

# Spelen is het nieuwe Leren

In dit artikel wil ik een voorstel doen hoe je vanuit het perspectief van spelen naar leren kunt kijken. Als je dat doet, kom je op verrassend nieuwe aanpakken en ideeën hoe je beweging kunt brengen in complexe vraagstukken.

Arne Gillert

Ik begin met een verhaal, over het project van de tijdspaarders bij de Nederlandse Spoorwegen. Om vervolgens toe te lichten hoe je vanuit vraagstukken van leren en veranderen bij spelen kunt belanden. De kern van dit artikel is de beschrijving van zes principes van het spelen, die je bij het vormgeven van leer- en veranderinterventies als inspiratiebron kunt gebruiken.

## Het verhaal van de tijdspaarders

*In de herfst van 2003 stonden de Nederlandse Spoorwegen voor de onmogelijke opgave de punctualiteit binnen enkele maanden met 1,4% op jaarbasis te verhogen. Het was een stijging die binnen zo korte tijd eigenlijk niet kon, en historisch nog maar een enkele keer, in een ver verleden, was bereikt. Het behalen van het door de overheid gestelde punctualiteitsdoel per 1 juli 2004 zou echter betekenen dat de NS de prijzen aan de inflatie zou kunnen aanpassen - een financiële meevaller van zo'n € 18 miljoen.*

*Als je als organisatie voor zo'n complexe uitdaging staat, dan ligt bijna al voor de hand wat je doet. Je richt een projectteam op dat zich alleen maar op deze ene taak richt. Je zorgt voor een zorgvuldige analyse van het probleem, werkt verschillende strategieën uit, toetst die vervolgens aan gestelde criteria (Hoe snel levert het wat op? Hoeveel kost het?) en implementeert vervolgens de meest belovende aanpakken. Als mensen niet mee willen, verhoog je de druk en de controle, je verscherpt het projectmanagement. Je dwingt medewerking af.*

*Allemaal heel logisch.*

*En het was juist **niet** wat ze bij de NS besloten om te doen.*

*De mensen die zich met het vraagstuk bezighielden, hadden al veel gezien - en vooral dat het vraagstuk van de punctualiteit al vaak op de 'normale' manier*

*was aangepakt. Zonder succes. Er lagen ontelbare analyses en voorgestelde aanpakken. Maar de punctualiteit was nog steeds lager dan men wilde accepteren.*

*En zo besloot men om te spelen.*

*Een aantal initiatiefnemers riep een ronde bijeen van mensen om te brainstormen over het vraagstuk. Niet de punctualiteitexperts, maar vooral mensen die buiten de gebaande paden konden denken. Ze bedachten een aanpak die uitging van het snelle realiseren van kleine verbeteringen in plaats van het probleem eens en voor altijd in zijn geheel aan te willen pakken. Van uitproberen in plaats van plannen. En van plezier en lichtheid in plaats van druk en controle.*

*Het idee was simpel: dertien teams van conducteurs en machinisten - de werkvloer, waar toch de meeste invloed op de 'kleine punctualiteit' lag - adopteerden elk een lijn. Zo'n lijn is een bepaald traject, van bijvoorbeeld Den Haag naar Venlo, waar een of twee keer per uur een trein rijdt. Elke trein op zo'n lijn doet op zijn reis verschillende stations aan - en daar kan die trein al dan niet op tijd arriveren. Door het eerdere onderzoek was bekend hoe vaak per dag op zo'n lijn de treinen op uitgekozen stations op tijd arriveerden. Bijvoorbeeld: er rijden per dag 40 treinen op de gekozen lijn, en we kijken of ze op tijd aankomen op drie stations. Dan kun je in dit systeem dus maximaal 120 keer op tijd zijn. Uit onderzoek wist men dat over het afgelopen jaar de treinen op deze lijn gemiddeld 100 keer per dag op tijd arriveerden. De uitdaging voor de machinisten en conducteurs was simpel: zorg ervoor dat jullie treinen het elke dag beter doen dan deze benchmark. In het voorbeeld: dat er meer dan 100 punctuele aankomsten gerealiseerd worden. Voor elke aankomst op tijd boven deze benchmark krijg je een punt. Die punten sparen we met z'n allen, en als we meer dan zo'n 5.700 punten*



Bron: NS Beeldbank

*hebben, dan is het doel bereikt. De teams kregen niet veel kaders mee: ‘Denk niet zo veel na, plan niet zo veel, probeer vooral uit. En als je je afvraagt of je iets mag doen, dan is ons antwoord “ja”. Tenzij het veel te veel geld of tijd kost. Probeer vooral alles uit, en evalueer snel. Fijn als iets niet werkt, dan weten we dat tenminste. Fijn als iets werkt, dan kunnen we het ook op andere plekken uitproberen.’*

*En zo gingen de teams aan de slag. Ze hadden uiteraard onderweg hun hoogte- en dieptepunten. Tot ergens begin juni 2004 het punctualiteitsdoel was bereikt. Een onmogelijk geachte prestatie. Gewoon door te spelen.*

Het verhaal van ‘de tijdspaarders’ - zoals de mannen en vrouwen van NS zich gingen noemen - is een van mijn favoriete casussen als het gaat om het realiseren van zichtbare resultaten op een gebied waar iets *anders* nodig is dan meer van hetzelfde. Het voorbeeld illustreert voor mij een aantal fundamentele leerpunten voor ons vak van leren en veranderen.

### **Waarom spelen?**

Ik heb er een boek over geschreven, in het Duits: “Der Spielfaktor”, dat de aanleiding vormt voor dit artikel. In dat boek gaat het er in essentie over hoe we onder complexe omstandigheden resultaten kunnen realiseren. Omstandigheden waar anders denken, creativiteit, doorbreken van patronen is gevraagd om tot hogere kwaliteit, meer innovatie, betere bediening van klanten of betere verkoopcijfers te komen.

Mijn startpunt is dat het er bij al dit soort vraagstukken om draait het handelen van mensen te beïnvloeden. Want uiteindelijk wordt dat gewens-

te resultaat alleen maar bereikt als mensen anders handelen. Structuren, systemen, wat er ook bedacht wordt om een verandering te realiseren; het zijn allemaal manieren waarmee men het handelen van mensen wil beïnvloeden. Ook al het management, sturing en leiderschap in organisaties draait erom: het handelen van mensen beïnvloeden. ‘Beïnvloeden’ is daarbij geen lelijk woord, het is neutraal, we doen het allemaal dagelijks. Ook als ik mijn collega uitnodig voor een kop koffie, doe ik een poging zijn handelen te beïnvloeden. Hij neemt dat - laten we hopen - graag aan, omdat het hem een aantrekkelijk voorstel lijkt.

Het probleem met het beïnvloeden van het handelen van mensen is dat we, impliciet of expliciet, vooral systemen toepassen om dat te bereiken die uit een ander tijdperk komen. Want de meeste aanpakken komen voort uit het realiseren van massaproductie. Ze zijn gericht op sturing, controle en straf als iemand niet doet wat hij of zij moet doen. De moderne variant van hetzelfde denken is dan om resultaten vast te stellen en bonussen te beloven als die doelen gehaald worden. Ik zou durven beweren dat zo’n 90% van alle (HR) instrumenten in hedendaagse organisaties vanuit de ene of andere versie van dit denken komt.

Op hetzelfde moment kennen we inmiddels de beperkingen van deze aanpakken. Bonussen lijken vooral te werken als het gaat om doelen die heel eenduidig gedefinieerd kunnen worden, die weinig creativiteit vragen, en waar het goed is als je geen nieuwe afleidende informatie opneemt of niet breder kijkt. Sturing en controle lijken vooral te werken waar het bij het gevraagde handelen gaat om regelmatige, exact uit te voeren,

makkelijk te controleren werkzaamheden, die weinig input van de mens vragen die het doet. Zodra er een service-gedachte bij komt, of creativiteit gevraagd is, of breder denken, dan komen sturing en controle als beïnvloedingsinstrumenten aan hun grenzen.

We moeten dan ook op zoek naar andere manieren om het handelen van mensen te beïnvloeden. ‘Spelen’ is voor mij daarbij een hele krachtige inspiratiebron gebleken. ‘Play is not an activity, it is a state of mind’, schrijft de Amerikaanse auteur Stuart Brown (2009). En met hem vind ik dat het niet gaat om spel zoals de tafeltennistafel op kantoor, die vooral benadrukt dat werk werk is, en spel spel. Het gaat om *speels denken*, om het gebruiken van de werkzame principes van spelen voor het ontwerpen van leer- en veranderinterventies.

### Zes werkzame principes van spelen

Wat zijn dan die werkzame principes van het spelen, die je ook op het werk zou kunnen toepassen? Ik heb er tot nog toe een zestal gevonden, zonder een claim te willen doen op volledigheid of zuiverheid van het verschil tussen deze zes. Sowieso gaat het met het concept van ‘spelen’ niet om de waarheid, maar om de inspiratie; om een manier van kijken die wellicht in vastgelopen situaties het verschil kan maken. Hieronder bespreek ik deze zes principes.

#### 1. Spelen is ‘an sich’ aantrekkelijk

Wie speelt, doet dat meestal omdat het spel ‘an sich’ aantrekkelijk, de moeite waard is. Winnen is mooi meegenomen, maar vaak hoeft je, om er plezier aan te hebben, niet eens te kunnen winnen. En een spel dat je weliswaar kan winnen of altijd wint, maar dat je voor de rest geen plezier geeft, vind je niet lang leuk.

We kijken naar werk vaak als het tegenovergestelde - iets dat per definitie niet leuk is, waar je voor gecompenseerd moet worden om het te doen (het Amerikaanse ‘compensation’ zegt precies dat). Wie speels denkt, kijkt naar werk als iets wat je ‘an sich’ leuk kunt maken. Dat kan in het klein - hoe zorg je ervoor dat de belangrijke vergadering morgenochtend een zó mooie, aantrekkelijke, plezierige ervaring wordt dat mensen er het liefst de volgende dag eentje zouden willen hebben? Als je er zo naar kijkt, is dat niet zo ingewikkeld - de meeste mensen weten bijvoorbeeld in het privé-domein heel goed hoe ze een bijeenkomst leuk kunnen maken.

Het kan ook in het groot; zie het verhaal van de tijdspvaarders, waar door aandacht, ruimte en plezier het werken aan punctualiteit heel aantrekkelijk werd. Vraag je het iemand bij de NS die erbij betrokken was, dan krijg je nog vandaag glinsterende ogen te zien.

## Wat is Spelen?

Spelen is als fenomeen sowieso uiterst interessant. Een van de meest boeiende vragen die wetenschappers zich al een hele tijd stellen, is wat de toegevoegde waarde is van het spelen - want het komt bij bijna alle diersoorten voor, net zoals bij mensen. Waarom spelen we?

Spelen is gevaarlijk - er is veel onderzoek dat aantoont dat spelende jonge dieren makkelijker ten prooi vallen aan roofdieren of dodelijk verongelukken, dan wanneer ze niet spelen. Je zou dus aannemen dat spelen via het proces van natuurlijke selectie al lang uitgeroeid zou zijn, als het niet ergens van toegevoegde waarde was. Als spelen niets oplevert behalve risico, zouden de niet-spelende jongdieren gewoon beter overleven dan hun spelende soortgenoten en op langere termijn de overhand hebben.

Spelen moet dus iets opleveren. Men is er lang vanuit gegaan dat kinderen via het spel leren. Kittens bijvoorbeeld, zouden dan via hun spel met een bal leren om te jagen. Echter, deze theorie kan niet worden onderbouwd - kittens die in hun jeugd niet spelen, jagen later net zo goed als kittens die dat wel doen. Het verschil ligt op een ander gebied: de katten die in hun jeugd niet hebben mogen spelen, hebben heel veel moeite om het verschil te maken tussen vriend en vijand, ze worden eenzaam, vinden het lastig om contact te maken met soortgenoten. In menselijke termen zou je het de ontwikkeling van je sociale en emotionele intelligentie kunnen noemen. Het is nog niet zeker, maar het spelen van kinderen (en volwassenen) lijkt dus met name op dat gebied onontbeerlijk te zijn.

#### 2. Spelen is doen, niet plannen

Kinderen die een toren uit blokjes willen bouwen, hebben geen strategische planningsessie nodig, of een aantal workshops, om precies te plannen hoe ze het gaan aanpakken. Wie speelt, doet vooral. Het verbaast me regelmatig hoeveel energie in analyses, plannen en strategieën wordt gestoken, waar vervolgens weinig mee gebeurt. In meer gevallen dan men denkt is ‘gewoon maar proberen’, beginnen en tijdens de rit bijstellen een veel beter alternatief. Dat perspectief heft ook het verschil op tussen planning en uitvoering - nog zo’n fenomeen dat volgens mij vaak leidt tot een prachtige realiteit op papier, maar problematische gevolgen heeft in de beleving van de te bedienen klanten.

Plannen wordt ook daarom vaak gebruikt om iets te blokkeren. Het vragen naar nog een studie of onderzoek is in politieke omgevingen goed bekend als vertragingstactiek. En zo is plannen vaak uitstelgedrag. Waardoor er schijnbaar veel, maar uiteindelijk niets gebeurt.

Het kan ook anders. Bijvoorbeeld bij de NS, waar de opdracht aan de teams expliciet was: plan vooral niet te veel, probeer uit, evalueer goed, en doe meer van de dingen die werken.

#### 3. Spelen gaat makkelijk samen

Je kunt alleen spelen, en samen. Dat hoeft niet vanzelf goed te gaan. Maar als samen spelen goed gaat, dan is er weinig dat meer plezier - en vaak succes - geeft. Je kunt veel leren van hoe je samen spelen tot een succes maakt. Mijn favoriete metafoor is die van het improvisatietheater. Je staat op het toneel met je partner, je krijgt wat



Bron: NS Beeldbank

woorden van het publiek en nu moet je een dialoog improviseren waar die woorden in voorkomen. Terwijl jij nog op de onmogelijke combinatie van woorden kauwt - paars, fornuis, slaapkamer, konijn - kijkt je partner je aan, maakt een zuchtend gebaar, en zegt: 'Ik snap niet waarom je dit paarse fornuis per se in mijn slaapkamer moest zetten.' En nu ben jij aan de beurt.

Wie dan vooral met zichzelf bezig is ('het was mijn beurt om te beginnen', 'dit gaat mij niet lukken', 'het moet nu echt wel grappig zijn', etc.), of met de ander, ('hij weer als eerste', 'hij maakt het zich wel lekker makkelijk', etc.) of met het verleden ('wat een slecht begin kiest hij, de grap zat toch juist in het konijn', etc.) gaat nat. Je kunt maar één ding doen: 'Ja, en ...' denken, en voortbouwen op deze eerste zin. Niet voor niets wordt theatersport, improvisatietheater dus, vaak ingezet om mensen een positieve samenwerkingservaring te laten ervaren. Niet dat na een dag theatersport de samenwerking opeens als gesmeerd verloopt, maar wie de onderliggende principes toepast, heeft wel degelijk toegang tot de essentie van goed samenwerken. En dat maakt vaak een enorm verschil.

#### 4. Spelen gebruikt de imaginatie

Onze hersenen maken weinig verschil tussen wat er is en wat we ons alleen maar voorstellen. Zo is er het verhaal - wetenschappelijk gedocumenteerd - van de man die uit vertwijfeling over zijn verbroken relatie zijn gehele maanddosis antidepressiva in één keer inneemt, om zich van het leven te beroven. Op de valreep van zijn in elkaar

zakken krijgt hij spijt, belt bij zijn buurman aan en vraagt om hem naar het ziekenhuis te brengen. Daar kan hij alleen aan een infuus en met wat andere apparatuur bij bewustzijn worden gehouden. Het medicament dat hij heeft gebruikt, is daar onbekend; hij blijkt deel te nemen aan een studie voor een nieuw middel. Door het ziekenhuis opgeroepen, opent zijn psychiater de achtergrondinformatie over de studie en blijkt dat de man in de controlegroep zit; hij heeft dus 29 placebo's ingenomen. Waar geen ander middel hem blijvend bij bewustzijn houdt, doet de informatie van zijn psychiater over de placebo's dat wel: binnen een kwartier staat de man op en gaat naar huis.

Wat we ons voorstellen heeft reële gevolgen. Dat kun je ook op het werk gebruiken: door je juist de dingen voor te stellen die je wilt, door anderen te verleiden, je een gewenste toekomst voor te stellen, door doen alsof. Het klinkt gek. Maar het is vaak een heel bevrijdende weg uit vastgesleten patronen.

#### 5. Speelruimtes

Spelen heeft ruimte nodig. Speelruimtes zijn ruimtes met beperkte consequenties. Dat wil zeggen, je kunt spelen als je weet dat de consequenties van wat je doet beperkt zijn. Die consequenties kunnen alle mogelijke vormen hebben - levensbedreiging, maar in een werkcontext vooral sociale consequenties, zoals falen of straf. Wie ruimtes wil maken waarin anderen - of jezelf - kunnen spelen, zorgt ervoor dat je met de gevolgen van fouten, dingen die misgaan, goed kunt omgaan. Manieren om speelruimte te creëren:

- door vooraf iets als ‘experiment’ te labelen (een signaal aan de buitenwereld dat hier uitgeprobeerd wordt) mogen dingen ook misgaan.
- door de scope te beperken, zodat bij een fout niet de hele onderneming failliet gaat.
- door goed te kiezen waar uitproberen, spelen, passend is. En ook waar niet, juist omdat de gevolgen van fouten niet te overzien zijn.

Bij de tijdspaarders van de NS werd de ruimte gemaakt door de expliciete uitnodiging ook gekke dingen uit te proberen. Door meteen iets te vertellen over het belang van dingen die niet werken, ook daarvan kon iedereen leren. Door het resultaat heel duidelijk te benoemen, en voorop te stellen: trainen die op tijd rijden.

#### 6. Het spel en de regels

Geen spel zonder regels. Regels zijn vaak manieren om de ruimte - zie principe nummer 5 - te beperken, zodat de gevolgen overzienbaar blijven. Je kunt zonder regels of kaders ook niet beginnen: als je iemand vraagt om ‘iets te doen’, dan is er geen aanknopingspunt om te beginnen. In een volledig onbeperkte ruimte kun je niet spelen. Daarom zijn kaders relevant. Een doel of resultaat is zo’n kader (‘het gaat om punctualiteit’), maar ook een aantal regels (‘je moet alles meteen uit kunnen proberen, je moet het zelf kunnen doen, het mag geen weken duren voordat het resultaat oplevert’) – dit waren een aantal al dan niet impliciete regels bij de tijdspaarders.

Het paradoxale aan regels is dat je ze nodig hebt om te kunnen beginnen, en dat ze je daarna ook weleens in de weg kunnen staan. Wie dan vooral zorgt voor naleving van de regels - gericht op sturing, controle, straf - staat het spel in de weg.

Bij de NS was een aantal teams soms ook met ideeën bezig die ze niet zelf konden realiseren. Terwijl het juist een van de uitgangspunten van het project was, dat er niet weer een werkgroep komt die allerlei dingen bedenkt die anderen moeten doen. Deze regel, ‘we doen alleen dingen die we zelf kunnen realiseren’, bleek een goed beginpunt. Ook om de regel vervolgens te breken: één team, bijvoorbeeld, vond uit dat er heel veel winst te behalen was door een andere afspraak met een goederenvervoerder en ProRail te maken. Dat was niet hun taak, dus gingen ze anderen beïnvloeden om voor zo’n nieuwe afspraak te zorgen. Met veel impact.

#### Afsluitend

Spelen is recentelijk heel populair. ‘Serious games’, ‘gamification’; er wordt van alles over geschreven. Vaak gaat het dan om het letterlijke spel, de activiteit. Die is ook prachtig. Maar volgens mij ligt de echte - en voor een groot deel nog ongekende - potentie in spelen als manier van kijken. Ik ben ervan overtuigd dat een aantal complexe vraagstukken schreeuwt om een

speelse aanpak. En dat je er als HRD-professional veel aan hebt om te leren speels te kijken, om bijvoorbeeld enkele of meerdere van de genoemde principes eens toe te passen. Want als het gaat om het vergroten van de innovatiecapaciteit, om het veranderen van de mindset, om opener en op de buitenwereld inspelende mensen in organisaties, dan kun je niet om speelprincipes heen. ●

#### Literatuur & Inspiratiebronnen

- Brown, S. & C. Vaughan (2009). *Play. How it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul.* New York: Avery.
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation.* New York: HarperBusiness.
- Burghardt, G.M. (2006). *The Genesis of Animal Play. Testing the limits. A Bradford Book.* Cambridge, MA: The MIT Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow. The psychology of optimal experience.* New York: Harper.
- Damasio, A.R. (2004). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Hirn.* München: List Verlag.
- Geißlinger, H. & S. Raab (2007). *Strategische Inszenierung. Story Dealing für Marketing und Management.* Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Gillert, A. (2011). *Der Spielfaktor. Warum wir besser arbeiten, wenn wir spielen.* München: Heyne.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life.* New York: Doubleday.
- Huizinga, J. (2008). *Homo Ludens. Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur.* Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Lee, F. (2004). *If Disney ran your hospital. 9 1/2 things you would do differently.* Bozeman, MT: Second River Healthcare Press.
- Marantz Henig, R. (2008). Taking Play Seriously. In: *The New York Times Magazine*, Feb 17, 2008.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is Broken.* New York: The Penguin Press.
- Sutton-Smith, B. (2001). *The Ambiguity of Play.* Cambridge, MA: Harvard University Press.



**Arne Gillert M.A., MBA**, is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company. Hij is gefascineerd door het vernieuwen van aanpakken en methodes op het gebied van leren en veranderen in organisaties. Hij heeft veel speelse ideeën ontwikkeld en in de onderneming Kessels & Smit Something bijeengebracht. In 2011 verscheen zijn boek “Der Spielfaktor”.