

## Speel de toekomst Managementonderwijs voor deze tijd

Jac Geurts, Richard D. Duke en Michiel de Ronde

Verschenen als:

Geurts, J., Duke, R. & Ronde, M.A. de (2013), *Speel de toekomst. Managementonderwijs voor deze tijd*. In J. Geurts, W. Reijnders & J. Eijkemans-Reintjes (red.), *Managers onderwijzen: een agenda voor managementopleiders. Liber Amicorum*. Universiteit van Tilburg.

Vanaf onze vroegste kindertijd leven we in een onvoorspelbare wereld die lang niet altijd aansluit bij onze behoeften. Het waren onze ouders die ons hielpen daar een antwoord op te geven door ons te leren spelen. Frustraties overwonnen wij niet door ons willoos neer te leggen bij het lot, evenmin door dwingend te eisen dat de buitenwereld voorzag in al onze verlangens, en al helemaal niet door rationeel calculerend het meest gunstige compromis te zoeken. Omgaan met de spanning tussen wens en werkelijkheid was en is nog steeds primair een creatieve daad, waarin we spelend vorm geven aan de wereld om ons heen met al zijn tekorten. Winnicott (1972) laat overtuigend zien dat de knuffel van de zuigeling het eerste speelse antwoord is van het kind op de dreiging die uitgaat van een vreemde wereld. Huizinga (2009,<sup>1938</sup>) beschrijft met zijn *Homo Ludens* hetzelfde fenomeen op cultureel niveau. Wij maken ons de ongewisse wereld eigen, door die spelend te creëren.

Bedrijfskunde- en managementopleidingen doen in feite niet anders dan hun studenten effectief leren omgaan met de spanningsvolle verhouding tussen feitelijkheden en mogelijkheden. Ook daarin is de creativiteit van het spel onontbeerlijk. Wij, de auteurs van dit hoofdstuk, gebruiken vaak 'play and games' in onze onderwijspraktijk. De fundamentele argumenten voor dit spelend leren liggen in de aard van modern (professioneel) werk en de aansturing daarvan in de wereldwijde, kennisintensieve, service- en informatiegerichte economie. De moderne werkplek is een plaats van continue innovatie en voortdurende ongewisheid. Voor organisaties is er een duidelijk verband tussen het succes van innovatie en hun vermogen om te spelen. Innovatie impliceert creatieve destructie (Schumpeter, 1932). Spelen is de fundamenteel menselijke manier om het onbekende vertrouwd te maken en het vertrouwde te vernieuwen. De mogelijkheid om te spelen is een essentieel ingrediënt van vakmanschap (Sennett, 2008). Het zal daarom een blijvende strategische competentie voor de studenten zijn, wanneer wij hen leren hoe ze moeten spelen. **Onze studenten spelen tijdens hun opleiding, opdat ze zullen kunnen spelen in hun latere werk!**

Een adequaat modern curriculum leert de student omgaan met onvoorspelbaarheid, diversiteit en complexiteit. Alleen 'technische' kennis en vaardigheden voldoen daarvoor niet; het gaat om **hoe te handelen in een organisatie in beweging**. Het werk in een modern bedrijf is er niet als gegeven; het wordt gecreëerd in een voortdurend interactief proces, 'enacted', zou Karl Weick (2001) zeggen. Leidinggevend en professioneel werk is 'enactment' in communicatie, contingent afhankelijk van de situatie en van de 'te betalen prijs'. Leidinggevend werk is balanceren tussen behoeften, mogelijkheden, middelen en doelen. Leidinggeven is het verenigen van moeten en willen, noodzaak en idee, motivatie en discipline. Leidinggeven is veel meer dan een geprogrammeerde 'evidence based practice'. Het is een ambacht en vereist daarom oordeelsvermogen en vrijheid van handelen (Sennett,

2008), 'bricolage' (Weick, 2001) en operationele intelligentie in plaats van verbale intelligentie (Dörner, 1998).

Management en organisatie vormen het moderne antwoord op de eeuwige spanning tussen wens en werkelijkheid. Tegelijk zijn die organisaties een zelfstandige werkelijkheid geworden, waarbinnen en waarvoor onze studenten hun professionele arbeid zullen verrichten. Zij zullen worden geconfronteerd met een dubbele uitdaging. Eerst moeten ze organisaties overleven door daar als persoon en professional een beetje geluk, voldoening en succes te leren vinden. Vervolgens zullen onze studenten moeten zorgen dat organisaties kunnen overleven en antwoorden kunnen geven op de vragen die zich morgen voordoen. Als professionals, onderzoekers en managers zal van onze studenten worden gevraagd om organisaties te helpen innovatieve strategieën voor een duurzame toekomst te vinden en te realiseren.

Driekwart eeuw geleden, in zijn *Homo Ludens*, betoogde Johan Huizinga (1938) al dat het vermogen om te spelen een zeer belangrijke menselijke eigenschap is: een behoefte en een vaardigheid. In spel overwinnen wij de tegenstrijdigheden van ons bestaan. Spelen helpt ons om de gulzige en veeleisende organisaties in ons leven te overleven. Alleen door te spelen kan een organisatie de 'nieuwe combinaties' creëren die het nodig heeft om te overleven (Schumpeter, 1932). In de komende decennia zal van de meeste werkende mensen een complexe set van competenties gevraagd worden. Verwacht mag worden dat de jongeren die nu onze collegebanken bezetten in hun toekomstige banen loyaal én onafhankelijk tegelijk zullen moeten zijn; regelgevoelig én ondernemend, reflectief en daadkrachtig beide. Om dat te leren zullen wij onze studenten in omgevingen moeten brengen waarin ze op een veilige manier de risico's leren ontdekken en de ongewisheid leren hanteren; omgevingen waar ze in op kunnen gaan en tegelijk van een afstandje naar zichzelf kunnen kijken.

Het werken met goed ontworpen spelvormen tijdens de opleiding vormt een uitstekende basis voor dergelijk onderwijs. Onderstaand worden drie fundamentele kenmerken van spel benoemd die inzichtelijk maken waarom spel onmisbaar is voor het coachen van professionals in de toekomst (De Ronde & Geurts, 2011).

- Spelen schept een begrensde alsof-wereld waarbinnen je veilig en vrij kan experimenteren, en waar je in en uit kan stappen om actie en reflectie af te wisselen.
- Spelen schept een orde en structuur waarin het onverwachte en verrassende is opgenomen.
- Spelen is boeiend en zorgt voor opwinding, energie en vreugde. Het is niet verbonden met materieel belang en winst buiten het spel.

In eerdere publicaties hebben Duke, Geurts en Vermeulen vijf concepten voor het analyseren van de functie en de principes van gaming in professionele contexten voorgesteld (Duke en Geurts, 2004; Geurts, Duke en Vermeulen, 2007). Ze hebben deze criteria gelabeld als de 'vijf C's' van gaming: complexiteit, communicatie, creativiteit, het oplossen van conflicten en 'commitment to action'.

Gaming leert hoe om te gaan met *complexiteit*. Een spelsimulatie kan een manipuleerbare omgeving creëren waarin veel verschillende bronnen en soorten gegevens kunnen worden geïntegreerd. Binnen de wereld van het alsof worden de vragen in hun onderlinge samenhang helder en ervaren de studenten de onvoorspelbare gevolgen van hun interventies (Dörner, 1996).

Simulatiespelen stimuleren *communicatie*, zowel met de andere als met zichzelf. Duke (1974) introduceert in verband met gaming het concept van 'multilogue': het spel is de gelijktijdige dialoog van meerdere actoren om een beter begrip te krijgen van een onderwerp. Multilogue creëert een probleem-specifieke taal die functioneel en contextueel is. Het creëert begrip en vertrouwen en stimuleert imitatie, de drijfveer van alle leren.

Het fundamentele verband tussen spel en *creativiteit* is reeds benoemd. In de veilige activiteit van het spel, en in de vrije geest van een speels mens kan het individu grenzen overgaan en de beperkende krachten van het dagelijks leven even loslaten. Spelers verkennen de dynamische gevolgen van de gesimuleerde kennisbasis in een vrije en stimulus-rijke omgeving. Ze onderzoeken elkaars inbreng op nieuwe alternatieven. Ze dagen uit en spelen met ideeën die potentie lijken te hebben. Een goed spel biedt studenten de kans om verschillende reflecterende cycli te doorlopen. Fasen van leren door te doen, gevolgd door reflectie en discussie wisselen elkaar af. Deze stimuleren double-loop leren en de groei naar de volwassen ambachtelijkheid van een reflecterende professional die in een virtuele ruimte zijn mogelijkheden verkent (Schön, 1983).

Games en spel creëren, om een term van Winnicott (1972) te gebruiken, een transitionele ruimte. Ze zijn niet blijvend; ze zullen altijd eindigen. Games zijn daardoor productieve tijdelijke arena's voor realistische verkenning en verduidelijking van *conflicten*. Games zijn nuttig omdat studenten allen hun eigen inbreng hebben vanuit verschillende belangen en disciplines. Spelen tonen de deelnemers wat de uitkomst zou kunnen zijn van arbeidsverdeling en samenwerking. Studenten zijn vaak verbaasd om te ontdekken dat de resultaten van een bepaalde actie op verschillende partijen verschillende invloed hebben en wel op een heel andere manier dan verwacht. Win-win opties kunnen worden ontdekt.

Spel heeft het vermogen mensen mee te nemen. Het brengt een 'commitment' bij de studenten te weeg. Hun energie en uithoudingsvermogen zijn van vitaal belang voor hun professionele succes. Tijdens het spelen van games, is het toegestaan om te experimenteren met een repertoire van professioneel gedrag. De daaruit voortvloeiende nieuwe attitudes en mogelijkheden zullen vermogens van studenten ontwikkelen om een gekozen pad in het leven vast te houden. Games dagen studenten uit het ongeloof in hun eigen competenties te overwinnen.

## Conclusie

Studenten van managementopleidingen zijn de leidinggevendenden van een ongewisse toekomst. Spel biedt een unieke ingang om zich die rol en de bijbehorende vaardigheden eigen te maken. Het hoger onderwijs kan zijn missie niet verwezenlijken zonder 'play and game'. Deze educatieve werkvormen bieden een "alsof" waarbinnen studenten *ervaringsgericht, creatief* en *reflectief* leren. Een goede spelsimulatie is een uitnodiging om zichzelf te dwingen alles wat men tot nu toe heeft geleerd te gebruiken om een klus te klaren. Door een geleidelijke intensivering van de actie, helpt gaming de angst voor het onbekende te verminderen en uitstelgedrag te overwinnen. Via spel maken studenten zich hun toekomstige rol eigen door die al experimenterend zelf te scheppen.

En hoe zit het met de docenten? Het spel helpt de leraar zijn kennis te koppelen aan actie. In het nawoord van zijn *Lessons from the Masters* (2003), heeft George Steiner het volgende te zeggen over onderwijs en docenten: "*There is no craft more privileged. To awaken in another human being powers, dreams beyond one's own; to induce in others a love for that which one loves; to make of one's inward present their future: this is a threefold adventure like no other.*" We hebben ervaren dat het spelen van games met studenten de betrokken professional en vakman in de docent naar boven brengt.

Voor de student in het hoger onderwijs, betekent spelend leren een blijvende ervaring. Het brengt 'flow', vreugde en avontuur. Steiner gebruikt het woord avontuur met betrekking tot het onderwijs. Spelen helpt hen om vol passie, moed en bekwaamheid, de terra incognita die voor hen ligt te betreden. Het zou hen tot een 'homo ludens voor het leven' kunnen maken!

## Referenties

- Dörner, D. (1996) *The Logic of Failure*. New York: Metropolitan Books.
- Duke, R.D. (1974) *Gaming, the future's language*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Duke, R.D. & J.L.A. Geurts (2004) *Policy Games for Strategic Management: Pathways in to the Unknown*, Amsterdam: Dutch University Press.
- Geurts, J.L.A., R.D. Duke & P.A.M. Vermeulen (2007) Policy Gaming for Strategy and Change. *Long Range Planning* 40 535-558
- Huizinga, J. (1998,<sup>1938</sup>) *Homo Ludens*, London: Routledge.
- Ronde, M.A de & J.L.A. Geurts (2011) De spelende professional. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*. 6: 49-62.
- Schein, E. (2009) *Helping; how to give and receive help*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Schön, D. (1983) *The reflective practioner: how professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Schumpeter, J.A. (1932) *The theory of economic development*. London: Oxford University Press.
- Sennett, R. (2008) *The Craftsman*. London: Penguin.
- Steiner, G. (2003) *Lessons from the masters*. Cambridge (Mass.): Harvard.
- Weick, K. (2001) *Making Sense of the Organization*. London: Blackwell.
- Winnicott, D.W. (1971) *Playing and Reality*. London: Routledge.

## Over de auteurs

Jac Geurts is hoogleraar Beleidswetenschappen binnen het Departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg en voormalig president van ISAGA, de internationale vereniging van simulatie en gaming ([www.isaga.org](http://www.isaga.org)). Contact kan opgenomen worden via het volgende email adres: [J.L.A.Geurts@uvt.nl](mailto:J.L.A.Geurts@uvt.nl)

Richard D. Duke is Emeritus Professor bij het Taubman College, Universiteit van Michigan, USA en oprichter en voormalig president van ISAGA.

Michiel de Ronde is docent en onderzoeker op het terrein van mens en organisatie vanuit Chr. Hogeschool Ede.