

Introductie



Dit boek gaat over veranderen met behulp van spelsimulaties. In navolging van de internationale vakliteratuur gebruiken we ook vaak de Engelse term ‘simulation and gaming’.

We verstaan onder gaming meer dan enkel het maken of spelen van een spelsimulatie. We willen laten zien hoe methoden uit de wereld van de spelsimulatie vruchtbaar geïntegreerd kunnen worden met inzichten en praktijken uit de veranderkunde, het strategisch management en de organisatiewetenschappen. Het is deze integratie die we op het oog hebben als we spreken over ‘gaming’. Deze term verwijst naar een proces van organisatieverandering dat bestaat uit ten minste drie fasen:

- Een verander- of leertraject wordt gepland vanuit de behoeften van individuen, groepen of van een totale cliëntorganisatie.
- In het verandertraject zelf speelt een spelsimulatie een belangrijke rol.
- De leerervaring uit de spelsimulatie wordt gericht in verband gebracht met het dagelijks werk van individuen of teams in een organisatie, om aldus de gezochte veranderingen ook daadwerkelijk te implementeren of te oefenen.

Deze uitgave is een samenvatting, uitbreiding en verdieping van twee boeken, die niet meer in de handel zijn: *Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties* (1996) en *Veranderen moet je leren* (1997).

De volgende overwegingen hebben een rol gespeeld bij het maken:

- 1 Het eerste boek *Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties* zag in 1996 het levenslicht. Toentertijd was het onze ambitie om de gamingdiscipline te verbinden met de literatuur over organisatieverandering. Dat was wat we al jaren in de prak-

tijk brachten maar wat we nog nooit goed hadden opgeschreven. Nu, ruim vijftien jaar later kunnen we vaststellen dat spelsimulaties nog steeds uitstekende instrumenten zijn om doelstellingen te realiseren die te maken hebben met veranderen en leren. De inhoud van het boek uit 1996 doet echter geen recht meer aan de nog meer volwassen geworden praktijk en theoretische inzichten. Vandaar, tijd voor een accolade achter de meer dan twintig jaar gamingpraktijk en dus een nieuw boek.

- 2 In een flink aantal nieuw toegevoegde cases geven we een overzicht van de toepassingen die zijn ontstaan. We laten zien dat de gamingdiscipline veel vooruitgang heeft geboekt met het professionaliseren van het ontwerp en het gebruik van spelsimulaties. We richten ons nog sterker op beoogde doelstellingen en de gebruikscontext en de relevante thema's daarbinnen.
- 3 Spelsimulatie is een volwassen instrument in de handen van organisatieadviseurs. Dit stelden we ook al in 1996. In deze versie hebben we veel aandacht besteed aan het inbedden van gaming in de literatuur over organisatietheorie, veranderkunde, interventiekunde en leren. In de loop der jaren zijn er goede en onderbouwde theorieën en methodologieën ontstaan. Ook plaatsen we gaming als instrument in het landschap van andere effectieve vormen voor veranderen en leren. Gaming is een interdisciplinaire aangelegenheid.
- 4 Tien jaar geleden citeerden we graag Richard D. Duke die zei: *'It works — but is that all we have'*. Inmiddels kunnen we constateren dat ook op het terrein van onderzoek doen voor, met, over, in en via gaming een vlucht heeft genomen. Daarop reflecteren we uitgebreid. Het proefschrift: *Veranderen moet je leren* (1997) over de werkzame bestanddelen van gaming in een grootschalig verandertraject heeft een belangrijke plaats in dit boek.

We benaderen spelsimulatie vanuit een aantal perspectieven. We geven een overzicht van bestaande theorie over spelsimulaties, over veranderen leren en strategieontwikkeling. We bespreken concrete cases waarin spelsimulaties zijn gebruikt voor veranderen en leren. Terugkijkend op de cases beschrijven we de ontstane praktijktheorie over het ontwerpen van spelsimulaties en over het professioneel gebruik ervan. Tot slot vatten we samen wat we over gaming hebben geleerd en hoe we de toekomst van de methode zien.

Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties is een bezinning op een flink aantal jaren praktijkervaring in Nederlandse organisaties. We presenteren die ervaringen vanuit de volwassen geworden discipline, verbonden met de vakliteratuur over veranderen, spelontwerp, spelgebruik, strategieontwikkeling en organiseren en we leiden daaruit procedures en regels af voor de praktijk van de veranderkunde.

Deze uitgave behandelt dus onze 'praktijktheorie' over drie typen gebruiksvragen uit het proces van gaming:

- Hoe en voor welke situaties kunnen verandertrajecten worden ontworpen waarin spelsimulaties productief kunnen worden ingezet?
- Hoe kunnen spelsimulaties worden ontworpen en toegepast voor veranderingen?
- Wat is er nodig om ervaringen uit spelsimulaties te laten resulteren in geslaagde veranderingen?

Veel lezers zullen wel eens kennis hebben gemaakt met een spelsimulatie, in een opleidingssituatie of mogelijk in een verandertraject. We besteden daarom ruime aandacht aan praktijkbeschrijvingen van gebruik van simulaties bij veranderingen. Hierin reconstrueren we in welk traject spelsimulatie werd ingezet, wat de doelen van de simulatie waren, hoe de simulatie werd ontworpen, wat er is gedaan om de ervaringen te laten resulteren in daadwerkelijke veranderingen en of dat is gelukt. De praktijkbeschrijvingen geven de lezer referenties naar de eigen ervaringen of inspiratie voor of bezinning op het eigen verandertraject.

Dit boek is bedoeld voor leidinggevendenden, staffunctionarissen en adviseurs die betrokken zijn bij het inrichten en begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties. We menen dat deze titel relevante informatie bevat voor wetenschappelijke onderzoekers uit de disciplines die zich met organisatieverandering bezighouden. Tegelijkertijd is het een studieboek voor gevorderde studenten uit diezelfde disciplines.

Zoals ook al blijkt uit het voorwoord van onze leermeester Duke, heeft spelsimulatie in Nederland, vergeleken met andere landen, relatief grote verspreiding gevonden in opleidingscentra, de adviespraktijk en wetenschap. Dat komt tenminste voor een aanzienlijk deel doordat een aantal groepen in universiteiten en adviesbureaus al een groot aantal jaren met veel enthousiasme werkt aan het professionaliseren en funderen van de discipline van spelsimulatie. Op de jaarlijkse wereldconferentie van de International Simulation and Gaming Association (ISAGA) vormen de Nederlanders regelmatig de grootste en vaak ook een professioneel zeer gewaardeerde en hechte delegatie. Ook SAGANET, de Nederlandse vereniging van spelsimulatieprofessionals kent een bloeiend bestaan.

In dit boek beschrijven wij de invloed van deze sterke Nederlandse traditie op het gebied van simulaties. Vele collega-gamers worden genoemd. Hun invloed is in dit boek merkbaar. We zullen uitleggen dat werken in en met gaming absoluut teamwerk is. Aan alle projecten die zijn beschreven, hebben tal van collega's, studenten verbonden aan Twynstra Gudde en Sioo meegewerkt. Te veel om op te noemen.

Ten slotte zullen we spelsimulatie met name presenteren als een vorm van participatieve modelbouw. Dat betekent dat alle cases het gedachtegoed en de energie weerspiegelen van tientallen, zo niet honderden, personen uit de cliëntorganisaties. Zeer velen

hebben 'hun nek uitgestoken' voor het starten en in leven houden van de gamingprojecten. Zonder deze gedreven 'productchampions' was niets van wat wordt beschreven tot stand gekomen. Alle beschrijvingen van praktijkgevallen zijn met goedkeuring van de cliëntorganisaties opgenomen.

Ook bij het afwerken en vormgeven van dit boek heeft een groot aantal personen ons geholpen. In het bijzonder willen we Anneke Mensink noemen, die er door haar bekwame en toegewijde ondersteuning aan heeft bijgedragen dat dit boek er ook daadwerkelijk gekomen is.

Het boek is als volgt opgebouwd:

- Een introductie en inleiding: een vooruitblik van wat de lezer te wachten staat.
- Twee hoofdstukken over bestaande theorie: hoofdstuk 2 over spelsimulaties en hoofdstuk 3 over organisatieverandering, leren en strategieontwikkeling.
- Daarna volgt een hoofdstuk waarin we de cases analyseren op werkzame bestanddelen voor ontwerp en gebruik.
- In hoofdstuk 5 en 6 geven we verdere verdieping aan het ontwerpen en gebruik van spelsimulaties.
- In hoofdstuk 7 presenteren we een samenvatting van een onderzoek (proefschrift: *Veranderen moet je leren*) over de werking van een spelsimulatie binnen een groot-schalig verandertraject.
- Daarna diepen we het onderzoeken van, via, over, in spelsimulaties verder uit en geven we een inbedding van gaming in de organisatietheorie. Ook plaatsen we gaming als interventie ten opzichte van overige interventies voor leren en veranderen.
- In het hoofdstuk 9 blikken we terug (Wat zijn de belangrijkste lessen?) en kijken we vooruit naar de toekomst van gaming.
- In het laatste deel zijn de praktijkbeschrijvingen van alle gamingprojecten te vinden.