

*“Spel of simulatie
kan een krachtig
interventiemiddel
zijn om gedrags-
verkenning te
faciliteren”*



Marijne Vos is zelfstandig organisatieadviseur en facilitator onder de naam Marijne. nu. Haar expertise ligt in het ondersteunen van professionals en organisaties bij het aanpakken van complexe vraagstukken door middel van creatieve en interactieve methoden. Ze integreert principes van spelontwerp, gamification en faciliteren in haar werk, waarmee ze veranderingsprocessen vormgeeft die zorgen voor meer verbinding, eigenaarschap en creativiteit bij de betrokkenen. Marijne is coauteur, samen met Ben Kuiken, van *Het Grote Fröbelboek voor Adviseurs*.

De kracht van spel in organisatieverandering

Marijne Vos

57

Dit artikel laat zien hoe spel ingezet wordt om organisatieverandering te stimuleren. Door in te spelen op sociale en psychologische dynamieken, creëert spel een veilige ruimte waarin experimenteren en betekenisgeving centraal staan. In dit artikel worden vier specifieke spelmechanismen besproken, elk met een unieke rol in het aanjagen van beweging in organisaties.

Het veranderingsmodel van Kurt Lewin, ontwikkeld in de jaren vijftig, heeft een grote invloed gehad op het vakgebied van veranderingsmanagement, maar is ook onderwerp van kritiek (Burnes, 2020). Het model beschrijft hoe weerstand tegen verandering kan worden aangepakt door drie fasen te doorlopen: *unfreeze* (ontdooien), *change* (veranderen) en *refreeze* (stabiliseren). Hoewel deze indeling op het eerste gezicht een gestructureerde en toegankelijke aanpak lijkt, suggereert het ten onrechte dat organisatieverandering een lineair proces is.

En bovendien dat het begint en eindigt in een stabiele, 'bevroren' toestand. In de praktijk zijn organisatieveranderingen onvoorspelbare processen. Overigens heeft Lewin zelf nooit een dergelijk vereenvoudigd driestappenmodel geformuleerd (Cummings e.a., 2015). Het model is na zijn dood versimpeld en toepasbaar gemaakt voor organisatieverandering. Door de vereenvoudiging van het model worden belangrijke aspecten van Lewin's werk over het hoofd gezien. Lewin, sociaal psycholoog van beroep, benadrukte het belang van het integreren van zowel

individuele kenmerken (zoals motivatie en verwachtingen) als de context waarin een individu opereert (zoals groepsdynamiek en omgeving) in een veranderaanpak. Deze bredere sociale benadering biedt waardevolle inzichten voor verandermanagement en het inzetten van spel. Succesvolle verandering vereist aandacht voor sociale processen, de psychologische omgeving, betekenisgeving en de mens als sociaal wezen (Ten Have e.a., 2018).

De hedendaagse praktijk van de veranderkundige wordt gekenmerkt door toenemende discontinuïteit, complexiteit en onvoorspelbaarheid in en tussen organisaties. Deze dynamiek maakt het idee van maakbaarheid en controle in veel gevallen een illusie (Kuhlman & Hoogendoorn, 2008). Het loslaten van het maakbaarheidsdenken en het beschouwen van mensen als sociale wezens met keuzevrijheid die opereren in een complexe en dynamische omgeving roept nieuwe vragen op: welke verandermechanismen kunnen worden ingezet om beweging te creëren in organisaties? Welke condities kan een veranderaar creëren om gewenst gedrag te stimuleren en te ondersteunen, in plaats van te onderdrukken of te beperken?

Veranderprocessen vragen niet alleen om een rationele aanpak, maar ook om interventies die aansluiten bij de sociale en emotionele dimensies van menselijk gedrag. In dit licht biedt het inzetten van spel een waardevol perspectief. Spel maakt gebruik van de sociale en psychologische dynamiek tussen mensen en creëert een omgeving waarin experimenteren en betekenisgeving centraal staan.

Het kan daarmee een krachtig instrument zijn voor het stimuleren van verandering. Hieronder worden vier specifieke mechanismen van spel beschreven, die elk een unieke bijdrage leveren aan het op gang brengen van beweging in organisaties:

1. Het loslaten van het huidige mentale model en omarmen van nieuwe perspectieven.
2. Het onthullen van het 'echte' gedrag en experimenteren met 'nieuw' gedrag.
3. Het doorbreken van vastgeroeste interactiepatronen.
4. Het creëren van een gezamenlijke positieve beleving: verwondering, ruimte en speelplezier.

Elk mechanisme wordt toegelicht aan de hand van een concreet praktijkvoorbeeld waarin spel als interventie is ingezet. Voordat deze mechanismen worden besproken, wordt eerst uiteengezet wat onder het concept spel wordt verstaan.

Wat is spel?

Het begrip spel¹ wordt door de filosoof Huizinga gedefinieerd door deze elementen

- een ongedwongen handeling of activiteit
- zich voltrekkend binnen zekere temporele en ruimtelijke grenzen
- verlopend volgens vrij gekozen maar daarna verplichtende regels
- het doel is de activiteit zelf
- de activiteit wordt begeleid door een gevoel van spanning en vreugde en het bewustzijn dat de activiteit anders is dan het gewone leven.

Een goed ontworpen spel of simulatie daagt deelnemers uit om direct te handelen, zonder vooraf uitgebreid te plannen of hun acties te rationaliseren

Hoewel spel in de context van organisatieverandering vaak een serieuze invulling krijgt (*serious gaming*), hoeft het niet altijd serieus te zijn. Ook een minder serieus bordspel of speelse werkvorm kan als interventiemiddel worden ingezet, mits het aansluit bij het beoogde (leer) resultaat van een sessie en er sprake is van een bewust gecreëerde leeromgeving waarin reflectie plaatsvindt.

1 Het loslaten van het mentale model en het omarmen van nieuwe perspectieven

Mentale modellen beïnvloeden, vaak onbewust, ons gedrag en onze besluitvorming. Hoewel deze modellen houvast bieden, kunnen ze ook beperkend werken bij verbeteringen en veranderingen binnen een organisatie. Senge (1992) stelt dat het ontdekken en expliciet maken van je eigen mentale model essentieel is voor succesvolle verandering. Door persoonlijke beelden, veronderstellingen en verhalen kritisch te onderzoeken en bij te stellen, kunnen individuen en teams nieuwe mogelijkheden en perspectieven ontwikkelen.

Omdat mentale modellen doorgaans impliciet zijn en vooral zichtbaar worden in

interacties met anderen, biedt spel een krachtig middel om deze interactiepatronen te simuleren en deelnemers te laten reflecteren op hun overtuigingen.

Praktijkvoorbeeld

Twee basisscholen, die al geruime tijd samenwerken, ervaren spanningen door de aanwezigheid van verschillende 'bloedgroepen'. De directeur van deze basisscholen heeft de vraag om de samenwerking tussen de twee scholen te verbeteren. Tijdens een gezamenlijke sessie wordt een kort communicatiespel geïntroduceerd. Het doel van het spel is om deelnemers bewust te maken van hun eigen vooronderstellingen in hun interacties met collega's.

Tijdens de reflectiefase na afloop van het spel geeft de schooldirecteur schoorvoetend toe dat ze tijdens het spel dacht: 'Wat is zij dom;', toen een collega in haar ogen een 'foute' kaart speelde. Achteraf bleek echter dat de collega een andere set spelregels hanteerde. Deze ervaring leidde tot een goed gesprek over aannames: welke impliciete overtuigingen hebben we over hoe we met elkaar samenwerken binnen de organisatie en hoe kunnen we een cultuur van gelijkwaardige inbreng binnen de organisatie bevorderen?

Dit voorbeeld illustreert hoe onbewuste mentale modellen die een grote invloed hebben op gedrag en interacties door middel van spel boven tafel kunnen worden gebracht. De kracht van spel ligt in het creëren van een ervaring die het probleem niet direct aanpakt, maar via simulatie en interactie onderliggende, conflicterende vooronderstellingen blootlegt en tot nieuwe inzichten leidt. In de zoge-

naamde 'transfer', de overgang van game naar realiteit, (Sikkema & Van Eunen, 2022, p. 173.) benoemden deelnemers zelf in welke situaties deze conflicterende veronderstellingen tot wrijving leidden en op welke manier ze in deze situaties beter kunnen samenwerken.

2 Het onthullen van het 'echte' gedrag en experimenteren met 'nieuw' gedrag.

Een veelgehoorde klacht in organisaties is dat 'er mooie plannen worden gemaakt, maar dat niemand ze uitvoert'. Bij organisatieveranderingen is er vaak onvoldoende ruimte om met elkaar te onderzoeken hoe de nieuwe gedragingen er in de praktijk uit kunnen zien. In plaats van te blijven hangen in abstracte termen zoals integrale samenwerking, zelfsturing en betere communicatie, gaat het erom dat medewerkers zelf het belang inzien van de veranderintentie en gezamenlijk te ontdekken welk gedrag passend is en aansluit bij de gezamenlijke ambitie. Spel of simulatie is een krachtig interventiemiddel om deze gedragsverkenning te faciliteren.

Praktijkvoorbeeld

Tijdens een spel over multidisciplinaire samenwerking geeft een deelnemer vooraf aan te willen oefenen in het nemen van een meer bescheiden rol en geen leidinggevende positie te ambiëren. Echter, zodra het spel begint, geeft zij binnen enkele minuten instructies aan de groep. Het unieke van spel is dat het, in tegenstelling tot de realiteit, vaak een tweede kans biedt. Na de eerste spelronde reflecteerden de deelnemers gezamenlijk op vragen als: Wat heb je nodig van jezelf en

van anderen om effectief samen te werken? Dezelfde deelnemer besloot in de tweede ronde te experimenteren met een andere aanpak. Ze richtte zich op haar eigen taken en vroeg haar collega's om regelmatig updates te geven en directe hulpvragen te stellen, in plaats van zelf sturing te geven.

Dit voorbeeld laat zien hoe uitdagend het kan zijn om goede voornemens van ander gedrag vast te houden in een uitdagende situatie. Een goed ontworpen spel of simulatie daagt deelnemers uit direct te handelen, zonder vooraf uitgebreid te plannen of acties te rationaliseren. Hierdoor wordt het 'echte' gedrag zichtbaar en kun je ermee aan de slag. Naast het onthullen van bestaande gedragingen biedt spel ook de mogelijkheid te experimenteren met nieuw gedrag in een veilige omgeving. Dit versterkt het zelfvertrouwen en verhoogt de kans dat deelnemers dit gedrag later opnieuw zullen vertonen.

3 Het doorbreken van vastgeroeste interactiepatronen

Organisaties functioneren als complexe systemen, waarin uiteenlopende interactiepatronen voortdurend ontstaan en evolueren. Deze patronen zijn vaak moeilijk te doorgronden en niet altijd rechtstreeks herleidbaar tot specifieke gedragingen of oorzaken. Volgens Homan (2005) wordt de ontwikkeling van een organisatie niet primair bepaald door formele plannen of acties van het management, maar door de alledaagse interacties tussen betrokkenen, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit impliceert dat vraagstukken vaak voortko-

“Het spel creëert een nieuwe taal en gedeelde herinneringen die dienen als referentiepunten in de dagelijkse praktijk

men uit diepgewortelde dynamieken en wederzijdse afhankelijkheden. Om dergelijke patronen inzichtelijk te maken, kan een simulatie van herkenbare situaties deelnemers helpen om vastgeroeste patronen te ontdekken en te doorbreken.

Praktijkvoorbeeld

In een team dat recent afscheid heeft genomen van twee zogenoemde ‘rotte appels’ bleef de negatieve dynamiek van roddelen, klagen bij de manager en het vermijden van verantwoordelijkheden onverminderd aanwezig. Een eenvoudige spelsimulatie, gebaseerd op een herkenbaar dagelijks proces, bood een veilige en gestructureerde manier om deze dynamiek te onderzoeken. Tijdens het spel kwamen impliciete afspraken en verborgen privileges naar voren.

Het spel maakte deze patronen op een zodanig manier zichtbaar dat de deelnemers er niet langer omheen konden. Deze bewustwording leidde tot een open discussie over hoe bestaande gewoonten de samenwerking beperkten. Door het spel zagen de teamleden niet alleen waar de knelpunten lagen, maar ook hoe heldere afspraken en gedeelde verantwoordelijkheden individuele en gezamenlijke voordelen konden opleveren. Dit ver-

grootte de bereidheid binnen het team om de negatieve dynamiek los te laten en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor een betere samenwerking.

Waar traditionele interventies vaak gericht zijn op symptomen, maakt een spelsimulatie onderliggende dynamieken zichtbaar en bespreekbaar. Dit biedt deelnemers niet alleen inzicht in de huidige situatie, maar creëert ook de voorwaarden om nieuwe, constructieve interactiepatronen te ontwikkelen. Daarnaast neemt de bereidheid voor verandering toe, omdat de deelnemers in de spelsimulatie de voordelen hiervan hebben ervaren.

4 Een gezamenlijk positieve beleving: verwondering, ruimte en speelplezier

Spel roept een intrinsieke motivatie op doordat het deelnemers plezier biedt en hen in staat stelt zich volledig onder te dompelen in het proces. Mensen ervaren verwondering, leren nieuwe vaardigheden en ontdekken samenhang, wat leidt tot gedeelde inzichten over werkmethoden en de bestaande organisatiecultuur (Boonstra, 2021). Deze intrinsieke motivatie is een krachtig element van spel. Tijdens spelsessies vergeten deelnemers vaak de tijd en vragen ze geregeld: ‘Kunnen we het nog een keer doen?’ of ‘Wanneer gaan we weer spelen?’ Dit enthousiasme benadrukt de waarde van spel als interventie.

Spel creëert niet alleen nieuwe ideeën en perspectieven maar is ook een gedeelde positieve ervaring die als basis kan dienen voor verdere samenwerking binnen

teams. Plezier speelt hierin een sleutelrol, het omvat humor, betrokkenheid en positieve emoties (Sikkema & Van Eunen, 2022, p. 121.). Daarnaast biedt spel een ontsnapping aan de soms verstikkende structuren van de organisatiecontext waardoor deelnemers anders naar uitdagingen kijken. Het biedt deelnemers een mogelijkheid een andere rol aan te nemen en vanuit het perspectief van deze rol naar vraagstukken te kijken.

Praktijkvoorbeeld

In een team waar de werksfeer wordt gekenmerkt door een te serieuze en zware benadering wordt het *Grote Fröbelspel* ingezet als interventie. In dit spel nemen deelnemers verschillende rollen aan, zoals de nar, de filosoof, de cheerleader of de kaartenmaker en onderzoeken zij waar meer speelruimte te vinden is in hun denken, werk en organisatie. Het spelen van een specifieke rol daagt deelnemers uit om andere woorden en gedragingen te kiezen dan zij gewend zijn in hun dagelijkse praktijk. Dit leidt niet alleen tot inzicht in de effecten van hun eigen gedrag maar ook tot een beter begrip van de impact op collega's. Tijdens het spel ontstond een levendige sfeer vol humor, absurditeit en speelplezier. Deelnemers maakten grapjes, verzonden creatieve oplossingen en verkenden nieuwe manieren van samenwerken. In de reflectiefase na het spel identificeerden zij de elementen die bijdroegen aan dit speelplezier en bespraken ze hoe deze aspecten in het dagelijkse werk geïntegreerd konden worden. Tegelijkertijd werden momenten waarop ze het spel té serieus namen geëvalueerd, wat leidde tot waardevolle inzichten over hoe een

overdreven serieuze houding ook hun dagelijkse werk kon beperken.

De subtiele kracht van spel is dat het een blijvende indruk achterlaat bij de deelnemers. Deelnemers refereren regelmatig aan woorden, rollen of dynamieken die tijdens het spel naar voren komen, zelfs lang nadat de sessie heeft plaatsgevonden. Het spel creëert een nieuwe taal en gedeelde herinneringen die dienen als referentiepunten in de dagelijkse praktijk. Hierdoor ontstaat een dynamiek waarin medewerkers in en uit de 'speelmodus' kunnen stappen, wat zorgt voor meer flexibiliteit en ruimte in hun denken, werkwijzen, en de organisatie als geheel.

Jij bent aan zet!

Het is tijd een nieuw speelveld te betreden waarin verandering niet wordt gepland, maar waarin beweging wordt gestimuleerd. Spel biedt een krachtig middel om dit speelveld vorm te geven. Het helpt mensen mentale modellen los te laten, nieuwe gedragingen te verkennen, ingesleten interactiepatronen te doorbreken en samen positieve ervaringen op te doen. Bovendien ervaren

“Waar traditionele interventies vaak gericht zijn op symptomen, maakt een spelsimulatie onderliggende dynamieken zichtbaar en bespreekbaar

deelnemers voordelen van een betere samenwerking, versterkt spel het zelfvertrouwen en vergroot het de veranderbereidheid van medewerkers.

Spel is geen doel op zich, maar een bewust ontworpen interventie die rekening houdt met de sociale en emotionele dynamiek van mensen. Dit vraagt van veranderaars niet alleen het juiste spel te kiezen, maar ook om inzicht in de doelgroep en context te hebben waarin het spel wordt ingezet. Denk bijvoorbeeld aan vragen zoals: welk type spel past bij de cultuur van de organisatie? Hoe ontwerp je een spel dat aansluit bij de specifieke vraagstukken van een team?

Daarnaast is het belangrijk te erkennen dat spel niet altijd dé oplossing is. In omgevingen waar weinig vertrouwen of een gebrek aan veiligheid in de organisatie is, kan een speelse aanpak weerstand oproepen. Daarom vraagt het inzetten van spel om een zorgvuldige voorbereiding en een doordacht ontwerp van de sessie. Alleen door aandacht te geven aan deze randvoorwaarden kun je de potentie van spel volledig benutten.

Hoewel er geen eenduidige oplossing is voor complexe veranderingen, kan spel helpen deze complexiteit inzichtelijk te maken en mensen helpen om te leren gaan met complexe veranderingen. Een goed ontworpen spel biedt deelnemers waardevolle ervaringen die hen ondersteunen bij het navigeren door complexe processen (Stoppelenburg e.a., 2021).

Spel maakt het mogelijk voor groepen situaties te begrijpen en te doorzien. Dit sluit aan bij de bredere sociale benadering van Lewin, waarin mensen zelf verkennen, leren en inzicht krijgen in de krachten die hun leefruimte beïnvloeden

– de subjectieve wereld waarin zij leven en handelen.

Niet de veranderaar maar de medewerkers zelf staan hierin centraal. Zij krijgen tijd en ruimte om in een veilige omgeving gedrag te onderzoeken en te experimenteren. Spel is een krachtig interventiemiddel voor complexe organisatieverandering, waarbij de medewerkers zelf aan zet zijn om betekenis te geven aan de veranderende omgeving waarin ze opereren, zowel in het heden als in de toekomst.

Noten

1 Huizinga in *Gaming, organisatieverandering met spelsituaties* (1938), p.19

Literatuur

- Boonstra, J. (2021). *Spel, speelsheid en verandering*. M&O, 1, 23 - 38.
- Burnes, B. (2020). *The origins of Lewin's three-step model of change*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56, 32-59.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. Pearson Education.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (5th ed.). New York, NY: Doubleday.
- Sikkema, K. & Van Eunen, M. (2022). *Spelen werkt: maak leren op de werkplek leuker met game-based learning*. BusinessPublishers.
- Stoppelenburg, A., De Caluwé, L. & Geurts, J. (2012) *Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties*. Wolters Kluwer business.
- Ten Have, S., Ten Have, W & Rijksman, J. (2018). Naar een sociale psychologie voor gedragsverandering in organisaties. *Holland Management Review*, 177,67 -75.