

De spelende professional

Over het professionaliseren van spelgebruik

Michiel de Ronde, Christelijke Hogeschool Ede
Jac Geurts, Universiteit van Tilburg

Abstract

The playing professional

The use of play by professional coaches, trainers and consultants shows a huge proliferation, so it's time for a critical reflection. This paper provides a conceptual framework for understanding the phenomenon of play within the professional setting and presents a classification of the diversity of playful methods. From this point of view the connections and tensions between play en professionalization are discussed.

Verschenen als:

Ronde, M.A. de & Geurts, J.L.A. (2011), De spelende professional. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*. Jrg. 65, nr. 6, pp. 49-62.

Trefwoorden:

Spel, spelmethodieken, professionalisering

De spelende professional

Over het professionaliseren van spelgebruik

Michiel de Ronde, Christelijke Hogeschool Ede
Jac Geurts, Universiteit van Tilburg

Homo Ludens in opmars

Spelen is helemaal ‘en vogue’, niet alleen in de massa-industrie die ‘gaming’ heet, maar ook in de zakelijke, mensbegeleidende dienstverlening in de vorm van de professional als speelman. Het gebruik van spelmethodieken in professionele begeleiding, training en advisering is sterk toegenomen (o.a. Stoppelenburg, De Caluwé & Geurts 2011; De Caluwé et al. 2008; De Ronde, Stolker & Vente 2009). De professional wordt steeds meer geconfronteerd met gereguleerde verantwoording via richtlijnen en protocollen, met registratieplicht en kwaliteitstoetsing. Tegelijk is er een overweldigend aanbod aan ludische werkvormen ‘in de aanbieding’ om de cliënten vaardiger en gemotiveerder te maken. En ze vinden afname, veel zelfs.

Het begrip *Homo Ludens* is door Huizinga (1950) geïntroduceerd. Aristoteles gebruikte de aanduiding *Homo Sapiens*: het bijzondere van de menselijke natuur is gelegen in zijn redelijke vermogens. Marx introduceerde zijn *Homo Faber*: het wezen van de mens is dat hij zichzelf in werk realiseert. Huizinga laat zien dat het spel tot de essentie van ons mens-zijn gerekend moet worden, want “wij zijn meer dan enkel redelijke wezens” (p.31).

Blijkbaar is ook het beroepenveld van de professionele begeleiders doordrongen van Huizinga’s overtuiging, gezien de grote diversiteit aan speelse methodieken die door deze beroepsgroep aangeboden wordt. In het onderstaande overzicht (tabel 1) zijn 36 werkvormen weergegeven, die op de internetpagina’s van serieuze trainings- en adviesbureaus beschreven worden als professionele activiteiten. Zij vormen het werkmateriaal voor dit artikel om de relatie tussen professionaliteit en spelgebruik nader te onderzoeken. Deze selectie dient te worden gezien als een illustratie van het aanbod, niet als een dekkend overzicht. We hebben werkvormen gezocht die volgens ons minstens voor een deel voldoen aan de definities van spel en speelsheid zoals we die verderop in dit artikel hanteren.

Tabel 1. 36 spelmethodieken in praktijk van coaching, training en advisering

1	Aikidoworkshop	13	Organisatieopstellingen	25	Teken de droomfabriek
2	Associatiekaarten	14	‘Outdoor’ managementgame	26	Training creatief denken
3	Bedrijfsfitness	15	Overlevingstocht Ardennen	27	Training crisiscommunicatie
4	Bedrijfstheater	16	Provocatief coachen	28	Training mindfulness
5	Coachen met metaforen	17	Psychodrama	29	Verandershows
6	Creatieve loopbaanplanning	18	Rollenspel met acteur	30	Vliegsimulator
7	Dans & Live percussie	19	Samen maaltijd bereiden	31	‘Voice Dialogue’
8	Filmsimulatie	20	Samen schilderen	32	Werken met je stem
9	Geleide fantasie	21	Serendipiteitspel	33	Werken met maskers
10	‘Imaginationlab’ bedrijfsstrategie	22	Simulatie boerenbedrijf	34	Werken met paarden
11	Improvisatietechnieken	23	Simulatie logistieke keten	35	Workshop humor in het werk
12	Internetmanagementgame	24	Spel van roem en fortuin	36	Yoga in bedrijf

Met elk van deze spelmethodieken zijn praktijkervaringen opgedaan, maar een overkoepelende kritische reflectie op de opmars van het spel in professionele contexten

ontbreekt. We willen een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van het gebruik van spelmethodieken door de voorbeelden te voorzien van een conceptueel fundament. We doen dit door in te gaan op drie vragen:

1. Kunnen we een definitie van spel ontwikkelen waarmee we eenheid aanbrengen in deze diversiteit?
2. Kunnen we de spelmethodieken ordenen of groeperen naar vorm en functie, zodat de professional zich naar klanten en vakgenoten kan verantwoorden?
3. Kunnen we adviezen formuleren voor professioneel spelgebruik?

De beantwoording van deze vragen zal leiden tot een verzameling van begrippen (appendix 1) die bijdragen aan een kennisbasis voor de spelprofessional.

Definiërende kenmerken van spel

Vanuit literatuuronderzoek (Huizinga 1950; Caillois 1958; Sutton Smith 1997; Stuart Brown 2009; Jamin 2009; Oerter 2011) kunnen we de eigenschappen van spel groeperen rond drie basiskarakteristieken: een subjectief, een communicatief en een objectief kenmerk (tabel 2).

Tabel 2 Spel gedefinieerd		
Wij definiëren een activiteit als spel wanneer die		
subjectief ervaren wordt als boeiend	(meta-)communicatief een wereld schept van alsof	objectief gekenmerkt wordt door onbepaaldheid
want spel roept altijd intrinsieke motivatie en dus vrijwillige overgave op; het is in zichzelf genoeg en zonder extern nut (Huizinga 1950; Caillois 1958), waarbij spelers zo in beslag worden genomen en 'flow' ervaren (Oerter 2011), dat zij los raken van tijdsbesef, verminderd zelfbewust zijn en de wens hebben door te blijven gaan, omdat het spelen inherent attractief blijkt te zijn (Stuart Brown 2010);	want spel creëert door bindende regels en begrenzing in tijd en ruimte een besef van anders dan gewoon (Huizinga 1950) in de vorm van een wereld van alsof (Caillois 1958), die inherent paradoxaal is vanwege een tweezijdige interactie tussen speler en spel en tussen fantasie en werkelijkheid (Jamin 2009), waarin zich vaak rituele herhalingen voordoen (Oerter 2011);	want spel is altijd ongewis in zijn verloop en uitkomst, hetgeen zich niet alleen uit in het element van kans of lot (Caillois 1958), maar ook in het geheim en de vermomming (Huizinga 1950) en de ruimte voor het spontane en de improvisatie (Stuart Brown 2010). Het is deze onbepaaldheid die spanning creëert en de cirkel van de activatie via initiatief en controle gaande houdt (Jamin 2009).

In subjectief opzicht is spel een activiteit waar men zich vrijwillig aan overgeeft. Spel boeit de deelnemers en brengt ze in 'flow' (Csikszentmihalyi 1990). De speler gaat op in het spel en zal de rest van de wereld even vergeten.

Spel bestaat communicatief gezien uit het creëren van een wereld van alsof, in tijd en ruimte afgezonderd van het gewone leven en met eigen regels. Bateson (1972) laat zien dat deze spelregels gepaard gaan met een (meta)communicatief signaalsysteem, waarmee de spelers het spelkarakter communiceren: "We doen dit, maar we doen het als spel; het is niet echt, maar zogenaamd, enzovoorts." Spel is op

deze wijze een afgebakende realiteit, waar men in en uit kan treden. De wereld van het alsof scheidt de voorwaarde voor overgave aan het spel, waardoor ervaringen geïntensiveerd kunnen worden (Jamin 2009).

Ten slotte heeft spel nog een derde, objectief, kenmerk: de ongewisheid. Spel is in zijn verloop en uitkomst onvoorspelbaar, en dat maakt het “inherently exciting and precarious” (Winnicott 1971, p.70).

Professioneel spelgebruik

Deze definitie leidt tot de omschrijving van een spelmethodiek als *een doelgerichte werkwijze of werkvorm die het vermogen heeft deelnemers te boeien door een wereld van alsof te creëren, waarin ruimte is voor het onvoorspelbare*. In het verlengde daarvan is de ‘spelende professional’ (De Ronde 2011) *een vakman of -vrouw die deze spelmethodieken gebruikt en daarbij in staat is deelnemers te laten opgaan in het spel door het scheppen van een wereld van alsof, en de vaardigheid heeft het onvoorspelbare dat zich daarin voordoet, te hanteren*.

Een interessante vraag is of, en in hoeverre, de genoemde 36 werkvormen onder onze definitie van spel vallen. Uit onze lezing van de documenten die we vonden, concluderen we dat ze alle 36 scoorbaar zijn op de drie bovenstaande kenmerken. Overigens is spel pas spel als het wordt gespeeld, dus als de spelmethode tot leven wordt gebracht. Alleen door de activiteiten te bestuderen die de 36 methodieken feitelijk oproepen, kunnen we meer valide uitspraken doen over het ‘spelgehalte’ (zie appendix 1) van elke methodiek.

Een volgende vraag betreft het professionele gehalte van deze spelvormen. Het vaststellen hiervan vergt eveneens veel empirisch onderzoek en vergelijkend uitproberen in de praktijk. Om te ontdekken wat dat allemaal zou inhouden, hebben we van elke van de 36 technieken waar mogelijk literatuur en internetbronnen verzameld en een dossier aangelegd. Het onderstaande is het resultaat van het oordelend bespreken van deze informatie door de auteurs van dit artikel.

In de volgende secties worden drie karakteristieken van spel besproken in relatie tot professioneel gebruik ervan:

- Het professioneel *boeien* met spelmethodieken,
- Het scheppen van een *‘alsof’-wereld* als professionele speelruimte,
- Het geven van een gereguleerde plaats aan de *ongewisheid*.

Professioneel boeien met spelmethodieken

De verzamelde spelmethodieken - hoe divers ook - hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat ze allemaal in staat lijken deelnemers te boeien en te laten opgaan in de ervaring van het moment. Of het nu gaat om een aikidoworkshop, bedrijfsfitness, het gezamenlijk bereiden van de maaltijd of het deelnemen aan een bedrijfssimulatie, elke spelvorm nodigt uit tot volledige inzet en concentratie.

Dit vermogen van spel om te boeien en te verleiden tot deelname, is een belangrijke kracht in training, advisering en coaching. Het spel heeft een eigen zelfstandigheid, waaraan de spelers zich overgeven. Daardoor krijgt het een eigen rol in het proces en gaat het als het ware meespreken in de begeleiding. Muijen (2001) benoemt dit als een triadische relatie tussen begeleider, cliënt en spel. Spel roept een sfeer van vrijheid en spontaniteit op. Door te gaan spelen scheidt men een klimaat van vrijwillige betrokkenheid en beweegt men zich weg van de sfeer van plicht en opdracht. Motivatie en identificatie worden van binnenuit gemobiliseerd (Jacobs 2000). Muijen (2001) waarschuwt in dit verband voor een (te) instrumenteel gebruik van spelvormen. Als er waarlijk gespeeld wordt, dan neemt het spel zelf de regie over en gebeuren er

onverwachte dingen. Het is essentieel dat de begeleider of trainer ook zelf tot spel, dus tot loslaten en overgave in staat is (Winnicott 1971).

De wereld van alsof als professionele speelruimte

Van de 36 genoemde werkvormen is er een aantal dat expliciet werkt met een nagebootste werkelijkheid. Rollenspellen, organisatieopstellingen, simulaties, drama, werken met dieren en bedrijfstheater creëren opzettelijk een 'alsof'-wereld. Bij andere spelvormen is het 'alsof'-karakter impliciet opgenomen in de metacommunicatie. De methodieken hebben allemaal een gemarkeerd begin en einde. Daarbinnen zijn rollen verdeeld en worden er regels gevolgd. De yogaoefeningen worden gedaan op het yogamatje. Ze omvatten bewegingen en houdingen van het lichaam die anders zijn dan normaal. De eigen sfeer van de oefeningen wordt onderstreept door de achtergrondmuziek. Op een heel andere manier vormt de 'survival' in de Ardennen ook een wereld van alsof van waaruit men weer terugkeert in de echte wereld.

Training en coaching in het algemeen bieden een virtuele ruimte (Schön 1983) die door metacommunicatieve afspraken is afgebakend en waarbinnen reflecterende professionals in vrijheid en ontspannenheid gedrag kunnen verkennen zonder dat het direct serieuze consequenties heeft. Deelnemers aan dergelijke begeleidingsvormen nemen even afstand van de 'gewone' wereld van het werk, zodat zij zich er vrijer toe kunnen verhouden. Deze begeleidingsvormen bieden een exploratieruimte om het onbekende te verkennen. Speelse werkvormen zullen deze eigenschap van de begeleidingscontext als speelruimte nog verder versterken.

Ongewisheid een gereguleerde plaats geven

De spelvormen uit tabel 1 zijn stuk voor stuk manieren om het intuïtieve en creatieve een eigen plaats te geven in professionele contexten. Associatiekaarten stimuleren de onbepaaldheid van de menselijke geest; het bedrijfscabaret geeft het onverwachte (kritische) perspectief een stem; managementgames helpen bij strategievorming in een ongewisse context; een training 'mindfulness' maakt de geest vrij voor wat zich aandient. De coachvormen waarin gewerkt wordt met dieren, laten aan den lijve voelen dat beheersing en controle slechts bereikt worden door te ontspannen en los te laten. Voor training van technische vaardigheden kunnen in computersimulaties (zoals de vliegsimulator) verrassende complicaties worden opgenomen. Binnen het imaginatielaboratorium (Jacobs & Statler 2004) is scenario-ontwikkeling niet alleen een kwestie van 'technology of reason', maar ook van 'technology of foolishness' met ruimte voor het creatieve, intuïtieve en onberekenbare. Ook in loopbaanontwikkeling wordt gebruik gemaakt van allerlei spelvormen, omdat levensbeslissingen een diepere grondslag kennen dan alleen rationele overwegingen (Verhoef 2000; Admiraal 2009).

Professionaliteit is interveniëren gestuurd door kennis en kunde. Een professional werkt doelgericht en met gevalideerde middelen. Voortschrijdende professionalisering is daarmee bijna equivalent aan toenemende regulatie. Kunneman (2005) spreekt in dit verband kritisch over instrumentele beheersingsrationaliteit. In toenemende mate wordt spel gezien als een manier om de keerzijde van een te ver doorgevoerde rationalisatie te overwinnen (Jacobs 2000; Vermaak 2009). Door spel op te nemen in het interventierepertoire kan het ongewisse en oncontroleerbare een plaats krijgen.

Ordering

Onze definitie van spel brengt dus eenheid aan in de verzamelde voorbeelden. We zullen nu pogen om de diversiteit daarvan te ordenen. Welke variaties in spelvorm zijn er? Kunnen we een verband ontdekken tussen de spelvormen en hun functie?

Tabel 3 geeft weer hoe de drie aspecten van onze definitie verschillende vormen kunnen aannemen. In de secties die volgen, leggen we een relatie tussen vorm en functie van het spel.

Tabel 3 De dimensies waarop spelvormen variëren

De diversiteit aan spelvormen is te ordenen aan de hand van:

de aard van de subjectieve ervaring	de wijze van communicatie van de 'alsof'-wereld	de betekenis van de ongewisheid
in de vorm van - inspanning, beweging, actie - plezier,pret, frivoliteit - stilte, ontvankelijkheid, verinnerlijking	door verbeeldingspel: - simulatie - drama - creatieve expressie - metafoor en fantasie - humor of door regelspel: - wedstrijd - puzzels	die begrepen kan worden als - geluk of pech - verrassing - ontdekking - raadsel

Dimensie 1: Diversiteit in de ervaring

De wijze waarop een spel weet te boeien, varieert (Caillois 1958; Sutton Smith 1997). We onderscheiden drie elkaar gedeeltelijk overlappende belevingsvormen:

- Het spel als geconcentreerde mentale of fysieke activiteit is boeiend omdat deze van de speler actieve betrokkenheid vraagt. In alle spelvormen uit onze verzameling is dit element aanwezig.
- Het spel als pret, plezier, vermaak is boeiend en neemt de spelers mee, omdat het verstrooit. Feesten en festivals horen tot deze groep. De literatuur over spel en de praktijkvoorbeelden uit onze lijst van 36 (bijvoorbeeld het spel van roem en fortuin, de 'outdoor'-trainingen in de Ardennen en de filmsimulatie) laten zien dat het spelelement van feestelijkheid en frivoliteit verbonden is met het creëren van groepsidentiteit. Frivole spelen worden ingezet voor versterking van de teamsfeer of onderlinge betrokkenheid.
- Het spel als stilte en ontvankelijkheid staat hier als het ware tegenover. Het boeit omdat het de speler tot een bewust innerlijk ervaren brengt. Dit spelelement draagt bij aan inzicht en (h)erkenning van wat er 'binnen' leeft. Het meest expliciet doet deze spelvariant zich voor in de training voor 'mindfulness' en de yoga-oefeningen, maar is eveneens zichtbaar in het werken met de associatiekaarten, het imaginationlab, de geleide fantasie en het werken met de stem.

Dimensie 2: Diversiteit in de 'alsof'-wereld

De wereld van alsof kan met verbeelding en spelregels op oneindig veel manieren gecreëerd en gecommuniceerd worden (Caillois 1958).

De verbeelding schept een 'alsof'-wereld met spelmaterialen en gefantaseerde of gesimuleerde gebeurtenissen en personen. Binnen deze categorie bestaan de volgende (elkaar deels overlappende) subcategorieën:

- In het *rollenspel of simulatiespel* (Stoppelenburg, Geurts & De Caluwé 2011) worden verhoudingen, relaties en rollen uit de reële werkelijkheid nagespeeld in een

gesimuleerde context. De deelnemers kunnen gedrag verkennen en vaardigheden verwerven (De Caluwé 2008). De lijst van 36 bevat hier diverse voorbeelden van, variërend van de vliegsimulator tot het rollenspel met acteurs.

- Het *drama* is een spelcategorie waarin geen personen of situaties uit de reële werkelijkheid worden nagespeeld, maar (intra)psychische zaken. Het gaat om de verkenning van de belevingswereld van de betrokken spelers. Het psychodrama (De Laat 2005) is een voorbeeld, evenals de methodieken ‘voice dialogue’ (Mulder & Budde 2008) en organisatieopstellingen (Hellinger 1998). Ook hier is het spel gericht op leren en ontwikkelen, maar nu in de sfeer van inzichten op emotioneel niveau. Het leren heeft het karakter van individuatie.
- Het verhaal en de metafoor, gevormd door de fantasie, ook wel *imaginatie* genoemd, is een volgende subcategorie. De oefening van de geleide fantasie en het coachen met metaforen (Vandamme & De Ruiter 2011) alsmede narratieve benaderingen (Bohlmeijer 2007) passen in deze groep. Het verhaal en de fantasie zijn nauw verbonden aan betekenisgeving en visieontwikkeling (Erikson 1977). Zij ontwikkelen gemeenschappelijkheid rond zingevende perspectieven en strategievorming (Jacobs & Stalter 2004).
- *Creatieve expressie* (Schreyögg 1998; Budde 2008) werkt met materialen zoals klei, karton, textiel, verf, enzovoorts. Hier wordt een alsof wereld gecreëerd die een materiële uitdrukking krijgt in het werkstuk of de uitvoering. De scheppende activiteit heeft een inzichtgevende en bindende kracht. Uit de lijst van 36 is de droomfabriek hier een voorbeeld van. Ook het spel met muziek, ritme en beweging (Brohm & Muijen 2011), zoals in ‘dans en percussie’, past in deze categorie.
- Ten slotte is er de *humor* (Doosje 2010), waarin de luisteraar op een ander heen wordt gezet en zijn werkelijkheid gerelativeerd ziet. De knipoog en de lach, die tegelijk een serieuze ondertoon hebben, leren hem relativerend naar zichzelf te kijken. De nar (Otto 2001; Kets de Vries 1994) heeft zijn opvolger gekregen in het bedrijfstheater; ook de provocatieve coach (Brouwer 2002) maakt graag gebruik van deze spelcategorie. Humor helpt om datgene wat vast zit, vloeibaar te maken (Vermaak 2009).

Het bijzondere van elk van deze spelvormen van de verbeelding is de verdubbeling van de werkelijkheid. Ze helpen van positie en perspectief te wisselen en de eigen werkelijkheid met andere ogen te bekijken.

Een tweede manier om een ‘alsof’-wereld te creëren, is die via spelregels (Oerter 2011).

- In de eerste plaats valt de grote groep van wedstrijdspelen hieronder, waarbij men de *competitie* aangaat met anderen en met zichzelf. Voorbeelden zijn strategiespelen zoals het internet-managementgame, maar ook veel ‘outdoor’-trainingen. De wedstrijd scheidt verbinding en gezamenlijkheid en draagt bij aan zelfbevestiging.
- In de tweede plaats vormen *puzzels* een eigen ‘alsof’-wereld die met regels wordt gecreëerd. In het professionele spelgebruik zijn ze doorgaans een onderdeel van meer omvattende simulaties of wedstrijdspelen en hebben daarbij de functie vaardigheden en flexibiliteit van denken te stimuleren.

Dimensie 3: Vormen van onbepaaldheid

De wijze waarop het ongewisse in het spel invulling krijgt, fungeert als derde onderscheidend kenmerk in de ordening van spelvormen.

- In de eerste plaats kan de ongewisheid zich voordoen als toeval: kans op geluk of pech geheel onafhankelijk van de inspanning van de spelers.

- Nauw verwant aan toeval is de *verrassing* als uitingsvorm van de onbepaaldheid in het spel: het aangename en aardige dat men niet verwacht. In het spel van roem en fortuin zijn dergelijke geluks- en verrassingsfactoren opgenomen. De gedeelde spanning, evenals de ontlading bij de ontknoping, zorgen voor feestelijkheid en frivoliteit en dragen bij aan een gevoel van gemeenschappelijkheid.
- De derde gestalte die het ongewisse in spelvormen aanneemt, is die van het geheim, de ontdekking of zelfs de hogere wijsheid. In deze betekenis is het lot niet een kwestie van geluk of pech, maar van een waardevol inzicht dat men onvermoed ontdekt of ontvangt. De geleide fantasie past in dit kader, evenals het serendipiditeitspel (Van Aken & Reynaert 2008).
- In de strategispelen komt de vierde variant van het ongewisse naar voren, namelijk als iets wat zich met inspanning laat ontraadselen. De onzekere factoren gaan fungeren als medespeler en vormen een prikkel tot creativiteit en vaardigheidsontwikkeling.

De wereld van het spel laat een oneindige hoeveelheid en telkens nieuwe uitingsvormen zien, omdat de menselijke creativiteit geen grenzen kent. Bij nadere beschouwing blijkt het echter mogelijk een aantal onderliggende spelelementen te benoemen die de concretisering zijn van de drie fundamentele karakteristieken van spel. De combinatie van deze spelelementen en de functie die ermee wordt beoogd, noemen we het spelprofiel.

Spelprofielen

Onze ordening van spelvormen aan de hand van spelelementen verschaft een basis voor toetsbare proposities over de samenhang tussen vorm en functie van spelmethodieken (tabel 4). Dat doen we door de lijst van 36 spelen exploratief in te delen in functionele groepen, ofwel spelprofielen. Welke spelen horen vanuit het perspectief van professionele doelgerichtheid bij elkaar? De proposities zijn tot stand gekomen door de materialen die verzameld zijn rond de spelen uit tabel 1, te lezen op twee centrale zoekbegrippen: spelfuncties en spelelementen. Hierbij moet worden opgemerkt dat tabel 4 een resultaat is van ons zoeken naar één enkele, best passende en meest benadrukte functie bij de onderzochte methoden. Doorgaans echter levert een spelmethodiek bijdragen aan meer dan één van de functiecategorieën.

Tabel 4 Spelprofielen

Proposities over de samenhang tussen vorm en functie van spelmethodieken

Propositie 1: Spelvormen voor teamsfeer en saamhorigheidsgevoel scheppen een klimaat van frivoliteit en geconcentreerde inspanning, met daarin elementen van verrassing of geluk. Creatieve expressie of wedstrijdspelen zijn hiervoor geschikt. Voorbeelden hiervan zijn:

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| • Dans & Live percussie | • Overlevingstocht Ardennen |
| • Filmsimulatie | • Samen schilderen |
| • Maaltijd voorbereiden | • Spel van roem en fortuin |

Propositie 2: Spelvormen voor cultuurontwikkeling van organisaties hebben dezelfde elementen als de spelvormen gericht op teamsfeer en saamhorigheidsgevoel, maar nu aangevuld met metaforische en/of humoristische elementen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Bedrijfstheater
- Verandershows
- Workshop humor op het werk

Propositie 3: Spelvormen voor visievorming en innovatie creëren een sfeer van stilte, ontvankelijkheid en geconcentreerde inspanning door te werken met creatieve expressie en metaforen. De onvoorspelbaarheid zit in de ontdekkingen die men al spelende doet. Voorbeelden hiervan zijn:

- Associatiekaarten
- Creatief denken
- Imaginationlab
- Teken je droomfabriek

Propositie 4: Spelvormen voor persoonsontwikkeling scheppen een sfeer van stilte, ontvankelijkheid en geconcentreerde inspanning met drama-elementen, creatieve expressie, metaforen en mogelijk ook humor (zelfrelativering). Ook hier manifesteert de onvoorspelbaarheid zich in de vorm van ontdekkingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Bedrijfsfitness
- Coachen met metaforen
- Creatieve loopbaanplanning
- Geleide fantasie
- Provocatief coachen
- Psychodrama
- Serendipiteitsspel
- Training mindfulness
- 'Voice Dialogue'
- Werken met je stem
- Yoga in bedrijf

Propositie 5: Spelvormen voor het verbeteren van de samenwerking in teams scheppen een sfeer van geconcentreerde inspanning door combinaties van simulatie en drama, eventueel met aanvullingen zoals metafoor of wedstrijd. De ongewisheid heeft het karakter van ontdekkingen die men doet. Overigens hebben spelen voor teamvorming altijd ook een element van persoonsvorming in zich. Voorbeelden hiervan zijn:

- Aikidoworkshop
- Improvisatietechnieken
- Organisatieopstellingen
- Outdoor managementgame
- Werken met paarden
- Werken met maskers

Propositie 6: Spelvormen voor vaardigheden rond complexe vraagstukken roepen een sfeer van geconcentreerde inspanning met simulaties waarin puzzelementen zijn opgenomen, en waarbinnen men kan ontdekken welke handelswijze werkt. Voorbeelden hiervan zijn:

- Internet managementgame
- Rollenspel met acteur
- Simulatie logistieke keten
- Simulatie boerenbedrijf
- Training crisiscommunicatie
- Vliegsimulator

Deze proposities kunnen getoetst worden in empirisch onderzoek. De uitkomsten daarvan zullen vruchtbaar zijn voor de verdere professionalisering van het ambacht van het spelontwerp, zoals dat voor spelsimulaties (Stoppelenburg, De Caluwé & Geurts 2011) en diverse dramatechnieken (De Laat 2005) al in sterke mate ontwikkeld is. Spelprofielen zijn conceptueel weliswaar interessant, maar zullen als object van onderzoek en als middel voor programmering van professioneel handelen harde noten blijken om te kraken. In onze afsluitende paragraaf besteden we daar nog enkele woorden aan.

Conclusie en discussie: professionalisering van het spel en door het spel

Dit artikel richt zich op de verdere professionalisering van het gebruik van spelmethodieken in coaching, training en advisering. Tabel 1 symboliseerde de aanleiding van deze doelstelling: onder veel namen en afkortingen worden steeds weer nieuwe spelvormen als methodieken ingezet. Uit de literatuur ontwikkelden we een definitie van spel (zie tabel 2) waarmee we eenheid konden aanbrengen in de diversiteit van de spelmethodieken uit tabel 1. De definitie bleek ook van nut voor het beter begrijpen hoe spelkarakteristieken op vele verschillende wijzen vorm krijgen. Spelvormen variëren over een beperkt en benoembaar aantal dimensies (zie tabel 3). De begrippen spelelement en spelfunctie hielpen mee om een functionele ordening aan te brengen in de spelmethodieken. Het begrip spelprofiel verwijst naar de groepering van spelvormen naar vorm en functie. We formuleerden op grond van deze steekproef zes profielen (tabel 4), die als proposities aanleiding vormen voor nader onderzoek. We besluiten ons artikel met enkele meer algemene reflecties op de relatie tussen professionaliteit en spelgebruik.

Door het fenomeen spel te betrekken in de discussie over professionalisering verwachten we een tweezijdig leerproces. In de eerste plaats is er het professionaliseren van het spelgebruik. Professionaliteit laat zich definiëren als handelen gebaseerd op wetenschappelijk gedocumenteerde kennis. Het bovenstaande betoog verduidelijkt nog eens dat het gebruik van spelmethodieken tot onderwerp van empirisch onderzoek gemaakt kan worden. Als reflecterende professionals en als wetenschappelijk onderzoekers denken wij dat het vak gediend is met het systematiseren van bestaande praktijken en met het conceptueel inzichtelijk maken van werkwijzen die door vakgenoten worden ontwikkeld en gebruikt. Wij kunnen ons handelen daardoor niet alleen beter ver(ant)woorden naar de belanghebbenden; we kunnen onze inzichten ook beter overdragen naar collega's in het vak.

Daarbij beseffen wij dat de relatie tussen interactieve methodieken en hun effecten moeilijk eenduidig is vast te stellen (Geurts, Altena & Geluk 2006; Van der Zouwen 2011). In de eerste plaats blijkt het moeilijk om het begrip effectiviteit conceptueel en empirisch in de vingers te krijgen. Daarbij komt dat bij de verklaring van effectiviteit naast 'interventievariabelen' ook cliënt-, adviseur- en contextvariabelen een rol spelen. Bovendien bestaan er ook nog moeilijk te meten interactie-effecten tussen deze variabelen. Een methode krijgt in de handen van de ene adviseur wellicht een ander functioneel profiel (lees: resultaat) dan bij een collega. Spel bestaat pas als het wordt gespeeld door de deelnemers, en die zijn vaak heel verschillend. De vraag is met andere woorden of we niet het onmogelijke willen, namelijk het irrationele, creatieve en ongewisse onder rationele controle brengen? Is het bovendien wel wenselijk om Homo Ludens te plaatsen onder het juk van Homo Sapiens?

Deze vraag brengt ons bij de andere kant van het leerproces. Met onze studie naar professionalisering van spelmethodieken streven we er niet naar om het spel te rationaliseren. Eerder willen we bereiken dat door het toegenomen inzicht in het spel, het irrationele en speelse element een meer erkende en begrepen plaats krijgt binnen professionele organisaties en de dienstverlening aan deze organisaties. Door spelmethodieken in te brengen in de discussie over het professionaliseren van interventietechnieken, zetten we in zekere zin de wereld op zijn kop. Professionalisering leidt immers vrijwel onvermijdelijk tot een zekere distantie en objectiviteit. Wie te veel betrokken raakt, is niet professioneel meer. Spel daarentegen, zo zagen we, nodigt uit en verleidt tot betrokkenheid en overgave. Wie gaat spelen, vergeet de distantie en de objectiviteit. Professionalisering hangt samen met kennis van de feitelijkheid en een daarop gebaseerde rationele benadering van de werkelijkheid.

Spel daarentegen laat de feitelijke werkelijkheid juist los om een wereld van de verbeelding, een wereld van alsof te creëren. Professionalisering streeft naar begrip, en daarmee naar controle, beheersing en voorspelbaarheid. Spel zoekt juist het ongewisse, het onvoorspelbare, het verrassende en soms zelfs het geheimzinnige. Door spel als methodiek in te zetten, neemt de professional blijkbaar zijn eigen tegenbeeld mee.

De spelmethodieken van de adviseur vervullen zo beschouwd dezelfde rol als de zotskolf, de malloot, in de handen van de nar aan het hof van de koning. De hofnar voerde altijd een spiegel of knots met zich mee, met daarin zijn uit hout gesneden gezicht, die hem voortdurend ongevraagd en ongewenst van repliek diende. Hij aarzelde daarbij natuurlijk niet om de andere, minder mooie kant van de waarheid te laten zien. De nar was zodoende onophoudelijk in discussie met zijn spiegelbeeld en met de andere kant van de waarheid (Pleij 2007; Otto 2001). Juist door deze aanpak (die overigens een hoge vorm van vaardigheid - professionaliteit? - vereiste,) creëerde de nar een vrije ruimte, waarin hij zaken aan de orde kon stellen die niemand anders durfde te benoemen. Het is onze veronderstelling dat het werken met spelmethodieken een vrijplaats biedt om even los te komen van de rationele controle, en dat dit uitermate helpend is om zicht te krijgen op wat er echt speelt (!).

Wij voelen ons in dit opzicht verwant aan de visie van Ten Bos (2000) in de discussie over management en professionalisering. Hij relateert de plechtstatige en academische vorm ervan als verhullend en beweert dat modes en utopieën een belangrijk deel uitmaken van de praktijk en de reflectie van de manager en diens adviseur. Dat te erkennen is pas echt professioneel. Als reflecterende professionals kunnen wij het niet laten om af en toe uit onze dagelijkse praktijk te stappen om onszelf de vraag te stellen waar we eigenlijk mee bezig zijn. Daarbij streven we niet een empiristische 'evidence based practice'; veeleer is het omgekeerde ons doel. Door de werking van spelmethodieken te begrijpen, kunnen we aannemelijk maken waarom een te strak doorgevoerde rationalisatie van geprofessionaliseerde beroepspraktijken niet werkt. Mensen hebben een beetje speling nodig, en organisaties de creativiteit die daarbij vrijkomt.

In de professionele arbeid komen Homo Faber en Homo Sapiens samen: er wordt gewerkt met kennis. Het is ons idee dat deze beide Homo Ludens nodig hebben om dat samenspel te laten lukken!

Literatuur

- Admiraal, D. (2009), *Loopbaanontwikkeling als middel om competent te leren omgaan met organisatie-ontwikkeling in het onderwijs*, Dissertatie Universiteit van Tilburg.
- Aken, T. van & Reynaert, W. (2008), *Het serendipiditeitspel*. Hogeschool Fontys: Tilburg.
- Bateson, G. (1971,²⁰⁰⁰), *Steps to an ecology of mind*. University of Chicago Press: Chicago.
- Bohlmeijer, E. (2007), *De verhalen die wij leven. Narratieve psychologie als methode*. Boom: Amsterdam.
- Bos, R. ten (2000) *Fashion and Utopia in Management Thinking*. John Benjamins: Amsterdam/Philadelphia.
- Brohm, R., & Muijen, H. (2010). Leven in organisaties: een kunst! Reflecties over het belang van nabijheid voor professionals en managers aan de hand van een dansmetafoer. *Filosofie, jrg. 20, nr.2*, pp. 50-55.
- Brouwer, C. (2002), *Onorthodoxe interventies bij coachen. De kunst van het ontregelen*. Nelissen: Baarn.

- Budde, E. (2008), *Wat woorden niet kunnen zeggen. Creatieve werkvormen en technieken*. Bohn Stafleu Van Lochem: Houten.
- Caillois, R. (1958), *Man, Play and Games*. University of Illinois Press: Chicago.
- Caluwé, L. de (2008), The active substance from the perspective of change. In: L. de Caluwé, G.J. Hofstede & V. Peters (ed.), *Why do games work? In search of the active substance*. (pp. 27-30). Kluwer: Deventer.
- Caluwé, L. de, Hofstede, G.J. & Peters, V. (2008) *Why do games work? In search of the active substance*. Kluwer: Deventer.
- Csikszentmihalyi, C. (1990), *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Boom: Amsterdam.
- Doosje, S. (2010), *Sense of humor at work. Assessment and associations with health*. Dissertatie universiteit Utrecht.
- Erikson, E.H. (1977), *Toys and Reasons. Stages in the Ritualization of Experience*. Norton Company: New York.
- Geurts, J.L.A, J. Altena & B. Geluk (2006). Interventie door interactie: Een vergelijkende beschouwing. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60, nr. 3/4, pp. 322-351
- Hellinger, B. (1998), *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Altamira: Haarlem.
- Huizinga, J. (1950, ²⁰⁰⁸), *Homo Ludens; proeve eener bepaling van het spelelement der cultuur*. Tjeenk Willink: Haarlem.
- Jacobs, D. (2000), *Spel en discipline. Wanneer draagt strategie bij?* Scriptum: Schiedam.
- Jacobs, C. & Statler, M. (2004), *Towards a technology of foolishness. Developing Scenarios through Serious Play. Working Paper 54*. Imagination Lab: Lausanna.
- Jamin, H. (2009), Spel. In: E. Groothoff, H. Jamin en E. de Beer-Hoefnagels (red.) *Spel in psychotherapie. Theorie, Techniek en toepassing*. (pp. 19-44). Van Gorcum: Assen.
- Kets de Vries, M. (1994), *Leiders, narren en bedriegers. Essays over de psychologie van het leiderschap*. Scriptum: Schiedam.
- Kunneman, H. (2005), *Vorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. SWP: Amsterdam.
- Laat, P. de, (2005), *Psychodrama. Een actiegerichte methode voor exploratie, reflectie en gedragsverandering*. Van Gorcum: Assen.
- Mulder, L. & Budde, J. (2008), *Drama in bedrijf. Werken met dramatechnieken in training en coaching*. Thema: Zaltbommel.
- Muijen, H.S.C.A. (2001), *Metafoor tussen magie en methode. Narratief leren in organisaties en therapie*. Kok: Kampen.
- Oerter, R. (2011), *Psychologie des Spiels. Ein handlungstheoretischer Ansatz*. Beltz: Basel.
- Otto, B. (2001), *Fools are everywhere. The Court Jester around the World*. University of Chicago Press: Chicago.
- Pleij, H. (2007), *De eeuw van de zotheid. Over de nar als maatschappelijk houvast in de vroegmoderne tijd*. Bert Bakker: Amsterdam.
- Ronde, M.A. de (2011), Spel en professie. *Supervisie en Coaching. Tijdschrift voor begeleidingskunde. Jaargang 28, nr. 2, pp.69-89*.
- Ronde, M.A. de, Stolker W. & Vente C. (2009), Effectiviteit van spellen voor training, coaching en supervisie. *Supervisie en Coaching. Tijdschrift voor begeleidingskunde. Jaargang 26, nr. 3. pp. 37-50*.
- Schreyögg, A. (1998), *Coaching. Een inleiding voor praktijk en opleiding*. Longman: Amsterdam.
- Schön, D.A. (1983), *The reflective practitioner. How Professionals Think in Action*. Basic Books: USA.

- Stoppelenburg A, Caluwé L. de & Geurts, J.L.A. (2011, in druk) *Handboek Organisatieverandering met Spelsimulatie*, Kluwer: Deventer.
- Stuart Brown, M.D. (2009), *Play. How it shapes the brain, opens the imagination and invigorates the soul*. Penguin Group: New York.
- Sutton-Smith, B. (2001), *The Ambiguity of Play*. Harvard University Press: Cambridge.
- Vandamme, R. & Ruiter J. de (2011), *Wat als mijn cliënt een ui is. Gevecht tegen clichés in coaching*. Vandamme-instituut: Tervuren.
- Verhoef, A. (2001), *Creatieve loopbaanplanning*. Nelissen: Soest.
- Vermaak, H. (2009), *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Kluwer: Deventer.
- Winnicott, D.W. (1971), *Playing and Reality*. Routledge: New York.
- Zouwen, T. van der (2011), *Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions*. Eburon: Delft.

Appendix 1. Twaalf begrippen om over professioneel spelgebruik na te denken

Spel is een activiteit die subjectief ervaren wordt als boeiend, communicatief een wereld schept van alsof en objectief gekenmerkt wordt door ongewisheid.

De ruimtelijke metafoor **Speelruimte (of speelveld)** attendeert op de begrensde van het spel als afgebakend van het gewone dagelijkse leven. Expliciete of impliciete afspraken maken duidelijk dat het een begin en einde heeft, en dat er sprake is van 'binnen' en 'buiten' het spel, en dus van een al dan niet letterlijk speelveld.

Elk spel heeft eigen **Spelregels**: de gedragsvoorschriften waarmee het spel een op zich staande orde en structuur maakt en daarmee een eigen wereld schept en communiceert. De spelregels scheiden spel en realiteit van elkaar.

Spelvorm is een categorie van op elkaar lijkende spelen die blijkbaar herhaaldelijk voorkomen en in hun vergelijkbaarheid worden herkend en benoemd.

Het begrip **Spelgehalte** (of Speelsheid) hangt samen met de constatering dat de kenmerken van spel uit bovenstaande definitie in feite dimensies zijn, waarop een ludische activiteit hoger en lager kan scoren. Een verzameling van activiteit kan dus meer of minder spel zijn en kan op meer dan een manier spel zijn.

Spelmethodiek is een bepaald type spelvorm; het is een spelvorm die als werkwijze of werkvorm van een professional bewust kan worden ingezet en die het vermogen heeft deelnemers te boeien door een 'alsof'-wereld te creëren, waarin ruimte is voor het onvoorspelbare.

Spelontwerp zijn alle activiteiten die de spelprofessional gebruikt om een spel of spelmethodiek voor een klantsysteem te maken

Spelprofessional is een vakman of -vrouw die spelmethodieken gebruikt in het professionele werk. Hij is in staat deelnemers te laten opgaan in het spel door een wereld van alsof te scheppen, en heeft de vaardigheid het onvoorspelbare dat zich daarin voordoet, te hanteren.

Het begrip **Spelelementen** verwijst naar het inzicht dat spelen een complexe activiteit is waarin verschillende deelhandelingen in combinatie voorkomen; met het woord spelelementen verwijst men in de literatuur veelal naar het streven om spel te onderzoeken als bestaande uit bouwstenen die worden of kunnen worden samengebracht om een spelvorm als bewuste methodiek te creëren.

Het begrip **Speelbaarheid** is het gemak waarmee al of niet geoefende spelers (en al of niet onder begeleiding van een spelprofessional) een spel daadwerkelijk blijken te kunnen spelen, dus een spelmethodiek tot leven kunnen brengen.

Spelfuncties zijn de klaarblijkelijke, bedoelde of onbedoelde effecten die het spelen van een spel bij de deelnemers oproept.

Een **Spelprofiel** is een verwoording van een blijkbaar patroonmatige relatie tussen een spelvorm (of een spelmethodiek) en bepaalde spelfuncties. Inzicht in het spelprofiel helpt de spelprofessional bij het adequaat kiezen, ontwerpen en begeleiden van een spel in een bepaalde context.