

Creatieve en speelse leerinterventies om een inzicht-verrijkende dialoog te stimuleren

Play & Explore

In veel organisaties zien we dat voor het succesvol vormgeven aan veranderprocessen, het van cruciaal belang is om een goede dialoog te voeren met diverse betrokken actoren. Dit blijkt in de praktijk nog niet mee te vallen. Door een verandervraagstuk spelenderwijs te verkennen, lijkt deze dialoog gemakkelijker tot stand te komen.

Harry Jonker & Dick van Dommelen

In moderne organisaties en in complexe omgevingen volstaat de traditionele manier van denken – waarbij de beschikking over kennis en informatie wordt gezien als sleutel om vraagstukken op te lossen – niet meer. Kennis en informatie zijn breed beschikbaar en al lang niet meer voorbehouden aan theoretisch opgeleide managers, directeurs en bestuurders. Bovendien wordt onderschat welke (detail)kennis beschikbaar is onder de eigen professionals: zij die dagelijks de eigen processen besturen, klanten spreken en problemen oplossen. Serieus luisteren naar wat deze ‘stemmen’ te vertellen hebben, is extreem waardevol voor de besluitvorming en zeker zo belangrijk voor de realisatie van besluiten. De inzet van interventies die uitgaan van ‘spelen en exploreren’ kan daarbij helpend zijn.

In dit artikel beschrijven we drie door ons beproefde vormen van creatieve, speelse leerinterventies en geven we zicht op wat volgens ons de kernpunten zijn om daar resultaat mee te boeken.

Oog en oor voor meerdere stemmen

Door diverse onderzoekers is aandacht besteed aan de waarde van ‘de stem van de minderheid’, bij het werken aan complexe verandervraagstukken. Het toelaten van meer stemmen in de dialoog vereist én-én in plaats van óf-óf denken. Dit zogenaamde ‘Janusiaans’ denken vraagt een open mindset. Mensen moeten los kunnen komen van de eigen ‘framing’ en hun oordeel kunnen uitstellen. Otto Scharmer noemt dit in zijn Theory U ‘Open Mind’ en ‘Open Hart’ (Scharmer, 2016). Uit eigen ervaring weten we hoe moeilijk het is

om het eigen frame los te laten, je eigen *biases* onder ogen te zien en volledig open te staan voor nieuwe inzichten die niet in je eigen referentiekader passen. Of zoals Bommerez (2016) het verwoordt: *We zijn collectief geconditioneerd om niet te ‘zien’. We oordelen. We interpreteren. We projecteren.*

Wij zijn op zoek gegaan naar manieren om het oordelen uit te stellen en open te staan voor gezamenlijke betekenisgeving van situaties, met de inbreng vanuit verschillende actoren in de organisatie.

Doorsneegesprekken worden vaak gekenmerkt door te denken met directe oordelen; ze worden niet geleid door het bewustzijn. Echter, in een dialoog heeft het bewustzijn de leiding, daar wordt de zin, betekenis overgebracht. Dat gaat dus verder dan het ‘woord’ zelf. Het Griekse woord *dialogos* betekent dan ook letterlijk ‘door het woord heen’ (Bommerez, 2016).

Guba & Lincoln (1989) geven aan dat een zogeheten hermeneutisch-dialectische dialoog, waarin zoveel mogelijk verschillende perspectieven van betrokken actoren bij elkaar worden gebracht, bijdraagt aan verrijking van inzicht van allen; en dus aan gezamenlijk leren en een meer gedeelde betekenisgeving.

De grote kunst zit hem in het luisteren. Vaak vindt luisteren plaats vanuit de eigen mentale modellen. Als het lukt om deze modellen los te laten, zodat vragen gesteld kunnen worden vanuit oprechte interesse en nieuwsgierigheid, ontdek je nieuwe mogelijkheden. Scharmer (2016) spreekt dan van generatief luisteren. Dialoog verhoogt het niveau van gemeenschappelijk

denken en heeft ook impact op het menselijk handelen, vooral op het handelen als team of groep (Isaacs, 1999). Dialoog vraagt om het creëren van een speciale omgeving die een ander soort relatie tussen de actoren mogelijk maakt; een onderlinge relatie die wordt gekenmerkt door een hoge energie en een hoge (collectieve) intelligentie (Jaworski, 1998).

Wat maakt spelen aantrekkelijk?

Een speelse of spelsituatie biedt de mogelijkheid om de omgeving waar Jaworski (1998) naar verwijst te realiseren. Het creëert een 'plek' waar generatief luisteren gemakkelijker plaats kan vinden, omdat je afstand kunt nemen van de gewone wereld en je er vrijer toe kunt verhouden. Dat schept nieuwe mogelijkheden om door een andere bril naar een vraagstuk te kijken. Spelenderwijs en creatief bezig zijn maakt onze geest vrij om verbanden te leggen, nieuwe inzichten op te doen en deze te omarmen. Volgens Brown & Vaughan (2009) kan spelen ons daarom voorbereiden op emergentie en houdt het onze geest open om iets onverwachts te vinden, terwijl we op zoek zijn naar iets anders – ook wel serendipiteit genoemd. Daarvoor zijn interventies nodig die actoren aanspreken op hun creativiteit en vermogen om (samen) anders en vanuit verschillende perspectieven naar een vraagstuk te kijken. Speelse en creatieve interventies kunnen helpen een goede en veilige setting te creëren om de gewenste dialoog te faciliteren. *Play is like a fertilizer for brain growth. It is crazy not to use it*, aldus Brown & Vaughan (2009).

We zullen nu aan de hand van drie praktijkvoorbeelden schetsen hoe je concreet speels en creatief aan de slag kunt gaan. Hierbij wordt de dialoog gefaciliteerd met specifieke werkvormen die het 'betekenis maken' en het co-creëren ondersteunen.

1. Changability Game

Op basis van de veelgehoorde aanname dat tussen 70% en 90% van alle verandertrajecten niet leidt tot het gewenste resultaat, ontwikkelden we de *Changability Game* (Jonker, 2019).

Deze game is feitelijk een gezamenlijke verkenning, waarbij deelnemers uit verschillende lagen in de organisatie met elkaar in dialoog gaan over een recent verandertraject in hun organisatie. Het spel nodigt uit tot een zelfsturend proces, waarin betrokkenen zich richten op de factoren die belangrijk zijn voor het slagen van een verandertraject. Om gelijkwaardigheid en diepgang in het gesprek te creëren en om ervoor te zorgen dat de diverse belangen worden gediend, maar ook om de structuur van de dialoog te handhaven, krijgen de deelnemers een specifieke rol toebedeeld.

De deelnemers worden op een routekaart stap voor stap meegenomen doordat op verschillende 'stations' opdrachten moeten worden uitgevoerd. Deze geleide dialoog bestaat uit negen stations, die in ongeveer twee uur worden doorlopen. De opbouw van de opdrachten op de stations loopt van bewustwording,

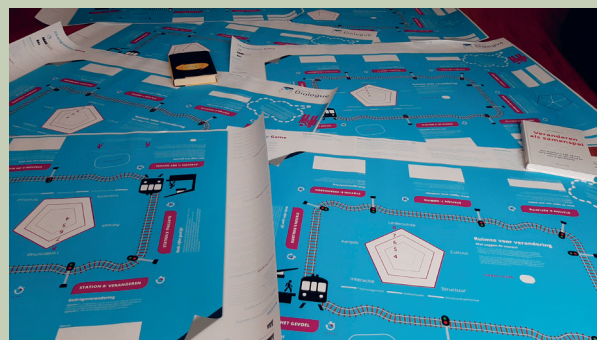
Kader 1. Praktijkcasus Changability Game: groeien en bloeien

Een familiebedrijf in het Oosten des Lands heeft de ambitie uitgesproken te willen groeien en bloeien. De vraag is wat dat inhoudt en hoe dat gerealiseerd zou moeten worden.

In dit praktijkvoorbeeld bleek het volstrekt onduidelijk te zijn wie eigenlijk het middenkader is en wat de rol van het middenkader zou moeten zijn. Terwijl het managementteam niet begreep waarom ideeën vanuit het MT geen voet aan de grond kregen in de operatie.

Het werd iedereen helder dat het gebrek aan structuur een belemmering was voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Het stroomt niet binnen de organisatie en de laag die daarin een cruciale rol zou moeten hebben bestaat niet, of is volstrekt onzichtbaar. Het leiderschap op dat niveau ontbreekt, waardoor initiatieven vroegtijdig sneuvelen en de energie uit de organisatie lekt. Samen zijn nieuwe ambities uitgesproken en afspraken gemaakt over nieuw gedrag dat daarbij hoort. Het middenkader is inmiddels formeel benoemd en zal worden begeleid in hun persoonlijk leiderschap en onderlinge samenwerking.

'Datgene dat altijd onzichtbaar is, ligt nu zomaar op tafel'
– opdrachtgever



via een reflectie, naar concretisering van ambities en gedrag.

Het blijkt telkens weer dat deelnemers de dialoog tijdens de Changability Game zeer waardevol en bijzonder vinden. Er heerst een redelijke mate van gelijkwaardigheid aan tafel. Men weet elkaar aan te spreken; zonder stemverheffing en luisterend naar de verhalen van elkaar. In de meeste gevallen verwondert men zich over de inzichten en uitkomsten van de dialoog. Deze wijken in veel gevallen af van de heersende aannames en overtuigingen. Soms is het een bevestiging van wat al lang vermoed wordt. In de Changability Game wordt zichtbaar dat er door verschillende lagen of onderdelen van de organisatie anders naar dezelfde werkelijkheid wordt gekeken (zie een voorbeeld in kader 1).

2. Organizational Story-making

Een ander onderzoek dat we hebben uitgevoerd, richt zich op de inzet van 'Organizational Story-making' bij

Kader 2. Klassieke narratieve genres bij 'Story-making'

CHARACTERISTICS	POETIC MODES			
	Comic	Tragic	Epic	Romantic
Hoofdrolspeler	Verdienselijk slachtoffer, fool	Slachtoffer	Held	Love object
Andere karakters	Bedrieger	Slechterik, helper	Helper, slechterik, rescue object	Gift-giver, lover, beschadigd of ziek persoon
Plot focus	Tegenslag als verdiende kastijding	Onverdiende tegenslag, trauma	Prestatie, grote triomf, succes	Zegevierende liefde, door de liefde overwonnen ongeluk
Situatie	Ongeluk, fout, toevaligheid, herhaling, het onverwachte en onvoorspelbare	Misdrijf, ongeluk, smaad, letsel, verlies, fout, herhaling, miskenning	Wedstrijd, uitdaging, rechtszaak, test, missie, zoektocht, opoffering	Geschenk, romantische fantasie, falling in love, interchange (beantwoording), herkenning
Emoties	Vrolijkheid, agressie, (haat), minachting	Verdriet, spijt, angst, woede, boosheid, compassie	Trots, bewondering, nostalgie, (jaloezie)	Love, zorg, vriendelijkheid, vrijgevigheid, dankbaarheid

Bron: vrij naar Yiannis Gabriel (2000), *Storytelling in Organizations; Facts, Fictions and Fantasies*.

verandertrajecten. Daarbij wordt medewerkers van een organisatie gevraagd op een creatieve manier met elkaar verhalen te maken, oftewel: *story-making* (Van Dommelen, 2019). Met behulp van metaforen en figuren die in hun verzonnen verhaal een rol spelen, brengen ze het verandervraagstuk via een nieuw perspectief in beeld.

Als grondvorm gebruiken we daarbij een aantal klassieke narratieve genres. Deze genres – comedy, tragedie, episch verhaal en romance – (Gabriel, 2000) vormen samen met een korte instructie het startpunt om het creatieve proces bij een groep van drie tot vijf deelnemers in gang te zetten (zie kader 2). Bij meer deelnemers wordt de groep gesplitst en komen er dus meer verhalen.

Bij het maken van de verhalen hebben teams, zo is de ervaring, nauwelijks begeleiding nodig. De start is vaak even wennen, maar daarna komt men doorgaans snel in een flow en verliest men zich in het (maken van het) eigen verhaal.

Het blijkt dat 'door de verhalen heen' medewerkers gemakkelijker thema's aan durven te snijden die leven in de organisatie. Het is belangrijk dat medewerkers zoveel mogelijk zelf onderzoek hiernaar doen.

Coghlan & Shani (2015) noemen dit proces van samen onderzoeken *Insider Action Research* (IAR). Zij omschrijven dat als: *Insider action research provides an alternative framework with which members of the organization can engage and engage others in shaping their organization's future* (Coghlan & Shani, 2015, p. 47). De assumptie hierbij is dat juist *insiders* de businesscontext door en door begrijpen, een goed zicht hebben op wat werkt en weten wat de heersende trends zijn.

Door met elkaar een verhaal te construeren over bijvoorbeeld een held, een monster of een avontuur, blijken onderstromen van een organisatie op een psychologisch veilige manier boven tafel te kunnen komen. Het verhaal, de creativiteit (in sprookjes en verhalen zijn er immers geen grenzen) en het spel haalt medewerkers uit hun normale context en routines. De politieke correctheid verdwijnt, want in een verhaal kan veel en de thema's die ertoe doen komen als vanzelf bovendrijven in veelal krachtige metaforen.

Het is bijzonder om te zien welke thema's worden benoemd in de verhalen: leiderschap (of het gebrek eraan), onderling vertrouwen (of het gebrek eraan), geloof in of angst voor de toekomst, het al dan niet ervaren van een gezamenlijk doel.

Door het luisteren naar elkaars verhalen ontstaat een gedeelde betekenisgeving, wat leidt tot collectief leren. Daarnaast levert dit ook een hoop plezier en 'ontspanning' op.

Het is aan de facilitator om ook de momenten waarbij verlegenheid gevoeld wordt aan de orde te stellen. De kracht van verhalen is dat het veel 'boven tafel' brengt. Het vraagt echter faciliterende vaardigheden van de begeleider om het luisteren naar elkaar te stimuleren en om elkaar te leren bevragen naar aanleiding van het verhaal dat op tafel gekomen is.

Medewerkers hebben bij IAR een dubbelrol en dat maakt het lastig: ze zijn enerzijds de betrokkene (expert) bij hun organisatie én ze worden tegelijkertijd geacht als onderzoeker (van een afstandje) naar hun eigen organisatie te kijken. Dat nog los van alle organisatie-politiek waartoe ze zich moeten verhouden.

Een alternatief is dat de facilitator als 'onderzoeker' de verhaalanalyse maakt. Maar ook deze moet zich goed

Kader 3. Praktijkcasus Organizational Story-making:

‘Er was eens een Doe-het-zelf-Kasteel...’

Wij zijn uitgenodigd bij een managementteam van een grote retailer in de Benelux om hun heidag te faciliteren. Ze willen met ons nadenken over de toekomst. Na de opening (aan de hand van een *persoonlijk* verhaal, als opwarmer voor de gezamenlijke storytelling) laten wij ze een ‘Episch’ verhaal maken aan de hand van onderstaande instructies:

- Er is vaak sprake van een monster: dus kies het monster!
Welke grote bedreigingen zie je?
Waar lig je wakker van?
- Breng jullie monster verder in beeld...
- Vind een manier om het monster te overwinnen:
Bespreek acties om het monster te overwinnen
Wat heb je eerst gedaan, en toen daarna?
Wat probeerden jullie te bereiken door deze acties?
Bespreek hoe het monster op de acties reageerde.
Wat leerden jullie hiervan?
- Ontwerp en schrijf met elkaar dit verhaal.

Binnen anderhalf uur produceerde het team met elkaar een verhaal vol symboliek: het monster, maar ook de held (tovenaars) die strijdbaar optrad, nimfen, slachtoffers, ophaalbrug, kasteel, poort, etc.

Na het voorlezen van het verhaal onderzocht het team met elkaar welke thema's uit het verhaal naar voren kwamen waarmee ze in de middag verder aan de slag konden gaan. Naar aanleiding van het verhaal (waarin alles werd verwacht van ‘de held’) ontstond een waardevol gesprek over het persoonlijk leiderschap van de MT-leden zelf. Ook het interne gevecht met eigen medewerkers en systemen deed stof opwaaien...

bewust zijn van het gevaar van vooringenomen opvattingen, stokpaardjes of een bepaalde betekenis die hij zelf kan geven aan (verzamelde) verhalen. Catherine Kohler Riessman (2008) waarschuwt dat onderzoekers geen toegang hebben tot het ‘echte’ werk, maar alleen tot de imitatie van de spreker. Daarom is het goed om de verhalenvertellers te laten ‘aanmodderen’ om de betekenis van hun eigen verhaal te construeren. Over collectief leren gesproken.

3. LEGO® SERIOUS PLAY®

LEGO® SERIOUS PLAY® is eveneens een werkvorm die op een spelende manier bijdraagt aan het oplossen van vraagstukken waar geen snelle antwoorden op mogelijk zijn. Het is een kwalitatieve onderzoeksmethode, die story-making bevordert en creatieve processen tot uiting weet te brengen, dankzij het gebruik van LEGO® blokjes. De methode helpt deelnemers te ‘denken met hun handen’. Door gedachten en gevoelens uit te drukken in LEGO®-modellen, wordt de geest geprikkeld om verbanden te leggen, nieuwe inzichten op te doen en verder te kijken.

Het kernproces van de methode bestaat uit vier stappen:

1. het stellen van een vraag
2. het bouwen
3. het delen
4. de reflectie.

Het begint dus met een vraag(stuk). Nadat de vraag is gesteld, begint het vrije creatieve proces. De bouw van het LEGO®-model fungeert als antwoord op de gestelde vraag. Het bouwen vraagt vrij denken en creativiteit. Doordat handen en hersenen beide worden gebruikt, ontstaan andere inzichten en worden andere neurale verbindingen gelegd.

Vervolgens is het tijd om de modellen te delen met de deelnemers. Ieder deelt zijn inzichten via het model, waarbij het aan de bouwer is welke betekenis hij geeft aan het model en elk steentje.

Nadat een model is gedeeld, krijgt elke deelnemer de mogelijkheid daarop te reflecteren, verhelderende en verdiepende vragen te stellen. De focus blijft daarbij op het bouwwerk, wat de dialoog heel veilig maakt. Niemand is uitgesloten, daardoor komen alle inzichten op tafel en levert iedereen een bijdrage. Iedere deelnemer wordt actief betrokken; een essentieel element van de methode.

LEGO® SERIOUS PLAY® is geschikt om bij complexe vraagstukken nieuwe inzichten op te doen, innovatie te stimuleren en een bottom-up cultuur te creëren. En dat op een creatieve, spelende manier. Door *letterlijk* te bouwen met deelnemers ontstaan nieuwe inzichten en ontwikkelt men een gezamenlijke visie op een vraagstuk. Door even afstand te nemen van de gewone wereld en te participeren in een fantasiewereld worden nieuwe mogelijkheden gecreëerd (zie Kader 4 op pag. 16).

Dankzij het leereffect en bezig zijn in de praktijk, wordt LEGO® SERIOUS PLAY® gezien als een leerzame, effectieve methode. Het brengt een driedimensionaal model van de werkelijkheid op tafel dat fungeert als basis voor een verder gesprek. Mede hierdoor is er ruimte voor experimenteren en innoveren.

Overkoepelende principes en toegevoegde waarde

We hebben hiervoor drie vormen van ‘Play & Explore’ besproken. Kijkend naar de overkoepelende ontwerp-principes van deze interventies zien we het volgende:

- Meervoudigheid: diverse actoren spelen mee, uit verschillende lagen van de organisatie.
- Het gelijkwaardigheidsprincipe: elke stem telt en moet gehoord worden.
- Er wordt gebruikgemaakt van spelelementen, rollen en metaforen.
- De kwaliteit van de interactie wordt gestimuleerd. Er worden vragen gesteld naar aanleiding van een model, metafoor of keuze.
- Het samen analyseren, onderzoeken en gedeeld betekenisgeven wat de spelervaringen voor de

Kader 4. Praktijkasus strategieontwikkeling: de High Performance Organisatie



Dit familiebedrijf in de logistieke dienstverlening zit in een overgang van een relatief klein familiebedrijf – waarbij de eigenaar nog in de organisatie aan het werk is, iedereen kent en

de gaten dichtloopt – naar een middelgrote organisatie. Eén van de onderwerpen die spelen is de vraag hoe het middenkader kan professionaliseren en zichzelf, als team en als individu, zou moeten ontwikkelen om de groei van de organisatie beheersbaar te houden.

Naast een gedeelde visie op de strategie heeft elk teamlid een LEGO® model gebouwd over wat zijn/haar persoonlijke bijdrage is en waar de teamleden hem/haar op mogen aanspreken.

Belangrijke inzichten die de deelnemers in deze workshop hebben opgedaan, waren bijvoorbeeld dat er een behoefte is aan kaders, duidelijkheid in processen en heldere communicatie. Maar bovenal dat van iedereen eigenaarschap gevraagd mag worden en dat er een omslag gemaakt moet worden om elkaar meer aan te spreken.

organisatiepraktijk betekenen, is een belangrijk spelonderdeel.

- De facilitator staat zo veel mogelijk buiten de groep. De deelnemers moeten met elkaar in dialoog, niet met de facilitator. De facilitator kan helpen de verhalen te duiden en vragen stellen, maar trekt zich zo veel mogelijk terug. Hij kan door spelregels en de vraagstelling het gesprek enigszins richten.
- Achteraf kan de facilitator de uitkomsten analyseren.

Afsluitend: vanuit de theorie en de praktijk blijken speelse en creatieve interventies enorm krachtig om nieuwe inzichten op te doen en te omarmen. Ze ondersteunen de dialoog binnen teams, maar ook tussen de verschillende organisatielagen.

'Play & Explore', speelse en creatieve interventies, helpen om los te komen van formele patronen en vaste aannames. De interventies bieden door hun vorm een veilige setting, waardoor er op een gelijkwaardige manier gesproken kan worden. Hierdoor is er ook ruimte voor de waardevolle stem van de minderheid.

Opmerkelijk is de focus en concentratie tijdens deze werkvormen. Gedurende enkele uren zijn deelnemers in staat zich te richten op het verandervraagstuk. Waarbij de factor 'lol' ook zeker zijn aandeel heeft! ●

Meer weten?

Bekijk de Podcast van Harry en Dick over Play en LEGO® SERIOUS PLAY®



Literatuur

- Bommerez, J. (2016). *Door de bomen het bos zien*. Almere: Multilibris.
- Boonstra, J. (2018). *Veranderen als samenspel*. Deventer: Vakmedianet.
- Brown, S. & C. Vaughan (2009). *Play: how it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul*. New York: Avery.
- Coghlan, D. & A. Shani (2015). Developing the Practice of Leading Change Through Insider Action Research: A Dynamic Capability Perspective. In H. Bradbury (ed.), *The SAGE Handbook of Action Research* (3rd ed.). London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Dommelen, D. van (2019). *Creating narrative space for change*. Rotterdam.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions and fantasies*. Oxford, UK: University Press.
- Guba, E.G. & Y.S. Lincoln (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California, USA: SAGE Publications Inc.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Jaworski, J. (1998). *Synchroniciteit – De innerlijke weg naar leiderschap*. Zeist: Christofoor.
- Jonker, H. (2019). *Improving Changeability: De ontwikkeling van een diagnose- en interventie-instrument om veranderen te verbeteren*. Dedemsvaart.
- Jonker, H. (2019). Versterken van veranderbaarheid: Spel als diagnose- en interventie-instrument. *O&O 2019(1)*, 11-16.
- Kohler Riessman, C. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy*. Zaltbommel: Thema.
- Ronde, M. de & J. Geurts (2011). De spelende professional. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 65(6), 49-62.
- Scharmer, C.O. (2016). *Theory U* (second edition ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.



Harry Jonker MA en Dick van Dommelen MSc

hebben in 2020 hun krachten gebundeld onder de naam The Art of Dialogue. Van daaruit hebben zij de beschreven spelvormen al meerdere keren succesvol ingezet in organisaties.

Beide zijn gecertificeerd facilitator LEGO® SERIOUS PLAY® method & materials. Verder hebben ze allebei een Technisch Bedrijfskundige achtergrond, zijn gecertificeerd Lean Six Sigma Black Belt en hebben een Master Degree in veranderekunde.

harry@theartofdialogue.nl / 06 33890600

dick@theartofdialogue.nl / 06 51265590