

Dit artikel is verschenen in het Tijdschrift voor Organisatie Ontwikkeling (TvOO) van december 2011.

Infinite Players

“What I'm talking about is a game... a game that can't be won... only played.”
(Will Smith in *The Legend of Bagger Vance*)

De leider van nu is voor een deel een kunstenaar. Reagerend op wat er in zijn omgeving gebeurt, is hij voortdurend bezig met nieuwe creaties. Nieuwe strategie, nieuwe producten, nieuwe afdelingen, nieuwe rollen. Verandering is de enige constante. De leider in deze tijd is een *infinite player* die zijn mensen meeneemt naar het volgende *level* van het spel dat door de organisatie gespeeld wordt. Hij speelt zijn spel op drie terreinen en beschikt over zeven kwaliteiten.

Videoclip-werkelijkheid

Amsterdam CS

Toen Cuijpers eind 19^e eeuw het Centraal Station van Amsterdam ontwierp, zag hij het, met de torens aan weerszijde, als een stadspoort. Een gebouw om mensen te laten vertrekken en aankomen in de hoofdstad. Deze eenduidige functie behield het station, een enkele uitbreiding daargelaten, gedurende de 100 jaren die volgden. De ontwikkelingen van de laatste vijftien jaren zijn echter niet bij te houden. Winkels op het station, fietsen die klaar staan, veiligheidsmedewerkers die service verlenen, een OV-chipkaart. Het icoon van Cuijpers is in een multifunctionele werkelijkheid terechtgekomen die met de dag verandert.

Nieuwe ideeën en concepten tuimelen in de markt en het bedrijfsleven over elkaar heen. Door het hoge tempo van deze ontwikkelingen werkt een traditionele wijze van strategiebepaling -uitwerken van langer lopende scenario's en consolideren van gemaakte keuzes- niet meer. Het spel dat in de markt gespeeld wordt, ontvouwt zich in de tijd. Strategiebepaling gaat nu meer over het zicht krijgen en houden op trends. Wat nodig is, is een wendbare organisatie met hoge strategische sensitiviteit en middelen en processen die voortdurende aan te passen zijn (Doz en Kosonen, 2007).

Case

Eén van mijn opdrachtgevers ontwikkelt vanuit een dergelijke wendbare houding in rap tempo nieuwe businessmodellen die aansluiten bij de trend van digitalisering en cross-mediaal werken. Er worden nieuwe divisies en functies ontworpen die daarbij aansluiten. In het internationale *leadership development* programma staan we stil bij deze beweging, waarmee lang niet iedereen blij is. Gaandeweg wordt het de deelnemers duidelijk dat het de aard van hun werk is om met de voortdurende veranderingen om te gaan. Deelnemers besluiten na analyse zelf dat het er op aan komt de omgeving scherp in de gaten te houden en de mensen erin mee te nemen. Het spel dat gespeeld wordt is oneindig.

Infinite games en infinite players

De wendbare organisatie speelt een *infinite game*, leiders zijn infinite players. Een *finite game* wordt gespeeld om te winnen. Bij infinite games gaat het om continue vernieuwing en verdere ontwikkeling van het spel. Finite games worden gespeeld binnen grenzen. Bij infinite games wordt gespeeld met grenzen (James P. Carse, 1987).

De sea squirrel

De *sea squirrel* is een op een doedelzaklijkend diertje dat leeft in de zee. Het heeft een primitieve vorm van hersenen en zenuwstelsel. In zijn jonge jaren ontdekt hij zwevend op de golfstromen de wereld om zich heen en ontwikkelt hij zich verder. Zodra hij volgroeit is, hecht hij zich aan een rots, vegeteert en eet uiteindelijk zijn eigen hersens op. De *sea squirrel* is hierin tegenovergesteld aan de mens. De moderne mens is uit spel ontstaan, en gebouwd om te spelen. Wat de mens uniek maakt is dat hij zijn leven lang blijft spelen, en zo ook zichzelf zijn leven lang blijft ontwikkelen (Stuart Brown, 2008).

Of het nu gaat om vlinders verzamelen of voetballen, ieder mens speelt, ook in het werk. Spelen doe je door te creëren, competitie aan gaan, improviseren, regisseren, verzamelen, componeren of organiseren. Spelen is een state of mind. De wereld en het werk tegemoet treden als een infinite game betekent voortdurende nieuwsgierigheid. Iedere vorm van spel leidt tot meer, verder, mooier of beter. Je wil iedere keer door naar het volgende niveau. Aan een spel doe je mee op basis van vrijwilligheid en daarmee is deelname onafhankelijk en verantwoordelijk. Spelen betekent loskomen van je opdracht van buitenaf. Het betekent het vinden van de zin van én zin in je werk. Het vinden van je eigen uitdaging. Spelen is omgaan met de bal die op dat moment voor je neus komt. Spelen is iets improviserend laten ontstaan zonder scenario, of hooguit met een dat tijdelijk opgaat.

Michael Douglas als uitgebluste CEO

Michael Douglas speelt in de film 'The Game' een uitgebluste CEO, een multimiljonair die alles heeft gewonnen wat er te winnen valt. Hij werkt op routine, zonder zin. Zijn broer, Sean Penn, biedt hem een spel aan waarvan de regels onbekend zijn. Het komt op een gegeven moment in zijn leven. Vanaf dat moment waant hij zich in een andere wereld, onvoorspelbaar en vaak beangstigend. De spelregels veranderen voortdurend. Hij weet niet meer waaraan hij aan toe is. Maar het raakt hem tot in zijn hart. Uiteindelijk is hij niet meer de *pain in the ass* die hij voor zijn omgeving geworden was. Hij is weer een speler die zich verbonden voelt met zijn omgeving en zijn werk.

Spelen op drie spelterreinen

Case

Een directieteam in de zakelijke dienstverlening staat voor de urgente uitdaging om de resultaten en kwaliteit versneld sterk te verbeteren. Het team meldt me daarnaast dat binnen een jaar een samenvoeging van bedrijven plaatsvindt. Onduidelijk is nog wat dit zal betekenen voor de medewerkers. Finite players spelen binnen de afgesproken grenzen, bijvoorbeeld: kortetermijndoelen eerst. In een gesprek komen ze tot een andere strategie: het creëren van commitment van hun mensen wordt de kern van de aansturing. Ze zijn open ten aanzien van de onzekere toekomst. De centrale boodschap die ze voortdurend uitzenden is: "Ik weet niet wat er gaat gebeuren, maar ik heb je nodig." Door commitment te creëren is er minder weerstand en worden de medewerkers nieuwsgierig naar de mogelijkheden. De kortetermijndoelen blijken in de slipstream mee te komen: resultaten en kwaliteit gaan ondanks alle onzekerheid omhoog.

Als opleider zie ik het steeds vaker als mijn opdracht dat ik leiders help bij het leren hanteren van –en spelen met– een onvoorspelbare toekomst. Daarbij is het belangrijk dat leidinggevendenden de grenzen van hun speelveld opzoeken via concrete acties op een drietal terreinen: *trendwatching & gamechanging*; *rulebending*; en *directing*.

Trendwatching & Gamechanging

Trendwatching & gamechanging heeft te maken met het richten van de organisatie. De infinite leidinggevende houdt trends in zijn omgeving (in- en extern) scherp in de gaten, en is op zoek naar het volgende level van het spel: welke nieuwe doelen, welke innovatie?

Openheid, voorstellingsvermogen en het nemen van risico's zijn daarbij van belang. Opdrachten die dit in opleidingssituaties stimuleren, kunnen ontleend worden aan bijvoorbeeld theatersport. Maar ook het luisteren naar muziek, het zien van filmfragmenten of het maken van een schilderij ontwikkelen deze kwaliteiten.

Het MT van een organisatie in de zorgsector dat een strategische toekomstverkenning als hulpmiddel wilde gebruiken voor een gemeenschappelijk vertrekpunt, kreeg per teamlid drie vellen A3-papier. Ik vroeg hun op het eerste vel de eigen organisatie over 5 jaar te schilderen, zo figuratief of abstract als de deelnemer wilde. Vervolgens gaf ik de opdracht het opzij te leggen, en stelde dezelfde vraag nogmaals, en ten slotte nog een derde keer. De schilderijen mochten niet op elkaar lijken. Het resultaat was een brede reeks beelden van de toekomst als startpunt voor visieontwikkeling.

Rulebending

Rulebending gaat over de vertaalslag van een nieuw doel naar de daadwerkelijke vormgeving met nieuwe spelregels: een appèl op kracht en eigenzinnigheid.

Een projectteam ontwierp als onderdeel van een programma over samenwerken bij projecten een *computergame* voor kinderen, inclusief de verschillende spelregels per level. Hiermee werd aan de teamleden duidelijk dat ieder spelniveau andere samenwerkingsvormen en regels vraagt. Ze gebruikten deze inzichten vervolgens bij de eigen samenwerking.

Directing

Bij directing gaat het om het telkens (ver-)bouwen van het team en het creëren van commitment. In het Guggenheim Museum in Bilbao zag ik een prachtig kunstwerk. Veertig tv-toestellen vertelden veertig verschillende verhalen. Alle geïnterviewden kwamen uit hetzelfde dorp. Passie, geluk en pijn passeerden de revue en steeds de poging 'het goede te doen'. Een infinite leider zoekt de juiste mensen, bespreekt voortdurend hun rol en zoekt naar betrokkenheid. Het met elkaar beschouwen van een kunstwerk of een verhaal vertellen vanuit de diverse personages kan hieraan bijdragen.

Infinite leiderschap: zeven kwaliteiten

Spelen is een *mindset* die te maken heeft met loslaten, chaos waarderen, improvisatietalent, schoonheidsbeleving, empathie, samenspel... Op een rij gezet betreft het zeven essentiële kwaliteiten die ingezet kunnen worden op de drie hierboven genoemde terreinen.

Zeven kwaliteiten van de infinite leidinggevende

Spongebob-mentaliteit: Een optimistische, bijna naïeve openheid voor en nieuwsgierigheid naar signalen en trends uit de omgeving. Het is accepteren van wat is en geloven in mogelijkheden.

Kunstenarschap: Het gaat om schoonheid, niet om macht: het creëren vanwege het product of vanwege de vernieuwing in zichzelf. Zoeken in plaats van winnen. Tijd nemen om grenzeloos te dromen. Het onmogelijke voorstellen is nodig om verder te komen.

Cameraman: Een wisselend perspectief, in staat zijn snel te schakelen. Beweging tussen helikopter-view en micro-perspectief.

Empathie: Inlevingsvermogen in alle stakeholders, medewerkers, afnemers, geldschietters, en anderen.

Heldendrang: Een held is niet zozeer intelligent, maar vooral moedig. Het is *ja* durven zeggen tegen iets waarvan de uitkomst nog niet duidelijk is.

Art director: Creativiteit bij het bedenken van werkwijzen en vormgeving. Bijvoorbeeld: 'MT-collega's: 'Waarom zitten wij niet in de kantoortuin te midden van onze mensen?'

Regisseur: De juiste mensen in de juiste rollen de juiste dingen laten doen. Bouwen aan commitment opdat mensen het oude durven loslaten en het nieuwe omarmen.

'It ain't what you do, it's the way that you do it'

Het ontwikkelen van de acht kwaliteiten van infinite leidinggeven is een cruciale taak van de opleider. Leren op dit gebied is echter niet te vatten in modules. Belangrijker is het vervlechten van reflectiemomenten en spelactiviteiten door het bestaande programma heen.

Infinite play is het een manier van in het werk staan. Het is het ervaren van werk als kunstwerk, als het creëren van waarde en het verzamelen van mooie herinneringen. Daarnaast gaat het om een set vaardigheden die tot ontwikkeling gebracht worden door spel. De directe relatie tussen de leeractiviteiten en het werk is niet altijd zichtbaar.

Case

Bij een meerdaags MD-traject voor leiders van een multinational werd het jongleren geïntroduceerd ter afwisseling van de inhoudelijke thema's. Met regelmaat was er tijd geagendeerd om te spelen. Er werd enthousiast geoefend en uiteindelijk deed iedereen mee. Sommigen leerden uit het meegeleverde boekje, anderen van elkaar. Eén van de thema's tijdens het MD-traject was 'rekeninghouden met verschillende leerstijlen bij coachend leidinggeven'. Ter plekke werd het jongleren aan het inhoudelijk programma gekoppeld. Aan het eind van het programma hielden we een show annex wedstrijd. 'Veel plezier en veel geleerd over leerstijlen en coachen', aldus de deelnemers. Jongleren doet een appèl op nieuwsgierigheid, loslaten en improviseren als kwaliteiten van infinite play. Vaak bouw ik dit soort activiteiten in die een spelende manier van werken bevorderen.

Verleiden om mee te doen aan kunst- of spelgerelateerde activiteiten, zoals naar een compositie luisteren of jongleren, leidt door de aard van de activiteit al snel tot plezier en tot motivatie om door te gaan.

Deelnemers hebben echter evengoed recht op een antwoord op de vraag 'waartoe dit rare gedoe?' Het antwoord is dan een verhaal als in dit artikel beschreven: een verhaal over verandering als enige constante, over wendbare organisaties, over infinite games en infinite players.

In mijn werk vanuit Academia Aemstel word ik vaak betrokken bij een organisatie, als er iets aan de hand is in de business: een product of dienst wordt bedreigd, meestal als gevolg van een verandering buiten de organisatie. Ik bespreek de *ins* en *outs* van de strategische uitdaging en neem daarin de slecht te voorspellen toekomst mee. De volgende stap betreft de houding van de deelnemers. Zien ze de ontwikkeling als onderdeel van een infinite game? Zien zij een persoonlijke uitdaging? Durven zij de eigen spelende kracht in te zetten? En vervolgens: hebben ze de juiste vaardigheden in huis om dit spel te spelen?

Het de kunst en kunde van de opleider om spelenderwijze infinite playing te verwerken in het programma. *Let the games begin!*

Auteur

Marcel Karreman is senior adviseur voor Academia Aemstel. Hij begeleidt organisaties bij strategische leiderschapsvragen en ontwerpt en begeleidt leiderschaps- en talentprogramma's. Voor het verscherpen van de analyse en het vergroten van de betrokkenheid maakt hij gebruik van speelfilmfragmenten, *storytelling* en andere creatieve werkvormen. Verdere informatie: www.academiaaemstel.nl.

Literatuur

- Brown, S., (2009). *Play*, Avery
Doz, Y.L. en Kosonen, M. (2007), *Fast strategy*, Pearson Education Limited
Carse, J.P., (1987). *Finite and infinite games*, Ballantine Books
Gillert, A.,(2011). *Der spielfactor*, Heyne
Karreman, M. (2010). *Warming ups & energizers*, Thema.
Lazeron, N., Galjee, W. (2010), *Ik werk dus ik besta*, Business Contact
Pink, D.H. (2005), *A whole new mind*, Riverhead Books