich verdiepen? Bij spelbeleving omarm je de ervaring met het veranderen. Je merkt bijvoorbeeld hoe er concrete prestaties in de buitenwereld zichtbaar worden. Het kan echter ook gaan over de betekenisgeving en waarde die je aan die resultaten hecht. Daarnaast betreft het belangrijke 'bijvangst', zoals

de verhalen en kennis die je kan oogsten, de professionele groei die betrokkenen doormaken, de relatienetwerken die worden versterkt of de verlangens die erdoor worden aangewakkerd. De beleving is in die zin niet alleen de uitkomst van een verandering, maar ook munitie voor reflectie en de motor voor verdere vernieuwing.

## Congruentie

Ook hier geldt dat de elementen niet op zichzelf staan: spelvormen, spelverdeling en spelbeleving versterken elkaar als ze op elkaar aansluiten. En dat veronderstelt dat je die steeds opnieuw ijkt aan het veranderidee. Welke concretisering helpt het veranderidee materialiseren? Stel dat het gaat om een innovatie van werkprocessen in een organisatie van professionals waar een strategie voor is bedacht van 'oogsten wat het beste werkt in de praktijk': je gaat dan kennis ontlenuit uit reflectie op werkprocessen met en door clubjes betrokken professionals. Daar passen spelvormen bij uit de hoek van actieleren en actieonderzoek: daarin verstrengelen werkprocessen, leerprocessen en onderzoeksprocessen zich (Vermaak, 2009). Men experimenteert, leert al doende en expliciteert wat werkt. Zou je in plaats daarvan spelvormen introduceren, zoals opleidingen waarin het leren los van het werk is georganiseerd, dan hapert het. Er ontstaan dan steevast transferproblemen van de opleiding naar de werksituatie en daardoor lukt het ook minder om kennis te oogsten uit nieuwe praktijken. Bij spelverdeling kan je waarschijnlijk het best aan de slag met 'voorlopers': mensen die de basics al op orde hebben en de vermogens en ruimte hebben om energie te investeren in vernieuwing. Focus je namelijk op achterlopers, dan hebben die weliswaar de verandering harder nodig, maar successen waarmee je ook anderen kunt inspireren laten daar zich het moeilijkst boeken, en daar ging het bij het veranderidee om. Je betreft verder juist die mensen die concrete bijdragen te leveren hebben in het experimenteren, ongeacht of ze nou in dezelfde afdeling werken. Zo'n spelverdeling maakt het mogelijk dat zo'n groep ook een gedeelde spelbeleving heeft waar men samen betekenis aan kan geven, passie voor heeft en lessen uit

kan trekken. Dat gaat niet lukken als muren of lagen van de organisatie bepalen wie participeert. Kortom: je keuzes in spelvormen, spelverdeling en spelbeleving zijn nauw verbonden. Sluiten ze slecht op elkaar aan, dan verwatert en verpietert het veranderidee. Sluiten ze goed op elkaar aan, dan verdiepen en manifesteren ze het veranderidee. Wie moeilijk over congruentie doet, komt ver (Marshak, 2001). Wie er makkelijk over doet niet.

## 'The map is not the territory'

Het verhaal over spelbeleving impliceert nog een relativering: geen enkele landkaart staat gelijk aan de eigenlijke reiservaring. Geen praatplaat vangt of vervangt die werkelijkheid. Bateson (1972) benadrukte daarom altijd *The map is not the territory*. Een perfecte landkaart is niet nodig en zelfs ongewenst. Zo tekent Weick (1987) mooi op hoe Hongaarse militairen aan de dood ontsnapten tijdens dagenlange sneeuwstormen in de Zwitserse Alpen door zich vast te klampen aan een landkaart die achteraf van de Pyreneeën bleek te zijn. Zij waren genoodzaakt steeds te puzzelen wat wijs was. Dat proces van betekenisgeving hielp hen een weg te vinden in niet-vertrouwd terrein. Je zou kunnen zeggen dat de waarde van een landkaart is dat je je er samen over kan buigen en het je dan tot handelen kan aanzetten. Het spelen met de praatplaat is daarom even belangrijk als het doorgronden van de praatplaat. De plaat is een 'transitional object' dat helpt enerzijds met beide benen reëel in de buitenwereld te staan en anderzijds de fantasie en verbeelding van de binnenwereld te volgen (Winnicott, 1974). Hiermee zijn we terug bij het streven van een combinatie van spel en ambacht. Dat wil je niet alleen binnen de zeven elementen van de praatplaat, maar juist ook in het hanteren van het samen-spelertussen: de plaat als geheel.

De spelmetafoor wijkt stevig af van de dominante verander- en organiseertaal, maar is tegelijk ook vertrouwd in (en buiten) ons werklevens als je dagelijkse praktijken of dagelijkse uitspraken als uitgangspunt neemt. Ik hou daarom van zo'n alledaagse term als 'jezelf op het spel zetten'. Het is bij uitstek iets wat je van

veranderaars verwacht. In die term zit ingebakken dat het een bloedserieuze zaak is: er staat iets op het spel en als het misgaat veroorzaakt dat schade – zowel aan de opgaaf als ook aan jouw positie en reputatie. Het is een ernstige aangelegenheid. In 'jezelf op het spel zetten' gaat dit samen met het besef dat je niet alleen moet snappen hoe het spel nu wordt gespeeld, maar ook dat je daarvan moet afwijken om verschil te maken. Dat is naast serieus dus ook fantasierijk. Het is resultaatgericht, maar net zo goed experimenterend. Ongeacht of je nou vertrouwt op deze alledaagse ervaringen of de kritiek op dominante ingenieursmetaforen, beide wijzen ze erop dat het tijd is serieus aan het spelen te gaan.

## Noot

1. Met dank aan Jaap Boonstra. Het artikel is geïnspireerd door gezamenlijke hoofdstukken in zijn nieuwe boek *Veranderen van maatschappelijke organisaties*.

## Referenties

- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine.
- Boonstra, J., H. de Bruin, Y. Burger, R. van Es, & M. van Twist e.a. (2017) *Organiseren en veranderen van maatschappelijke organisaties*. Amsterdam: Business Contact.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (1999/2006). *Leren veranderen - Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer/Vakmedianet.
- Carr, A. (2003). Organizational discourse as a creative space for play: the potential of postmodernist and surrealistic forms of play. *Human Resource Development International*, 6(2), p. 197-217
- March, J.G. (1988). 'Technology of foolishness.' In J.G. March (ed.). *Decision and organizations*. Oxford: Blackwell.
- Marshak, R.J. (2001). Managing the metaphors of change. *Reflections The Sol Journal*, 2(3), p. 6-15.
- Vermaak, H. (2009). Ruimte om te exploreren. In G. Smid & E. Rouwette (red.), *Onderzoekende professionaliteit* (pp. 15-27). Assen: Van Gorcum.
- Vermaak, H. (2009/2015). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer/Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2012). Videolezing *Veranderkundig kijken naar de transitie jeugdzorg*. Bestuurdersconferentie stadsregio Amsterdam. Amsterdam: Campus TV/ Gemeente Amsterdam.
- Vygotzky, L.S. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weick, K.E. (1987). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.
- Winnicott, D.W. (1974). *Playing and reality*. Harmondsworth, UK: Penguin

**Hans Vermaak** is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij is auteur van *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* en coauteur van o.a. *Leren veranderen* (met Léon de Caluwé) en *Veranderen van maatschappelijke organisaties* (met Jaap Boonstra e.a.). hansvermaak.com