

Spelsimulatie

Instrument voor het begeleiden van complexe systemen

Michiel de Ronde, Vincent Peters, Marleen van de Westelaken en Jac Geurts

Dit artikel stelt de vraag naar coaching van complexe sociale systemen (zoals organisaties). Hoe kan een organisatiebegeleider reflectie en ontwikkeling van binnenuit stimuleren? Als antwoord op deze vraag wordt de inzet van spelsimulaties beschreven. Deelnemers ervaren binnen de omgeving van het spel hun onderlinge interactiepatronen en de consequenties daarvan. Op basis daarvan leren zij over het onderlinge samenspel in de reële sociale wereld die de organisatie is. Met een uitgewerkte casus van het simulatiespel The New Commons Game wordt het karakter van deze leerprocessen geïllustreerd.

Samenvatting

Inleiding

Het is het primaire doel van elke spelsimulatie een Gestalt over te dragen. In het juiste gebruik ervan ligt de grondslag voor het verstaan van de totaliteit van complexe systemen.

— R.D. Duke

Organisaties zijn op te vatten als complexe systemen waarbinnen een oneindige hoeveelheid van factoren elkaar wederkerig en onophoudelijk beïnvloeden (Stacey, 2001). Zelfs de constatering dat dit zo is, doet geen recht aan de complexiteit van organisaties, omdat al die interacterende factoren en het geheel dat zij opleveren, zelf weer voorwerp zijn van een veelkleurige diversiteit aan betekenisgeving door de betrokkenen, die op haar beurt weer invloed uitoefent op hun deelname aan dat complexe systeem. Elke organisatie, in haar complexiteit, bestaat op die wijze uit een eindeloos veelvoud van mentale constructies van haar deelnemers, die allen vanuit die mentale constructies participeren (Homan, 2013).

In onze pogingen om organisaties door middel van wetenschappelijk onderzoek te begrijpen en vanuit dat begrip te beïnvloeden, doet zich nog een extra complexiteit voor: zodra we ons met dat systeem gaan bemoeien en er beelden van proberen te ontwikkelen, gaan we er onvermijdelijk deel van uitmaken en worden we opgenomen in dat geheel van interacties en zelf ook voorwerp van mentale constructies van anderen.

Homan (2015) is op grond van deze overwegingen van mening dat het weinig zin heeft om – bijvoorbeeld voor managers of organisatieadviseurs – een wetenschappelijk gefundeerde gereedschapskoffer van ‘als dit, doe dan dat’-interventies te ontwikkelen (zie Geurts, Altena & Geluk, 2006). Veeleer komt het aan op een vorm van praktische wijsheid – Homan (2015) spreekt van ‘phronesis’ – die een diep sociaal karakter heeft. Reflectie op het eigen handelen, en een houding van reflexiviteit überhaupt, is een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van dergelijke wijsheid (zie Schön, 1983).

Dit inzicht is van groot belang voor begeleidingskundigen die zich bezighouden met het coachen van organisaties als sociaal systeem. Voor hen is het de vraag hoe zij een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de praktische wijsheid van de deelnemers in de organisatie. In dit artikel wordt een antwoord op die vraag verkend, door in te zoomen op het werken met spelsimulaties.

Spelsimulaties

Vanuit het besef van de complexiteit van sociale systemen is er in de afgelopen twintig jaar bij zowel het bestuderen als het begeleiden van organisaties steeds meer gebruikgemaakt van spelsimulaties (De Caluwé, Geurts & Kleinluchtenbelt, 2012). Spel is op te vatten als het scheppen van een wereld van ‘alsof’ door middel van regels en verbeelding, waarbinnen het ongewisse en toevallige altijd een rol spelen en waardoor de deelnemers zich in de ervaring laten meenemen, of – met een mooi woord van Huizinga (1950/2008) – laten vervoeren (De Ronde, 2015). Klabbers (2009) gebruikt, eveneens refererend aan het werk van Huizinga, de term ‘magic circle’ voor deze wereld van ‘alsof’.

Bij simulaties worden de kenmerken van spel gebruikt om de genoemde complexiteit van organisaties en de kluwen van sociale interacties en bijbehorende betekenisgeving na te bootsen en (daardoor) van binnenuit navoelbaar en communiceerbaar te maken. Het spel fungeert als een vereenvoudigd, dynamisch model van verschijnselen in de dagelijkse werkelijkheid. Vaak betreft het interacties die zich over een langere periode ontwikkelen, waarvan de tijdsdimensie in de simulatie door middel van speelronden wordt ingedikt.

Kenmerkend voor het werken met spelsimulaties is onder andere het uitgangspunt dat de deelnemers zich binnen de grenzen van de nagebootste realiteit naar eigen inzicht gedragen. Een spelsimulatie kan een levend model genoemd worden (Stoppelenburg, De Caluwé & Geurts, 2013).

Het gebruik van dergelijke simulatiespelen heeft inmiddels een hoge vlucht genomen; het is in de begeleiding van leer- en ontwikkelingsprocessen in organisaties tegenwoordig een populair instrument. Deelnemers ervaren aan den lijve wat er in de gesimuleerde situatie gebeurt, hoe hun gedrag invloed uitoefent op en beïnvloed wordt door het gedrag van anderen, en hoe de situatie zich daardoor als een samenhangend geheel ontwikkelt.

In dit artikel wordt de vraag beantwoord hoe organisatiecoaches door het werken met een spelsimulatie kunnen bijdragen aan reflexiviteit in het participeren in complexe sociale systemen, en daarmee wellicht aan de phronesis, de praktische wijsheid waar Homan (2015) op doelt. Het wil daarmee een bijdrage leveren aan een begeleidingskundig handelingsrepertoire van organisatiecoaches dat het instrumentele ‘als dit, doe dan dat’-niveau overstijgt.

Kenmerken

Spelsimulaties zijn er in een oneindig aantal varianten, met ook grote onderlinge verschillen (zie Van Uden & Zuurmond, 2011). Sommige zijn bijvoorbeeld heel open en weinig vooraf gestructureerd, terwijl andere verregaand zijn uitgewerkt in een doordacht geheel van spelregels. Sommige spelsimulaties blijven dicht bij de realiteit van wat er in het spel gesimuleerd wordt, terwijl andere daar juist afstand van nemen, door voor het spel een nieuwe context te creëren.

Ondanks deze diversiteit (voor een uitgebreid overzicht van de dimensies waarop spelsimulaties onderling verschillen zie Stoppelenburg, De Caluwé & Geurts, 2013) hebben spelsimulaties een aantal fundamentele kenmerken met elkaar gemeenschappelijk (Duke, 1980).

- *Verhaal*. Er is een scenario. Het spel wordt op een bepaalde manier geïntroduceerd door middel van een verhaal, waar de spelers op een bepaald moment in stappen. Binnen het scenario zijn er bepaalde rollen die door spelers naar eigen inzicht ingevuld worden. Tevens doen zich (soms van buitenaf, door de spelleiding geregisseerde) gebeurtenissen voor, waar de spelers op reageren.
- *Regels*. Het simulatiespel kent altijd een aantal vaststaande regels die de grenzen en de mogelijkheden van het gedrag van de spelers bepalen. Meestal zijn er binnen het spel ook mogelijkheden voor de spelers om zelf regels te creëren of te wijzigen.
- *Vormgeving*. De simulatie is gematerialiseerd in bijvoorbeeld een speelbord, kaarten, blokken en formulieren, en is gestructureerd in een aantal ronden van een vastgestelde duur. Binnen het spel wordt de voortgang op een bepaalde manier geregistreerd en gecommuniceerd.
- *Spelers*. Ten slotte zijn er natuurlijk de deelnemers aan het spel, die de simulatie tot leven brengen, daarin opgaan en vanuit hun rol beslissingen nemen. Daardoor ontwikkelt zich het spel, en daarbinnen de onderlinge verstandhouding tussen de spelers en de sfeer van het spel.

Vanwege dit laatste punt is het bij het spreken over spelsimulaties belangrijk om onderscheid te maken tussen het ontwerp in de vorm van de regels en de vormgeving als ‘spel in een doos’ (bij wijze van spreken) en het gespeelde spel, zoals het feitelijk in een specifieke situatie tot leven komt. Stoppelburg, De Caluwé en Geurts (2013) zeggen, in het spoor van onze speldefinitie, terecht dat een simulatie pas een spel wordt, als het

gespeeld wordt, net zoals een muziekstuk pas muziek wordt als het wordt uitgevoerd, en een toneelstuk pas drama als het wordt opgevoerd.

Gezamenlijke ruimte van de verbeelding

Het inzicht dat het bij spelsimulaties gaat om een *levend* model van de werkelijkheid, stelt ons in staat om een verdiept inzicht te verwerven in de wisselwerking tussen de phronesis waar Homan (2015) over spreekt en de daarvoor vereiste reflexiviteit. Het kenmerk van een spelsimulatie is, dat die in haar concrete uitvoering, in haar gespeelde vorm, gestalte krijgt door de activiteit en de verbeelding van de spelers. De genoemde kenmerken van de spelsimulatie impliceren dat er in deze werkvorm een gezamenlijke ruimte van ‘alsof’ door de spelers wordt gecreëerd, waarin zij met elkaar verkeren.

Uiteraard veronderstelt deelname aan een spel(simulatie) wel bepaalde expliciete (declaratieve) kennis van de bijbehorende spelregels, maar de simulatie is vooral interessant, omdat er binnen die wereld van ‘alsof’ met zijn eigen regels een vorm van kennis ontwikkeld wordt, die te maken heeft met het zich invoegen in een bewegelijke sociale werkelijkheid. Deze kennis bestaat uit begrip van de situatie en uit het vermogen om die situatie in de interactie mede vorm te geven en in te kleuren met de eigen uniciteit. De

praktische wijsheid bestaat in de bekwaamheid cocreërend te participeren in complexe sociale situaties. Phronesis is een vorm van kennis die nooit los van een concrete situatie verkrijgbaar is,

Met de inzet van spelsimulaties kan een organisatiebegeleider reflectie en ontwikkeling van binnenuit stimuleren

maar slechts in de situatie zelf actueel wordt; het is geen objectiverende kennis óver de wereld, maar emergente kennis die in de interactie met de sociale werkelijkheid ontstaat en mede vorm geeft aan die werkelijkheid.

De psycholoog Winnicott (1971) heeft voor deze verwevenheid van mens en wereld de term transitionele ruimte geïntroduceerd: het overgangsgebied waarin binnen en buiten, subject en object onontwarbaar met elkaar verweven zijn. Dit concept biedt een kader om de spelsimulatie als een collectief gebeuren te verstaan, waarin in een complexiteit van interacties en betekenisgeving een gemeenschappelijke ruimte van het ‘alsof’ wordt gecreëerd door de scheppende rol van alle deelnemers tezamen. Door de deelname aan het simulatiespel ontwikkelen de spelers een beeld van zichzelf in interactie met anderen, in relatie tot het geheel van het spel. De spelers vormen zich op ervaringsniveau een beeld van het complexe geheel in zijn samenstellende delen en van de eigen mogelijke bijdragen daaraan.

Het werk van Duke (1974) is grondlegend geweest voor de theorievorming over spelsimulaties. Hij ziet in de simulatie een ingang om de complexiteit van sociale rea-

liteiten te begrijpen. Duke presenteert de simulatie als een communicatievorm waarin op meerdere niveaus tussen meerdere actoren tegelijkertijd allerlei talige en niet-talige boodschappen worden uitgewisseld. Al deze betekenisvolle signalen tezamen creëren in hun onderlinge samenhang een totaalbeeld of, beter gezegd, een totaalervaring.

Door de combinatie van een doordacht ontwerp (het objectiverende perspectief) en de ervaring van de spelers (het perspectief van de beleving), zijn simulaties bij uitstek geschikt om de ingewikkeldheid en gelaagdheid van sociale interacties als een samenhangend geheel navoelbaar en communiceerbaar te maken. Het begrip van de realiteit dat via simulatiespel verworven wordt, ontstaat op basis van meerdere parallelle dialogen tegelijkertijd. Duke (1974, p. 58) spreekt daarom van het simulatiespel als een 'multiloog'. Wanneer we het simulatiespel opvatten als een gedeelde transitionele ruimte waarin de spelers het spel in meerdere speelronden gezamenlijk tot ontwikkeling brengen, dan mogen we verwachten dat er een interactie zal ontstaan tussen de individuele betekenisgeving van de afzonderlijke spelers en de collectieve betekenisgeving omtrent het verhaal, het scenario van het spel.

Er is inmiddels heel wat onderzoek verricht naar de juiste ontwerpprincipes van spelsimulaties (Peters & Van der Westelaken, 2011). Ook zijn er de nodige studies verricht naar de effectiviteit van de inzet ervan voor de leeropbrengst van de deelnemers (o.a. Datema & Van Kessel, 2008). Over de wijze waarop in spelsimulaties betekenisgeving tot stand komt en daarmee praktische wijsheid in relatie tot de reflexiviteit van de deelnemers geactiveerd wordt, zijn nauwelijks publicaties verschenen (zie o.a. Breuer, 2008). Een dergelijk inzicht is voor begeleidingskundigen wel interessant, juist omdat het helpt de verleiding te weerstaan dergelijke werkvormen al te instrumenteel in te zetten. Wie met spel werkt, beweegt zich in een overgangsgebied waarin het ongewisse altijd meedoet. Inzicht in de werking daarvan lijkt geen overbodige luxe.

Vraagstelling en werkwijze

De Ronde, De Laat en Geurts (2013) hebben een onderzoeksmethode ontworpen om de interactie tussen spel en spelers als het ware open te leggen, en de werkingsmechanismen van spel als begeleidingsinstrument te verkennen via een combinatie van participatie en begeleide reflectie. Met behulp van dit protocol zijn diverse spelvormen onderzocht (De Ronde, 2015).

Voor dit artikel maken we gebruik van het onderzoeksmateriaal dat gegeneerd is rond *The New Commons Game*, een spelsimulatie. Twee experts op het terrein van spelsimulaties – beide medeauteur van dit artikel – zijn uitgenodigd om dit spel met een groep geïnteresseerden te spelen en er vervolgens met hen op te reflecteren. Een onafhankelijk expert begeleidt deze reflectie. De onderzoeker bedient de videoapparatuur en transcribeert het beeld- en geluidsmateriaal tot een leesbaar verslag (voor een uitvoerige weergave zie De Ronde, 2015).

Dit verslag verschaft ons materiaal waarmee we antwoord kunnen geven op de vraag hoe de deelnemers binnen The New Commons Game door middel van participatie en reflectie tot inzichten komen over het complexe samenspel tussen individuele en collectieve betekenisgeving, waardoor sociale realiteiten ontstaan. Anders gezegd: op welke wijze helpt dit simulatiespel om praktische wijsheid of phronesis te ontwikkelen omtrent het participeren in complexe sociale situaties?

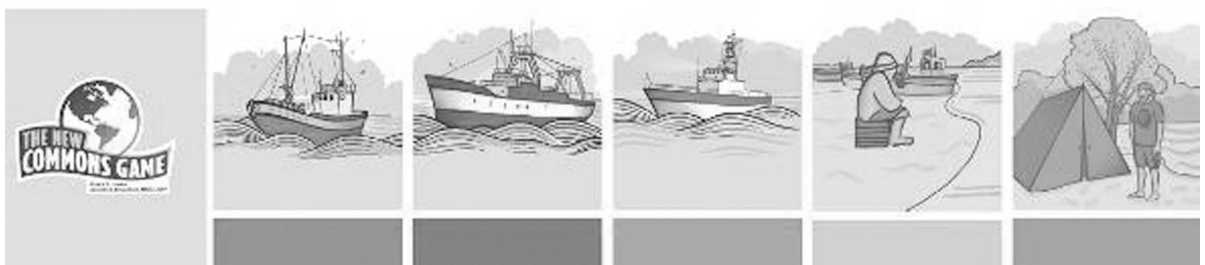
The New Commons Game

The New Commons Game is in zijn eerste versie in 1975 ontwikkeld door Richard Powers (1992), die daarbij geïnspireerd werd door het werk van Elinor Ostrom (2009), Nobelprijswinnaar voor haar onderzoek naar de omgang met gemeenschapsgoederen, zoals frisse lucht, schoon water, delfstoffen, de wouden in de wereld en de vissen in de zee. The New Commons Game is zodanig geconstrueerd dat de spelers telkens moeten kiezen tussen het individuele en het gemeenschappelijke belang, en tussen snelle winst op de korte en meer duurzame winst op lange termijn.

Voor dit spel is gekozen omdat het een voor ieder voorstelbaar sociaal verband simuleert. Het vraagt geen organisatiespecifieke kennis om het te kunnen spelen en het is vertaalbaar naar tal van vraagstukken omtrent de spanning tussen collectieve en individuele belangen.

Het verhaal van The New Commons Game is eenvoudig en, met zijn oersymbolen van vis en water, archetypisch tegelijkertijd: de deelnemers hebben de rol van vissers die allen op dezelfde zee uitvaren om in hun levensonderhoud te voorzien, waarbij ze in een groot aantal korte, elkaar snel opvolgende ronden, telkens individueel moeten beslissen volgens welke strategie ze die ronde zullen vissen. Zij hebben daarbij de keuze uit vijf mogelijkheden, elk met verschillende gevolgen, zowel voor de visser zelf, als voor de andere vissers en de visstand in de zee waar ze allen van moeten leven. Elke strategie heeft een kleur en wordt kenbaar gemaakt door het spelen van een kaart (zie figuur 1).

Figuur 1. De vijf strategiekaarten van The New Commons Game (zie www.samenspraakadvies.nl).



- *Groene kaart.* De groene kaart staat voor de ecologisch verantwoorde strategie: matig vangen, zodat de visstand op peil blijft en zelfs kan groeien. Vissers die 'groen uitvaren' lopen geen risico; ze zijn verzekerd van vangst, zij het beperkt. Hoe groot die opbrengst is, is afhankelijk van de visstand in de zee.
- *Rode kaart.* De rode kaart staat voor het vissen volgens het principe van snelle winstmaximalisatie voor de individuele visser, en (als meerderen de rode kaart spelen) voor een terugloop van de visstand in de gezamenlijke zee. Deze kaart brengt ook het risico met zich mee dat er kosten gemaakt worden zonder te kunnen uitvaren, want er kunnen spelers zijn die de blauwe kaart spelen en dat heeft consequenties voor rood.
- *Blauwe kaart.* Aan het spelen van de blauwe kaart zijn kosten voor de speler verbonden. Deze strategie is niet gericht op persoonlijke inkomsten, maar wordt gespeeld om de visstand te beschermen door de rode vissers te dwarsbomen. Als een van de spelers de blauwe kaart speelt, kunnen de roden die ronde niet uitvaren en hebben ze geen vangst, met als gevolg dat de visstand in de zee kan groeien.
- *Oranje kaart.* De oranje kaart is gericht op het stimuleren van de groene vissers. Als een speler deze kaart speelt, zijn daar (net als bij blauw) voor die speler kosten aan verbonden, maar verwerven de groene vissers van die ronde extra winst.
- *Gele kaart.* De gele kaart, ten slotte, staat voor een vrijwillig verblijf aan de wal, zonder uit te varen. Het volgen van deze strategie heeft geen consequenties voor de medevissers en levert een zeer bescheiden opbrengst op, in de vorm van een kleine subsidie (van een verder afwezige overheid).
- *Strategie.* Niet alleen de opbrengst voor de vissers, maar ook de ontwikkeling van de visstand is dus afhankelijk van de strategie die de spelers volgen. Als iedere speler altijd groen speelt, zal de visstand groeien en neemt de vangst per speelronde toe (voor rode vissers overigens veel sneller dan voor groene). Als iedere speler rood speelt, daalt de visstand snel en neemt dus ook de vangst per ronde af.

De spelers zitten elk achter een kartonnen scherm. Daar bepalen ze elke speelronde opnieuw, ieder voor zich, welke strategie zij volgen. Dit doen ze door het leggen van de bijbehorende

gekleurde kaart. Alleen de spelleider ziet welke strategie de spelers kiezen; hij inventariseert die na elke ronde en deelt mee hoeveel vissers rood, groen, enzovoort, hebben gevist, maar niet wie dat zijn geweest. Tevens geeft hij de gevolgen voor de visstand op het scorebord aan.

The New Commons Game vraagt geen organisatiespecifieke kennis en is vertaalbaar naar tal van vraagstukken omtrent collectieve en individuele belangen

Gevoed door die informatie werken de spelers hun winst- en verliesadministratie bij en gaan ze de volgende ronde in. Van tijd tot tijd is er voor de vissers de mogelijkheid om met elkaar te overleggen, als een meerderheid van de spelers daarvoor voelt.

Verloop van het spel

De wijze waarop de spelsimulatie in deze onderzoeksessie ‘tot leven’ komt, zodanig dat het spel uit de doos met zijn onderliggende regelstructuur een betekenisvolle realiteit in het hier en nu wordt, laat zich beschrijven in vijf fasen.

- *Binnenkomst.* Het spel staat al uitnodigend klaar. De deelnemers betreden de ruimte van het spel en zijn direct geïnteresseerd wat deze kartonnen schermen, gekleurde kaartjes en lege formuleren te betekenen hebben.
- *Enscenering.* De speleiders plaatsen de deelnemers meteen bij het begin in hun imaginaire rol: ‘Jullie zijn vandaag vissers op deze mooie blauwe zee!’ Als eerste communicatieve stap wordt het verhaal in de verbeelding opgeroepen.
- *Uitleg.* De volgende stap in de introductie van het spel bestaat uit een uitleg van de regels (de kaarten, punten en ronden) en het doel van het spel: zoveel mogelijk verdienen. ‘Jullie hebben vele monden te vullen en de winkels hebben behoefte aan vis. Daar gaan jullie voor zorgen!’
- *Proefronde.* Voordat het echte spel gaat draaien, doen de spelers ervaring op in een proefronde. Ze krijgen de gelegenheid in hun rol als visser te komen en ontwikkelen direct al een besef van de dilemma’s die zich zullen voordoen. Een van hen zegt: ‘Je voelt wel dat, als iedereen rood gaat spelen ...’, waarop een ander aanvult: ‘... dan hou je niets over!’
- *Eerste speelfase.* Het spel ‘draait’, de speelronden volgen elkaar in hoog tempo op. De spelers bepalen telkens hun strategie en registreren de opbrengsten van hun keuzen, onder meer bepaald door de wijze waarop de eigen keuze interacteert met de gevolgde strategie van de anderen. De meest gespeelde kaart is groen, regelmatig worden ook rood, blauw en, zij het minder frequent, oranje gespeeld. De visstand blijft rond het aanvangsniveau schommelen; als die door te veel rood naar beneden zakt, nemen de blauwe en groene kaarten toe.
- *Tweede speelfase.* Op een gegeven moment krijgen de spelers de gelegenheid twee minuten te overleggen. Een eerste overleg levert slechts een kakofonie van meningen op. Ieder blijkt eigen ideeën te hebben, maar conclusies worden niet getrokken. ‘Het lijkt de Europese Unie wel!’, merkt een speler onder algemene hilariteit op. Enkele speelronden verder is er een tweede mogelijkheid voor overleg. Nu wordt er afgesproken dat de spelers om de beurt rood mogen vissen en dat blauw dan niet meer nodig is. Twee speelronden verder blijkt echter dat niet iedereen zich aan de afspraken houdt, doordat iemand toch de blauwe kaart speelt, tot woede en frustratie van de gedupeerde speler: ‘Dat is verdorie lekker afspraken maken zo!’ Ook andere spelers zijn zichtbaar boos, maar er zijn er ook die heimelijk lachen. Enkele

ronden later eindigt het spel, doordat de spelleider min of meer abrupt aankondigt dat dit de laatste ronde was.

- *Nabespreking.* De spelleiders leiden de nabespreking. De emoties zijn nog aanwezig; die boosheid wordt uitgesproken. Er ontwikkelt zich interesse in de achterliggende mechanismen en alternatieve mogelijkheden. De spelleiders tonen de vangsten die men zou kunnen behalen als men de visstand verder zou laten groeien door groen te vissen. ‘Ah, die vraag hadden we wel moeten stellen: wat levert het ons op als de visstand omhooggaat?’, merkt een deelnemer op. ‘Tja,’ reageert een ander sceptisch, ‘maar zo gaat het toch niet? Ieder gaat voor het eigen belang op de korte termijn.’
- *Afsluiting.* De spelleiders sluiten af met een toelichting op het gebruik van het spel en de achterliggende bedoeling ervan, door een verbinding te leggen met de dagelijkse werkelijkheid, waar dergelijke dilemma’s zich ook voordoen.

Vershil in betekenisgeving

Het verloop van het spel wordt bepaald door een combinatie van enerzijds een set van eenduidige regels en anderzijds een geëvoceerd verhaal over geld verdienen en zorgdragen voor de visstand. Dit verhaal blijkt voor alle deelnemers een eigen betekenis te krijgen; ieder van hen formuleert binnen de raamvertelling een eigen verhaal en, daaraan verbonden, een eigen doelstelling.

De opdracht is om zoveel mogelijk te verdienen, want er moeten monden worden gevuld en winkels worden bevoorrad. Uit het verbatim blijkt dat deze instructie bij elk van de spelers leidt tot een eigen interpretatie (zie tabel 1 voor een samenvatting).

Tabel 1. **Typologie van deelnemers.**

Naam	Strategie
Competitieve maximaliseerder	Deze speler vist zoveel mogelijk rood om eigen winst te maximaliseren, en speelt tevens de blauwe kaart om het rode spel van anderen te blokkeren, zodat zij de visstand niet doen teruglopen.
Niet-competitieve maximaliseerder	Deze speler vist voor zichzelf en wisselt daarbij het rood van de maximale winst af met het geel van lekker uitrusten aan de wal en zo nu en dan met groen voor het behoud van de visstand.
Zoekende collectieve maximaliseerder	Deze speler pleit voor het benutten van de overlegmomenten om te streven naar een gezamenlijke optimalisatie van de angst en behoud van de visstand, en zoekt actief naar mogelijkheden voor het optimaliseren van de gezamenlijke winst.
Hoeder van de visstand	Deze speler is verontwaardigd over het gebruik van de zee louter voor eigen gewin en het profiteren van de goedheid van anderen. Deze speler zal zonodig de competitieve maximaliseerders tegenhouden door blauw te spelen.
Positieve stimulator	Deze speler brengt regelmatig de oranje kaart in om daarmee het gewenste gedrag van de ander te belonen, en vindt het prettig om zelf ook te kunnen profiteren van dergelijke stimulansen van anderen.

Binnen de klassieke economische speltheorie wordt de premisse gehanteerd dat winst en verlies zich uiteindelijk laat uitdrukken in een enkele grootheid (Neumann & Morgenstern, 1944/2004). Dit simulatiespel doet echter anders vermoeden: de spelers geven nogal verschillend betekenis aan het doel van het spel en aan de relatieve waarde van het verdienen van punten ten opzichte van het behoud van de vissen.

De ongewisheid van het spel schuilt niet alleen in het feit dat de spelers niet weten welke strategie de medespelers (zullen) volgen, maar ook in het feit dat er op een meer fundamenteel niveau verschillend wordt gekeken naar het doel van het spel. De ander is niet alleen onvoorspelbaar in zijn gedrag, maar ook in zijn betekenisgeving aan en waardering van dat gedrag (zie Costikyan, 2013).

Onderliggende dilemma's

Wanneer we nader inzoomen op de achtergronden van deze betekenisgeving, dan blijken we bij de diversiteit van individuele levensgeschiedenissen van de spelers te komen. Het spel blijkt bij ieder van de deelnemers te appelleren aan een eigen verhaal. Het dilemma in het spel tussen eigen en algemeen belang, heeft bij de spelers een persoonlijk gekleurde invulling gekregen, geworteld in de eigen socialisatie.

Bij de individuele inkleuring van het dilemma tussen individualistische en altruïstische motieven, doen zich bij de deelnemers ook nog twee andere spanningsvelden voor. De vraag naar de keuze tussen persoonlijk en algemeen belang wordt aangevuld met het dilemma van normativiteit en verdraagzaamheid, van aanvaarding en uitsluiting: in hoeverre mag ik mijn eigen keuzen met betrekking tot het algemeen belang normatief opleggen aan de ander?

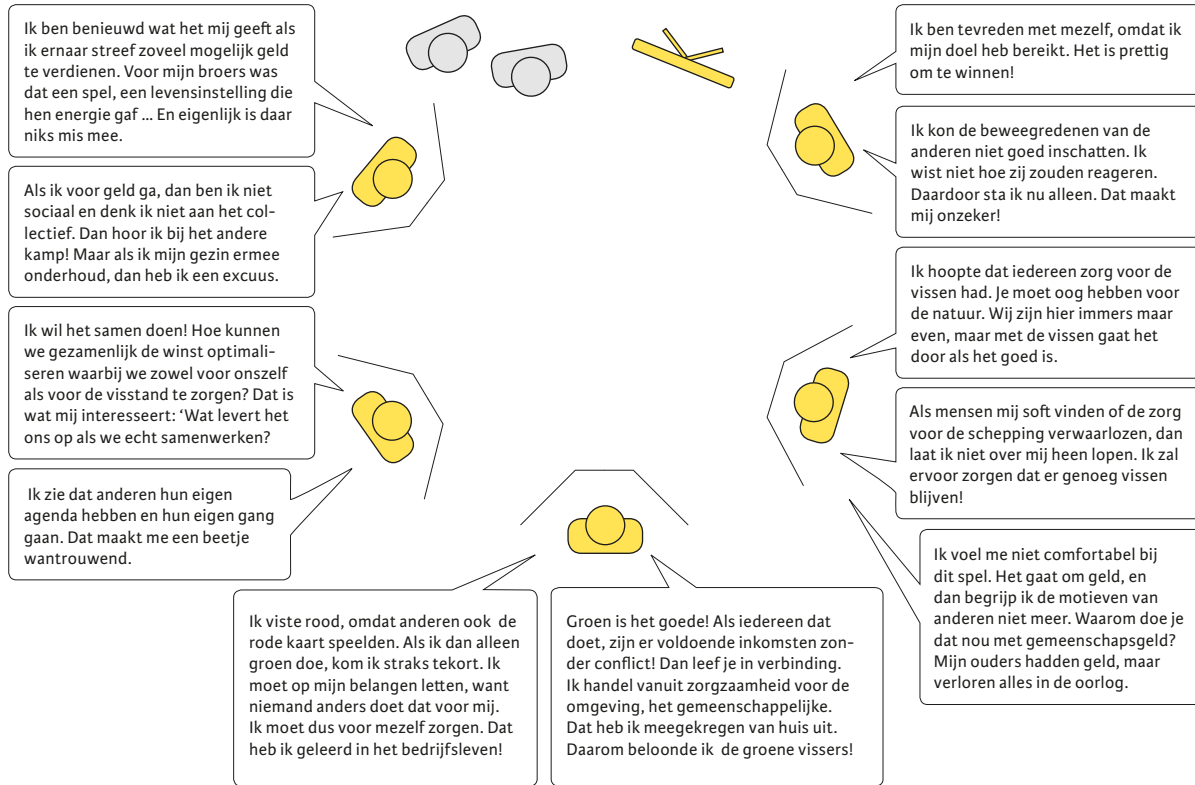
Daarnaast is er binnen de simulatie ook nog het spanningsveld tussen spel en ernst. Wat de een ziet als een spelletje ('Met een beetje liegen kom je een heel eind!'), blijkt voor een ander te raken aan diepe ernst ('Wie is hier eigenlijk nog te vertrouwen?') Eén deelnemer ziet het spel als een plek om te experimenteren, terwijl het voor een ander een voorbeeld is van het echte leven. 'Hoe komt het toch dat ik zelfs in een spel zo serieus reageer?', vraagt deze speler zich af.

In figuur 2 zijn de reflecties rond deze dilemma's samenvattend weergegeven, met behulp van fragmenten uit het getranscribeerde materiaal van de deelnemers. Duidelijk is dat het dilemma dat door het spel wordt opgeroepen bij elke speler een individuele betekenis krijgt.

Individuele en collectieve leereffecten

Het spelen van The New Commons Game levert, zo blijkt uit de reflectie, de diverse spelers verschillende leerervaringen en daaraan verbonden inzichten op.

Figuur 2. Dilemma's van elk van de deelnemers.



Deze individuele leerervaringen vertegenwoordigen in feite concurrerende inzichten: zowel de waarde van samenwerking, als de waarde van het waken over eigenbelang wordt door het spel bewust gemaakt. Het blijken conflicterende waarden te zijn, die tegelijk en naast elkaar bestaan. De spelers ervaren daarmee de maatschappelijke problematiek die in het spel gesimuleerd wordt in zijn complexiteit en fundamentele onoplosbaarheid. Ieder doet dat tegen de achtergrond van de eigen levensgeschiedenis. Hiermee is het in dit onderzoek gespeelde spel een illustratie van de stelling van Duke (1974), dat door spelsimulaties meervoudige en gelaagde werkelijkheden ervaarbaar en communiceerbaar gemaakt kunnen worden. Het spel schept bij de deelnemers de ervaring van een Gestalt, een samengesteld geheel met zijn inherente dilemma's waarvan de oplossing, als die er al is, altijd een gedurige kwetsbaarheid in zich bergt.

De deelnemers lijken zich vooral meer bewust te zijn geworden van de complexiteit van de gethematiseerde vraagstukken en van de meervoudigheid van de eigen reacties op die complexiteit. Deze bewustwording wordt door ieder herkend en kan derhalve beschouwd worden als een collectief leereffect. In tabel 3 worden de gedeelde inzichten, zoals die naar voren komen tijdens de reflectie, samenvattend benoemd.

Tabel 2. **Leeropbrengsten per deelnemer.**

Naam	Strategie	Dilemma	Inzicht
Competitieve maximaliseerder	Meer punten winnen dan de medespelers, door combinatie van rood en blauw.	Wil ik eigenlijk wel winnen ten koste van de ander, als ik daardoor alleen kom te staan en anderen mij verwijten maken?	Ik zou eerst meer contact willen maken met mijn medespelers, zodat ik hen beter leer kennen en hun insteek bij spel beter kan begrijpen.
Niet-competitieve maximaliseerder	Zo riant mogelijk verdienen met rood, om daarnaast te kunnen uitrusten aan de wal met geel.	Mag ik mijn eigenbelang als enige maatstaf nemen of moet ik ook het sociale perspectief laten gelden?	Door dit spel heb ik de levenswijze van mijn familieleden, die voor het geld gaan, innerlijk meer kunnen aanvaarden en omarmen.
Collectieve maximaliseerder	Via overleg samen zoeken naar een collectief optimum, door een eerlijke verdeling van rode en groene beurten.	Blijf ik voor de samenwerking gaan, als ik merk dat anderen dat niet doen en mijn vertrouwen beschamen?	Het blijkt binnen het spel aantoonbaar dat gezamenlijke aandacht voor het gemeenschappelijk belang bijdraagt aan ieders individuele opbrengst.
Hoeder van de visstand	Via groen zorgdragen voor de visstand en via blauw profiteurs blokkeren.	Ben ik bereid om middelen te gebruiken die ik eigenlijk verwerp, zoals spelen van de blauwe kaart, om najagers van eigenbelang te stoppen?	Dat er mensen zijn die gaan voor puur eigen gewin, plaatst mij met beide benen op de grond. In dat geval zal ik wel optreden en laat ik mij niet misbruiken.
Positieve stimulator	Via oranje gewenst gedrag belonen, in het vertrouwen dat anderen dat ook zullen doen.	Blijf ik geloven in de stimulerende aanpak, als ik mijzelf daarmee dupeer en weinig terugkrijg van medespelers?	Naast de waarde van delen en vertrouwen is er ook de waarde van het zorgen voor jezelf. Beide zijn goed.

Tabel 3. **Gezamenlijke inzichten.**

Thema's	Inzichten
Samenwerking	De spelers komen tot het inzicht: als je samenwerkt, kom je verder. Ze ontdekken dat consequent vissen volgens de groene strategie uiteindelijk voor ieder meer oplevert. Tegelijk concluderen verschillende spelers dat het zeer onwaarschijnlijk is dat een dergelijke samenwerking tot stand zou kunnen komen ('Uiteindelijk gaan mensen toch voor de korte termijn en eigen gewin').
Omgaan met verschil	De deelnemers verwoorden dat dit simulatiespel je laat stilstaan bij de vraag hoe je omgaat met mensen die totaal anders in het leven staan. Het spel geeft inzicht in de eigen houding in sociale processen van concurrentie en altruïsme.
Strijdige waarden	De spelers benoemen in de reflectie het inzicht dat zowel de zorg voor het algemeen belang, als het opkomen voor het eigenbelang waarde heeft. Beide kunnen nodig zijn. Het betreft concurrerende waarden die elk een eigen plek verdienen.
Complexiteit	De deelnemers benoemen dat het spel de complexiteit van de problematiek rond de gemeenschapsgoederen laat zien en ervaren. Het spel heeft die ingewikkeldheid tot de essentie teruggebracht. Daardoor wordt helder dat er geen eenvoudige oplossingen zijn.
Collectief leren	In het nagesprek formuleren de deelnemers de hoop dat, door de individuele leerervaringen in te brengen in de groep, er mogelijk een gezamenlijk, collectief leerproces zal ontstaan, een evolutie naar een collectief bewustzijn.

Aan het einde van de reflectie op de simulatie dient zich een interessant gespreksthema aan rond de vraag welke consequenties de individuele leerervaringen kunnen hebben voor het functioneren van het collectief. Doordat de deelnemers in hun authenticiteit worden geraakt – het spel activeert immers spanningsvelden die geworteld zijn in hun levensloop – kan het inzicht dat daarmee verworven wordt, ingebracht worden in de collectiviteit van de groep, zo wordt verondersteld. Het individu leert van (de schuring met) het collectief en brengt vervolgens die leerervaringen weer in, waardoor het collectief als geheel ook weer verder komt. ‘Misschien kun je dat een evolutie noemen – de groei van een soort collectief bewustzijn.’

Reflectie op de speluitvoering blijkt te leiden tot inzichten in eigen en andermans motieven en de verschillen daartussen

Wanneer dit zou gebeuren – in ons onderzoeksmateriaal is dit niet zichtbaar geworden – dan zou er door het spel niet alleen een verschuiving plaatsvinden in de individuele betekenisgeving van de deelnemers, maar kan ook op groepsniveau een gezamenlijke perspectiefverschuiving optreden rond geven en nemen, rond samenwerken en waken over het eigenbelang.

Deze gedachte raakt aan wat Kunneman (2013) *amor complexitas* noemt. De ingewikkelde vragen van onze (wereld)samenleving laten zich gelukkig niet, zo betoogt hij, oplossen door beheersing en controle – dat zou uiteindelijk tot onvrijheid en machtsmisbruik leiden – maar slechts door een ontwikkeling van binnenuit, in de vorm van een zingeving waarin de onoplosbaarheid van het conflict is opgenomen. Binnen *The New Commons Game* gaat het om het inzicht en het evenwicht dat binnen het spel zelf ontstaat en dat telkens op een nieuwe manier beproefd en hervonden moet worden.

Tot besluit

Onze analyse van *The New Commons Game* laat zien dat de complexiteit en onoplosbaarheid van de problematiek die zich voordoen in de sociale realiteit van een spel, met een beperkt aantal regels en een tot de verbeelding sprekend verhaal te simuleren is. De reflectie op de speluitvoering maakt duidelijk dat de complexiteit niet alleen bepaald wordt door de feitelijke onvoorspelbaarheid van het gedrag van de ander, maar ook door het verschil in betekenisgeving van waaruit de deelnemers participeren in het spel. Reflectie daarop blijkt te leiden tot inzichten in eigen en andermans motieven en de verschillen daartussen.

Deze inzichten zelf zijn ook weer individueel van karakter en mede gekleurd door de eigen persoonlijke achtergrond. De transitionele ruimte van een collectieve ‘alsof’-wereld blijkt gevuld te zijn met individuele variaties op het gemeenschappelijke verhaal.

De ervaringen van het spel en de reflecties daarop leiden bij de deelnemers tot een verdiept inzicht in de diversiteit die in het spel – en daarmee in de werkelijkheid – aanwezig is en in de onmogelijkheid om de vraagstukken eenduidig op te lossen.

Het werken met spelsimulaties als begeleidingsinstrument in sociale systemen biedt dan ook geen receptuur voor het vinden van eenduidige antwoorden of het realiseren van vooraf gestelde doelen. Een organisatiecoach die met een dergelijk instrument werkt creëert een levend model, als een spiegel waarin de deelnemers hun praktische wijsheid met betrekking tot hun participatie in het sociale verband verder ontwikkelen, en waardoor mogelijk ook (tot op zekere hoogte) gedeelde inzichten kunnen ontstaan.

De inzet van een dergelijke interventievorm getuigt van het besef dat sociale systemen zich niet van buitenaf voorspelbaar laten sturen en dat het derhalve zinvoller is om te zoeken naar manieren om ervaringsinzichten van binnenuit te ontwikkelen. Daarin ligt immers de basis voor de phronesis die gevraagd wordt in de ingewikkelde sociale realiteiten die wij organisaties noemen. De organisatiecoach kan die wijsheid met het instrument van de spelsimulatie bevorderen. ■

Literatuur

- Breuer, F. (2008). Playing in the narrative space. In L. de Caluwé, G.J. Hofstede & V. Peters (red.), *Why do games work? In search of the active substance* (pp. 117-129). Deventer: Kluwer.
- Costikyan, G. (2013). *Uncertainty in games*. Boston, MA: MIT.
- Datema, H. & Kessel, M. van (2008). Think first, act later. Effect study of a game in the public domain. In L. de Caluwé, G.J. Hofstede & V. Peters (red.), *Why do games work? In search of the active substance* (pp. 219-228). Deventer: Kluwer.
- Duke, R.D. (1974). *Gaming, the futures language*. Beverly Hills: Sage.
- Duke, R.D. (1980). A paradigm for game design. *Simulation and Gaming*, 3, 264-377.
- Geurts, J.L.A., Altena, J. & Geluk, B. (2006). Interventie door interactie: een vergelijkende beschouwing. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60, 322-351.
- Homan, Th. (2013). *Het et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Homan, Th. (2015). Wil de echte groep dan nu ontstaan? Een complexiteitsperspectief op begeleidingskunde. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 4 (1), 2-10.
- Huizinga, J. (1950/2008). *Homo ludens. Proeve eener bepaling van het spelelement der cultuur*. Haarlem: Tjeenk Willink.
- Klabbers, J.H.G. (2009). *The magic circle: principles of gaming and simulation*. Rotterdam: Sense.
- Kunneman, H. (2013). De tweede postmoderniteit als politieke context van normatieve professionalisering. In H. van Ewijk & H. Kunneman (red.), *Praktijken van normatieve professionalisering* (pp. 431-456). Amsterdam: SWP.
- Neumann, J. von & Morgenstern, O. (1944/2004). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton UP.
- Ostrom, E. (2009). *Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems*. Stockholm: Nobel Foundation.
- Peters, V. & Westelaken, M. van de (2011). *Spelsimulaties: een beknopte inleiding in het ontwerpproces*. Internet: www.samenspraakadvies.nl/publicaties. Nijmegen: Samenspraak Advies.

- Powers, R.B. (1992). The new commons game. In D. Crookall & K. Arai (Eds.), *Global interdependence. Simulation and gaming perspectives* (pp. 184-191). Tokio: Springer.
- Ronde, M.A. de (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*. Academisch proefschrift Tilburg. Delft: Eburon.
- Ronde, M.A. de, Laat, P. de & Geurts, J.L.A. (2013). Onderzoek naar praktijkkennis met behulp van psychodrama. Ontwerp van een kwalitatief onderzoeksinstrument. *Kwalon*, 18, 22-29.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.
- Stoppenburg, A., Caluwé, L.A.I. de & Geurts, J.L.A. (2013). *Gaming. Organisatieverandering met spelsimulaties*. Deventer: Kluwer.
- Uden, J. van & Zuurmond, J. (2011). Games en organisaties. De experts aan het woord. In M. Copier e.a. (red.), *Serious games, playful business. Toekomstbeelden van de spelende organisatie* (pp. 23-37). Den Haag: Stichting Toekomstbeeld der Techniek.

Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam. E-mail: ronma@hr.nl.



Auteurs

Dr. V. Peters is adviseur en ontwerper spelsimulaties bij Samenspraak Advies te Nijmegen en hoofddocent onderzoeksmethodologie bij de Masterprogramma's van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.



Drs. M. van de Westelaken is adviseur en ontwerper spelsimulaties bij Samenspraak Advies te Nijmegen en hoofddocent Masterprogramma's van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.



Prof. dr. J.L.A. Geurts is emeritus hoogleraar beleids- en organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

