

Serious Gaming

Hoe kan serious gaming bijdragen aan de ontwikkeling van jouw organisatie?



We did it before it was cool

Serious gaming is hot. Veel bedrijven zoeken naar andere, aantrekkelijkere manieren om medewerkers te betrekken bij veranderingen. En niet voor niets. Door op een leuke manier naar inhoudelijke vraagstukken of teamontwikkeling te kijken komt er energie vrij en wordt het makkelijker om met elkaar te verbinden. Medewerkers komen als vanzelf in de mindset om samen de schouders eronder te zetten. Steeds meer organisaties ontdekken de kracht van de homo ludens: de spelende mens.

Dat leidt ertoe dat tegenwoordig veel methodes het stempel spel opgedrukt krijgen. Dat klinkt sexy, maar geeft geen garanties. Vaak blijkt het niet om een spel, maar om een (leuke) werkvorm te gaan. En hoewel die heel waardevol kunnen zijn, wij zijn ook dol op werkvormen, maken ze niet dezelfde energie los als wanneer er écht een game gespeeld wordt.



Hoe herken je een game?

Een game kun je winnen

Of je nou competitief tegen elkaar speelt, met elkaar tegen de tijd, met je team tegen andere teams of samen het spel of de grote eindbaas moet verslaan: een spel moet je kunnen winnen. Zo creëer je een speldoel naast het inhoudelijke doel. Een speldoel zorgt voor druk op de ketel (binnen een bepaalde tijd een ramp voorkomen of uit een situatie ontsnappen) waardoor mensen terugvallen op hun meest natuurlijke gedrag. Het maakt dat de keuzes in het spel waarde krijgen, omdat de keuzes leiden tot een goed eindresultaat (winnen) of niet (verliezen), waardoor het goede gesprek op gang komt. Kortom, een spel dat je niet kan winnen, is een saai spel. Punt.

Een game is leuk en verrassend

Een spel wordt gespeeld omdat het leuk is. Is een spel niet leuk, dan wordt het niet gespeeld. Een game spelen is een ideale manier om luchtigheid te brengen in complexe of taaie onderwerpen. Of juist eentonige zaken een verrassende twist te geven. Een game boeit, verrast en verleidt tot plezier. Zo vertaalden we de complexe werkelijkheid van een toezichthouder naar een fictieve toekomst waarin dijkinstellingen verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van de dijken en daarmee voor de droge voeten van heel Nederland. Daarin verstopten we nog eens een heel aantal 'easter eggs': knipogen naar de eigen werkelijkheid, komisch uitvergroot. Het is een feest om te zien hoe deelnemers elke keer weer helemaal opgaan in deze realiteit en er zelfs aan meebouwen, tot grote hilariteit van de andere deelnemers.

Dit betekent niet dat een spel alleen maar grappig moet zijn. Ook alleen grappig is eentonig en op den duur saai. **Wel** betekent het de juiste balans vinden tussen vorm en inhoud. De lach en het goede gesprek. Leren en verbinden met elkaar. En dat is een vak.

En wat is dan een serious game?

Het leerdoel staat altijd voorop. Je onderneemt actie met elkaar om samen tot een volgend of dieper niveau te komen. Je leert vaardigheden, je leert hoe een ander ergens in staat, je neemt inhoud tot je, je leert anderen beter kennen en verbindt, je wordt uitgedaagd uit vaste patronen te stappen, je onderneemt iets nieuws. De mogelijkheden zijn eindeloos. En dat allemaal op zo'n manier dat het een avontuur is om mee te doen.

The magic

Een groot voordeel van serious gaming is dat grote, moeilijke, taaie of saaie onderwerpen toegankelijk gemaakt worden. Waardoor medewerkers makkelijker instappen en er meer energie vrijkomt. Maar dat is maar een klein deel van de magie. Serious gaming is zo ontzettend effectief omdat het heel dichtbij komt en het interne patronen en gedachten zichtbaar maakt en ter discussie stelt.

Dit leggen we graag uit aan de hand van de *ladder of inference*, ofwel de ladder der gevolgtrekkingen, in de jaren 70 bedacht door Chris Argyris. De theorie laat een ander licht schijnen op de mentale processen die zich bij ieder intern afspelen.



Heel in het kort stelt de ladder der gevolgtrekkingen het volgende: ieder individu observeert de omgeving om zich heen (voorbeeld: tijdens een vergadering noemt een collega jouw aanpak van de casus interessant). In het veelvoud van prikkels maken we een selectie van gegevens die we (persoonlijke) betekenis geven (voorbeeld: het woord interessant is ambigu, maar heeft in deze context een negatieve lading). Het lukt ons immers niet om alles betekenis te geven, daarvoor is het simpelweg te veel. Op basis van deze betekenisgeving formuleren we aannames over de wereld (voorbeeld: je collega liet zich negatief uit over jouw aanpak). Vervolgens trekken we conclusies op basis van onze aannames (voorbeeld: je collega vindt jouw aanpak drie keer niks) en vormen we overtuigingen over de wereld (voorbeeld: je collega vindt jou niet competent). De overtuigingen beïnvloeden vervolgens welke gegevens we de volgende keer selecteren en voilà, een zelfversterkend effect is geboren (voorbeeld: je durft vernieuwende ideeën niet aan te dragen omdat je bang bent dat je collega ze af zal keuren).

Onze overtuigingen zijn heel bepalend voor ons handelen. Als we het vervolgens hebben over ons handelen verklaren we ons gedrag door onze overtuigingen uit te leggen. In het gesprek over houding en gedrag blijven we daardoor helemaal boven aan de ladder hangen. Maar die overtuigingen verander je niet zomaar, daar ligt immers een geheel geautomatiseerd proces aan ten grondslag. Dit is een van de redenen waarom veranderprocessen niet makkelijk zijn. Het gaat veel verder dan alleen ander gedrag vertonen, het heeft te maken met persoonlijke identiteit en betekenisgeving.



*Tijdens het spelen
ontkom je niet aan jezelf*

En dan terug naar gaming. In een goed opgezette game word je in een nieuwe situatie ondergedompeld, waarbij je opnieuw moet kijken naar wat er belangrijk is (en wat niet) en welke strategie je toe moet passen om te winnen. Daarbij neem je je rugzakje overtuigingen en patronen vrolijk mee. Maar het kan zijn dat deze helemaal niet effectief blijken in deze nieuwe en spannende situatie. Een goede serious game confronteert de deelnemers met eigen aannames en overtuigingen en faciliteert daarmee de 'afdaling' op de ladder der gevolgtrekking. Jezelf tegenkomen is daarbij onvermijdelijk. En dat is soms best stom. Dat noemen we *functionele frustratie*. Frustratie die nodig is om tot zelfinzicht te komen. Een goede spelontwerper treft de balans tussen inhoud, fun en deze functionele frustratie om tot een spel te komen waar deelnemers plezier aan beleven én van kunnen leren.

Reflect-leren

Het maximale leereffect haal je uit de game door erop te reflecteren. De game maakt gedrag zichtbaar en daarmee bespreekbaar. Daar ontkomt niemand aan. Het gaat niet meer om anderen die moeten veranderen, maar om jezelf en je eigen overtuigingen. Daarmee kom je los van het hypothetisch geklets “ik ga vanaf morgen x en y anders doen”) en kom je een laag dieper, in de reflectie op je eigen gedachtenpatronen. En dat is de enige manier om patronen te doorbreken.

Veiligheid

De game is ook relatief veilig. Het legitimeert het gesprek en maakt het makkelijker anderen aan te spreken op hun gedrag. Het is immers veel makkelijker om te zeggen “nou collega, ik vond het eigenlijk bloedirritant dat jij steeds de stift meenam, terwijl ik ‘m nodig had om mijn puzzel op te lossen” dan om te zeggen “tijdens die superbelangrijke presentatie liet je me niet aan het woord en dat vond ik vervelend, want daardoor maakte ik een slechte indruk”. Het gedrag dat tijdens het spelen zichtbaar wordt is exemplarisch. Daardoor kan de game gebruikt worden om met elkaar in gesprek te gaan. Er wordt tijdens het spelen materiaal geproduceerd aan de hand waarvan je naar jezelf en naar de ander kunt kijken.

Co-creatie

Belangrijk om te realiseren is dat het veranderproces niet begint tijdens het spelen van de game. Dat begint veel eerder. Het spelen van een game is altijd onderdeel van een (ontwikkel-)proces, en vaak onderdeel van een organisatie veranderings- of ontwikkelingstraject. We ontwikkelen games altijd op gelijkwaardige basis in co-creatie. Het is niet zo dat de klant iets besteld en zes weken later een spelletje opgeleverd krijgt, we maken samen iets wat bijdraagt aan de organisatieontwikkeling, en daarmee start de organisatieontwikkeling al tijdens het ontwerpproces. We kijken kritisch naar de leerdoelen en kiezen samen een richting. Tijdens co-creatiesessies, waar we ook potentiële deelnemers van de game bij uitnodigen, genereren we samen ideeën die Pentascop verder uitwerkt. In een kort cyclisch proces koppelen we steeds de resultaten terug en bouwen we in gezamenlijkheid een stukje verder. Zodra het raamwerk staat gaan we zo snel mogelijk over op testen. We observeren hoe de doelgroep met de game interacteert en scherpen de game na iedere test verder aan, tot we de juiste balans voor de doelgroep gevonden hebben. Doordat je de game zo ontwikkeld wordt intern veel scherper waar het nou eigenlijk over gaat. Niet alleen ten behoeve van de game, maar ten behoeve van de gehele organisatie.



Daarnaast stelt het ons in de gelegenheid de game herkenbaar te maken voor de deelnemers, vaak met een knipoog. Is het deel van de cultuur dat er regelmatig collega's bellen die ook graag nog even iets willen zeggen over jouw project? Dan verwerken we bijvoorbeeld ergens een lang voicemailbericht, met pas op het einde nuttige informatie, of beter nog: we laten een acteur bellen. Is het algemeen bekend dat iemand wel eens boos is geworden omdat zijn familielid niet goed geholpen werd? Dan laten we iemands oma langskomen met een ogenschijnlijk simpele vraag. We vangen cultuuraspecten of 'organization legends' in 'memes' die tijdens het spelen ludiek terugkomen.



We're in it together

Jouw organisatie

En nu denk je misschien: gaaf, maar wat moet ik ermee? Nou, dat weten wij ook niet. De toepasbaarheid van serious gaming is eindeloos. Denk aan escape belevingen die de samenwerking bevorderen, world building spellen waarbij strategische afwegingen gemaakt moeten worden, spellen waarbij inhoudelijke kennis wordt overgebracht óf getoetst, een leuke afwisseling tijdens je (online) congres waarbij de inhoud van de sprekers meteen toegepast kan worden, een nieuwe visie/missie/kernwaarden/besturingsfilosofie waar je het niet alleen over wilt hebben, maar die medewerkers aan den lijve kunnen ervaren. Je kunt het zo gek niet bedenken. En gek denken, dat doen wij graag. Dus vraag je je af of jouw leerdoel of vraagstuk zich leent voor serious gaming, shoot us a message.

*Pentascop*e

Sinds 1990 de vreemde eend in de bijt wat betreft organisatieontwikkeling. Geen stappenplannen maar een mensgerichte aanpak, altijd op zoek naar nieuwe en gave manieren om met elkaar te ontwikkelen. In 2018 ontstond het serious gaming team, mensen met een achtergrond in de bedrijfskunde en psychologie en een stevige visie op organisatieontwikkeling, gespecialiseerd in het ontwikkelen van maatwerkgames. We hebben al veel gave en waardevolle games mogen ontwikkelen. Hieronder een aantal voorbeelden.

Klantcases

Online Escape Room: Overbrug de Afstand

We werken in games vaak met een 'hyperrealiteit': een verhaal waarin de leerdoelen van een organisatie centraal staan. Die kan heel dicht bij de werkelijkheid kan liggen, of lekker buiten de comfort zone. Begin 2020 had iedereen echter met hetzelfde te maken: Covid-19. Iedereen werkte in één klap thuis en dat bracht de nodige (technische en sociale) uitdagingen met zich mee (de meest gehoorde en gebezigde uitspraak van 2020 en 2021 is immers: "je staat op mute!"). We ontwikkelden een online escape room met als voornaamste leerdoel samenwerken op afstand. "Overbrug de Afstand" was geboren.

Inmiddels is de Overbrug de Afstand door meer dan 300 teams in verschillende organisaties gespeeld.

De escape room focust zich op het stimuleren van positieve verbinding en het verkrijgen van inzichten op voorkeursgedrag en teamdynamiek. Om de 'afstand' ook online nog groter te maken spelen we met beschikbare communicatiemiddelen gedurende de game. Zo reizen we terug in de tijd waar het simpelweg nog niet mogelijk was om elkaar online te zien en te spreken. De deelnemers ervaren hoe het is als je alleen mag chatten, of wel mag praten maar elkaar niet mag zien en leren zo spelenderwijs wat voor hen wel en niet werkt als team.

"Ik kan het echt iedereen aanraden om deze Online Escape Room met je team te beleven in deze tijd van thuiswerken"

Peter van Bergen (ABN Amro)

"Solliciteren was nog nooit zo leuk! De Online Escaperoom was onderdeel van ons online selectieprogramma, echt een aanrader."

Femke van Meulen (UWV)

Escape Game de Woonplaats

Voor woningcorporatie de Woonplaats ontwikkelde we een maatwerk escape beleving om medewerkers de belangrijkste elementen uit de nieuwe besturingsfilosofie te laten ervaren. De woningcorporatie zocht naar een manier waarop medewerkers het thema “de huurder centraal” konden doorleven, in plaats van het er alleen over hebben. Daarnaast fungeerde de game als startschot van het traject om de besturingsfilosofie onder de aandacht te brengen.

Samen met mensen uit de organisatie vertaalden we via meerdere co-creatiesessies de thema's uit de besturingsfilosofie naar een spelwerkelijkheid. Dit resulteerde in een spel waarin deelnemers voor dilemma's kwamen te staan: maak ik de puzzel af binnen het tijdslimiet, of help ik mevrouw Oudewater die na sluitingstijd nog aanklopt en loop ik het risico dat ik de puzzel verlies? Kies ik voor een snelle oplossing of verdiep ik me in het verhaal van de huurder? Ook daagden we de deelnemers uit over subteams heen samen te blijven werken (ook een belangrijk thema uit de besturingsfilosofie) door drie uitdagingen te creëren die tegelijkertijd opgelost moesten worden, maar zonder informatie waar een ander groepje over beschikten niet op te lossen waren.

Deze spelelementen leverden na het spel mooie input op om op te reflecteren met elkaar. Lukte het om naar de huurder te luisteren? Wat kwam je daarin tegen, wat zijn je persoonlijke reflexen en hoe ga je daar normaliter mee om? Hoe verliep de onderlinge communicatie? Was er ruimte voor ieders talenten? De reflectie leverde mooie gesprekken op over hoe de besturingsfilosofie in praktijk gebracht kan worden. Dit is wat de Woonplaats erover zei:

“In beperkte tijd iets nieuws ontwikkelen waar je niet in thuis bent. Dat leek een opgave, maar bleek een geweldige uitdaging en uitwerking samen met Kathalijn, Eef en Léon van Pentascope. Samen trokken we op om de corporatiewereld te vertalen naar een spelwereld waarin al onze waarden werden vertaald. We hadden de verhaallijn zelf niet beter kunnen bedenken. Vele enthousiaste collega's 'beleefden' opeens de nieuwe besturingsfilosofie. Een betere start van dit project hadden we ons niet kunnen wensen.”

De Woonplaats

De Toezichtgame

Voor een grote toezichthouder in Nederland ontwikkelden we een opleidingsgame. Een game waarin het geleerde tijdens de interne opleiding onmiddellijk op verrassende, ludieke en aansprekende wijze kon worden toegepast, met een gezond competitiegevoel. Die uitvraag leidde tot een van de gaafste games die we tot nu toe hebben neergezet. In vier dagdelen worden de deelnemers eerst ondergedompeld in theorie, waarna ze in drie groepen tegen elkaar strijden om Nederland zo droog mogelijk te houden. Door goed toezicht te houden op hun 'dijkinstelling' kunnen punten gescoord worden waarmee de dijken dicht blijven. In deze game creëerden we een compleet nieuwe werkelijkheid: een veelvoud aan documenten van de toezichthouder en dijkinstellingen, nieuwsvideo's, acteurs waarmee de deelnemers gedurende de game mee in gesprek gaan, een interactief scorebord waar de tussenstand zichtbaar wordt, een website voor elke groep waarin het spel gespeeld kan worden en een strakke crisisleiding. Natuurlijk met breaking news, een flinke crisis en een einde waarin alle teams de krachten moeten bundelen om de crisis het hoofd te bieden.

De game wordt per jaar door zo'n 100 mensen gespeeld en krijgt in de evaluaties gemiddeld een 8 en hoger. Hieronder een aantal reacties van deelnemers.

"Alle aspecten van het toezicht waren in spelvorm verweven waardoor het realistisch werd in een surrealistische omgeving"

"Pedagogisch zit de game heel sterk in elkaar. De risicobeoordelingscyclus kwam heel duidelijk terug en dat is knap"

"Erg leuk!"

