



ROBERT MEULEMEESTER
PM - Risk Crisis Change



STEVEN VAN DEN OORD
Avans University of Applied Sciences, University of Antwerp, & Antwerp Management School

Vermijd dat de toekomst wordt gemist door over de grens van de organisatie te kijken: over het effect van spelsimulatie op crisisparaatheid

In geval van een crisis of ramp is een effectief 'crisis response'-systeem nodig. Vaak denken we dan aan één organisatie of beperken we ons tot de activiteiten van de 'crisisbeheersing' om de negatieve gevolgen van een crisis of ramp te beperken of weg te nemen. In de praktijk zien we echter dat rampenbestrijding en crisisbeheersing een kwestie zijn van een groep organisaties die adequaat optreedt als systeem. Sterker nog, als de pandemie ons iets leert, dan is het dat sommige organisaties dit systeem prevaleren over hoe de organisatie voordien was georganiseerd. In een crisis response-systeem worden de beschikbare capaciteit en competenties voor het crisisbeheer naar goeddunken ingezet om de gevolgen van een ongewenste gebeurtenis te beperken in de mate van het mogelijke. Opleidingen, training en oefeningen (ofwel OTO) in vreedstijd spelen daarin een belangrijke rol, want zij bereiden de organisaties voor op de samenwerking en afstemming onderling. Desondanks beperken die zogenaamde OTO-activiteiten zich geregeld tot de grens van de eigen organisatie. In dit artikel bepleiten we daarom dat de toevoeging van spelsimulaties aan het

traditionele OTO-beleid een kans biedt om een groep van organisaties te leren om op te treden als effectief crisis response-systeem. Spelsimulatie als activiteit geeft een groep organisaties namelijk zowel het vermogen om in de spiegel te kijken als een gedeelde kijk te vormen op de toekomst.

Spelsimulatie?

Spelen zit in de menselijke aard. Lezers met kleine kinderen weten hoe fascinerend het is om ze urenlang bezig te zien met de kleinste dingen: een rubber olifantje, een papieren boot of een enkel puzzelstukje. Volgens Johan Huizinga is spelen de manier waarop cultuur ontstaat. Door te spelen, verbeelden we gehele werelden. We doen alsof om bijgevolg te leren over onze eigen realiteit met haar regels en onszelf. Spelen helpt bovendien om ons inlevingsvermogen te vergroten en in sommige gevallen kan spelen ons leren om ons beter aan te passen aan een situatie. Gelet op de complexe samenleving van vandaag zou je kunnen stellen dat spelen daarom een serieuze aangelegenheid is. Helaas nemen we spelletjes zodra we opgroeien en volwassen worden toch heel wat minder serieus. 'Verdoe je tijd toch niet!' Helaas, stelt Huizinga, want we verliezen daardoor het vermogen om te spelen.

Wanneer volwassenen dan toch spelen, is het doel ook vaak serieuzer. Heeft het spelen bijvoorbeeld een educatief doel, en speelt het zich af in de context van organisaties, bedrijven of beleidsvoering, dan spreekt men ook wel over *serious games*. De term *serious games* is volgens ons echter misleidend.

Beter kan de focus worden gelegd op de mate van abstractie van het spel. Imiteert een spel de realiteit van een wereld, dan spreken we van simulatie. In veel gevallen is een spel echter een afgeleid model van de werkelijkheid. Dit brengt ons weer tot ons *inner child* en doet een beroep op ons vermogen om te doen alsof. Een rubber olifantje of een papieren bootje wordt dan een symbool van betekenis.

Op een ander vlak kan ook beter onderscheid worden gemaakt in 'games', namelijk fysiek of digitaal. De markt van *serious games* groeit in toenemende mate met spellen die individueel gespeeld worden, vaak op een digitale manier via een telefoon, tablet of computer. Dat kan beperkingen opleggen wanneer je met anderen wilt spelen omdat je dan op een scherm kijkt. Andersom geldt dat fysieke spellen zoals bordspellen of 'table top'-oefeningen vereisen dat op dat exacte moment een spel wordt gespeeld. Het is onze ervaring als spelontwerpers en -begeleiders dat het net de vele interacties zijn, met elkaar en met het spelmateriaal, die zo waardevol zijn. Daarom verkiezen we de bredere term *spelsimulaties*.



© Pixabay, via Pexels

Spelsimulaties binnen de Organistiewetenschappen zijn volgens onze leermeesters Jac Geurts en Annemieke Stoppelenburg geconstrueerde procedures die mensen in modellen plaatsen en hen een werkelijkheid laten nabootsen om veilig ervaring op te laten doen en te experimenteren. Spelsimulaties lenen zich als communicatiemiddel daardoor uitstekend voor oefeningen, training en opleidingen. Ze worden zelfs gebruikt voor onderzoek.

In tegenstelling tot wat men vaak denkt, is een spelsimulatie een erg serieuze aangelegenheid. Begrijp ons niet verkeerd: spelsimulaties

zijn leuk en ze zijn vaak een welkome afwisseling van de traditionele OTO-activiteiten, maar ze zijn zeer ernstig van aard. Spelsimulaties zijn namelijk impactvolle interventies op ons denken en/of ons doen, waarbij emoties al eens hoog kunnen oplopen. Ze zijn de ideale manier om een team, afdeling, gehele organisatie, of zelfs groepen van organisaties onbekende wateren te laten betreden en samen te laten experimenteren en te leren zeilen, onder de voorwaarde dat de spelsimulatie goed is ontworpen en professioneel wordt begeleid.

Maar waarom precies spelsimulaties? Wat kan een spelsimulatie dat een klassieke opleiding of training niet kan?

Niets is ondenkbaar

Een grootschalige stroompanne strooit uw productieproces in de war. Door spoofing wordt een kaderlid van uw organisatie genoemd in een zedenzaak. Een pandemie zorgt ervoor dat uw organisatie zich plots zorgen moet maken om te overleven. Of een zombiaanval bedreigt het continent, en bij uitbreiding de mensheid en alles wat we de afgelopen eeuwen hebben opgebouwd. We denken dat u het met ons eens bent als we deze gebeurtenissen als ongewenst zouden beschouwen, al is de ene situatie meer voor de hand liggend dan de andere.

Ongewenste gebeurtenissen, en de gangbare chaos die erbij komt kijken, zijn inherent aan de maatschappij van vandaag. Chaos, maar ook onzekerheid, complexiteit en tijdsdruk zijn met andere woorden hedendaags normaal. Dat zorgt ervoor dat elke situatie zowel direct als indirect een dreiging kan zijn voor de continuïteit van de organisatie of tot ontwrichting van uw grondgebied kan leiden. Helemaal als de gebeurtenis niet goed wordt ingeschat of aangepakt. In het ergste geval betekent dat het einde van de organisatie en haar structuren zoals die vandaag zijn.

Wat ons opvalt na elke crisisperiode is dat in nagenoeg elke *after action review* te lezen valt dat de organisatie of het lokale bestuur "de crisis niet zag aankomen". Dat is niet vreemd, want vaak ligt "de crisis" buiten de scope van één organisatie en haar vermogen, en zijn gevolgen van "de crisis" niet af te leiden uit elk van haar afzonderlijke componenten, maar alleen als we "de crisis" als geheel beschouwen. Helaas kan dat vaak pas nadat de crisissituatie is afgelopen – in retrospectief. De vraag is, kunnen organisaties zich voorbereiden op het onbekende door in OTO steeds terug te grijpen naar wat wél gekend is?

Spelsimulaties kunnen daarop een antwoord bieden. Spelsimulaties confronteren spelers met onbekende onbekenden. De reden is dat spelsimulaties (mits goed ontworpen en begeleid) oorzaak-gevolgrelaties simuleren op basis van een model van de werkelijkheid waarin spelers een rol spelen. Hierdoor ontstaat onvoorspelbaarheid. Dat laat toe dat spelers al dan niet in interactie met anderen besluiten moeten nemen en handelen waardoor oplossingen voor een bepaald vraagstuk ontstaan. De kracht van spelsimulatie is dat dit veiliger en sneller kan worden georganiseerd dan te wachten tot de volgende crisis zich aandient.

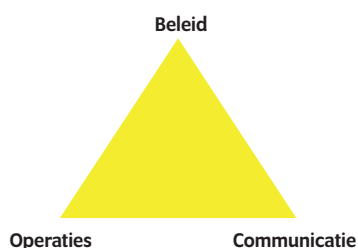
Het kaartspel *Calamity Cards* werd speciaal ontworpen om organisaties te confronteren met honderden uiteenlopende crisissituaties, waarvan de meeste ongetwijfeld niét beschreven zijn in de crisisplannen of getraind worden met klassieke OTO-activiteiten. Een sessie *Calamity Cards*, ontworpen door PM • Risk Crisis Change, kan de meest ervaren crisisteams aan een stresstest onderwerpen door een startscenario gaandeweg uit te breiden met complicaties waarmee de spelers moeten omgaan. De kaarten bieden met andere woorden een oneindig aantal unieke scenario's waarmee verschillende oefeningen en drills kunnen worden gespeeld. Bovendien is geen voorbereiding nodig en is een halfuurtje al genoeg om een sessie te spelen.



Samen sta je sterk

In het boek *Crisisbeheer in zorgorganisaties* (2017) presenteren Stijn Pieters en Hugo Marynissen de zogenaamde gouden driehoek van crisisbeheer. De gouden driehoek vertegenwoordigt de minimaal noodzakelijke structuur om geïntegreerd crisisbeheer te kunnen organiseren. Het omvat de domeinen van operationeel crisisbeheer (aanpakken van de bron van een incident en erger voorkomen), strategisch crisismanagement (beleidsvoering en vrijwaren van de continuïteit van de organisatie) en crisiscommunicatie (onzekerheden bij belanghebbenden wegnemen). Waarbij samenwerking het sleutelwoord is tot een succesvolle rampenbestrijding en crisisbeheersing.

Figuur 1. De Gouden Driehoek



In onze praktijk zien we dat het voor verschillende organisaties al een hele fikse uitdaging is om voor de eigen organisatie de gouden driehoek uit te tekenen, laat staan medewerkers op een gestructureerde manier op te leiden, te trainen en te oefenen in crisisbeheersing. Om dat vervolgens ook nog eens samen met andere organisaties te doen, lijkt nageenough onmogelijk. Dat is een grote bezorgdheid omdat de effectiviteit van een gouden driehoek van de organisatie deels wordt bepaald door hoe de organisatie met andere belanghebbenden een geordend samenhangend geheel van risico- én crisisbeheersing doelmatig inricht. We botsen tegen de reflex op om opleiding, training en oefeningen steeds te begrenzen tot de eigen organisatie, of erger, tot slechts één domein van de gouden driehoek. We stellen dat dit een crisis response-systeem van verschillende gouden driehoeken onnodig kwetsbaar maakt.

Ook hier kunnen spelsimulaties wederom een oplossing bieden. Door het OTO-principe uit te breiden met spelsimulaties kan een organisatie met haar belanghebbenden systematisch individuen of teams opleiden, trainen, en laten oefenen met een of meer toekomstscenario's. Het gaat om onbekende werelden die tot de verbeelding spreken, maar niet waren verwacht. Dat is uiterst waardevol omdat het bijdraagt aan het inlevings- en adaptievermogen binnen en tussen organisaties met betrekking tot integraal risico- en crisisbeheer voor, tijdens en na ongewenste gebeurtenissen. En door meteen ook ketenpartners, strategische belanghebbenden of lokale besturen te betrekken, wordt het crisis response-systeem waarvan de organisatie deel uitmaakt sterker. Dat maakt het makkelijker om samen woelige wateren te bevaren.

Organizorg (2017) is een spelsimulatie ontwikkeld door Steven van den Oord en Floris Bertels. Het is een coöperatief spel in de traditie van Duke en Geurts (2004) waarin *network governance* van zorgnetwerken wordt gesimuleerd in een zorgregio genaamd Pilotia. Pilotia representeert een zorgsysteem waarin verschillende zorgnetwerken acteren, en in Pilotia zijn spelers als professional lid van zo een zorgnetwerk. Het doel van elk netwerk is om patiënten in Pilotia de juiste zorg op maat en op tijd te verlenen. Spelers winnen het spel wanneer zij collectief erin slagen om effectieve zorgdiensten op maat te verlenen aan patiënten in Pilotia. Spelers verliezen het spel wanneer zij hierin niet slagen of op zodanige manier zorgdiensten verlenen waardoor patiënten komen te overlijden. Sinds de publicatie in 2017 in the *International Journal of Care Coordination* wordt de spelsimulatie ingezet om bestuurders, professionals en studenten bestuur en ontwerp van organisatienetwerken te doceren.

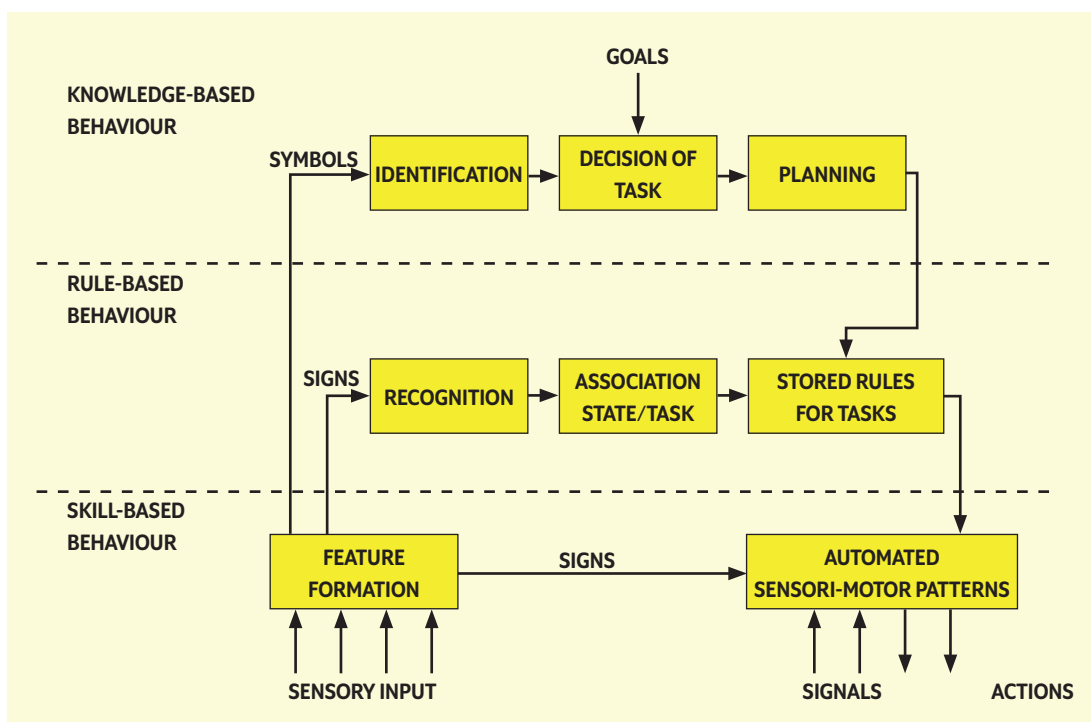


Terug naar de essentie

Een andere tekortkoming van OTO ligt volgens ons in de scope ervan. Anders gesteld: wat willen we met deze opleiding, training of oefening bereiken? Vaak ondervinden we dat men OTO benadert vanuit een soort 'tick the box'-mentaliteit, waarbij een absoluut minimaal aantal opleidingen wordt opgezet om te voldoen aan opgelegde regelgeving of interne doelstellingen.

Daarnaast bestaan er ook organisaties die haast niets liever doen dan oefenen, maar na elke oefening een ellenlange lijst met verbeterpunten overhouden en gaandeweg door de bomen het bos niet meer zien. Beide soort organisaties maken geen optimaal gebruik van de tijd en middelen die ze aan opleidingen, training en oefeningen spenderen. Om dat te duiden, verwijzen we naar het werk van Rasmussen. Hij stelt dat mensen taken uitvoeren op drie verschillende niveaus: kennisniveau, procesniveau en vaardigheidsniveau.

Figuur 2. Drie niveaus van taken



Bron: RASMUSSEN, J., "Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models", IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics 1983, SMCI3(3):257-266.

Het eerste niveau, het kennisniveau, bestaat uit taken waar mensen weinig vertrouwd mee zijn en waar ze heel wat aandacht voor moeten opbrengen. Voor sommige mensen is het vervangen van een autoband bijvoorbeeld een taak op kennisniveau. Het tweede niveau bestaat uit die taken waar we al een zekere mate van vertrouwdheid mee hebben, maar waarbij een woordje uitleg niet overbodig is. Neem bijvoorbeeld het in elkaar zetten van IKEA-meubels. Op zich is dat geen hoge wiskunde, maar als we op het einde van de rit niet door onze stoel willen zakken, dan houden we het instructieboekje maar beter bij de hand. Tot slot hebben we allemaal taken die zich op het vaardigheidsniveau bevinden. Voor de ene persoon is dat jongleren, voor de andere persoon dan weer inlineskaten of autorijden. Het zijn taken waarmee we zo vertrouwd zijn dat het vanzelf gaat. We hebben er weinig tot geen mentale ruimte voor nodig.

Wat leren we hieruit voor crisisbeheer en OTO? Allereerst dat mensen constant tussen de niveaus springen. We voeren doorheen de dag taken uit die zich op alle niveaus bevinden. De niveaus kunnen ook niet los van

elkaar bestaan. Tijdens een crisissituatie is dat ook het geval. Wie een vlot interview wil afgeven, heeft wat basiskennis over het medialandschap nodig. Een goed begrip over leiderschap is mooi meegenomen bij het aansturen van een crisisteam. En vliegensvlug een brandje blussen met een poederbrandblusser is enkel goed als je weet dat u daarmee beter niet direct op elektronische toestellen spuit. Voor OTO betekent dit dus dat opleidingen (focus op kennisoverdracht), training (focus op procedures en afspraken) en oefeningen (focus op vaardigheden) in een ideale wereld ook op elkaar afgestemd zijn. Mensen moeten over de nodige kennis beschikken om crisisprocedures te begrijpen, en als het even kan, hebben ze de vaardigheden om hun taken op een meesterlijke manier uit te voeren.

Daarnaast erkennen we dat mensen onder druk soms tot 80% van hun mentale bandbreedte verliezen. Taken op kennisniveau, en een groot deel van de taken op het procesniveau, sneuvelen dan als eerste. Wat rest is een set basisvaardigheden en gestolde ervaring.

We leren ook dat taakinterdependentie tussen de drie niveaus ook een andere les herbergt, namelijk dat integratie van informatie en afstemming tussen personen vereist zijn om taken succesvol uit te voeren. Het is hier waar klassieke OTO-activiteiten volgens ons vaak te kort schieten. Training of oefeningen focussen te vaak op crisisplannen of specifieke procedures. Statische momentopnames van dynamische systemen.

De *Zombie Game*-spelsimulatie laat deelnemers op een uiterst interactieve manier oefenen op de basisprincipes van crisisbeheer door middel van een buitengewoon scenario. Terwijl onze planeet overrompeld wordt door zombies, is het aan de deelnemers om zo goed mogelijk met de situatie om te gaan: wereldsteden beveiligen, beleid voeren en communiceren met burgers in nood. Door de zorgvuldig ontwikkelde spelmechanismen vallen de deelnemers terug op hun basisvaardigheden en moeten ze al hun ervaring en intuïtie aanwenden. Het loskomen van de dagelijkse gang van zaken en hiërarchie zorgt voor ongeziene creativiteit en ideeën die, als het een traditionele oefening of echte crisissituatie zou zijn, nooit zouden worden uitgesproken. Een *Zombie Game*-sessie is prima geschikt als training, maar wordt evengoed ingezet als *conversation starter* of als methode om de eigen organisatie kritisch tegen het licht te houden.



We sluiten dit pleidooi af met de boodschap dat elke organisatie baat heeft bij systematisch opleiden, trainen, oefenen en spelen (OTOS) om zich voor te bereiden op het ongekende. Bij voorkeur met betrokkenheid van netwerkpartners uit de omgeving waarin de organisatie deel uitmaakt. Spelsimulaties onderscheiden zich in de mix van traditionele OTO-activiteiten omdat ze erop gericht zijn om de organisatie (of groep van organisaties) niet alleen een spiegel voor te houden maar ook om een venster te bieden op de toekomst. De eigenheid van spelsimulatie is dat het een communicatiemiddel is om met meerdere perspectieven een gedeelde realiteit te ervaren. De verhoogde mate van betrokkenheid, creativiteit, improvisatie en intuïtie die hand in hand gaan met spelsimulaties zullen ervoor zorgen dat spelsimulatie snel ingang zal vinden bij vele organisaties als prima activiteit om crisisparaatheid aan te scherpen. Uiteraard is het een en-enverhaal. Spelsimulaties zijn in potentie erg waardevol maar niet heiligmakend.

Referenties

- HUIZINGA, J., *Homo Ludens*, 4^{de} druk, Haarlem, H.D. Tjeenk Willink & Zoon N.V., 1952.
- STOPPELENBURG, A., DE CALUWÉ, L.I.A., & GEURTS, J.L.A., *Gaming: organisatieverandering met spelsimulaties*, 2012.
- DUKE, R. D., & GEURTS, J., *Policy games for strategic management*, Rozenberg Publishers, 2004.
- VAN DEN OORD, S., BERTELS, F., GEURTS, J., LENSTRA, R., KENIS, P., & CAMBRÉ, B., "Development of a network game for coordination of service delivery to people with a chronic illness", *International Journal of Care Coordination* 2017, 20(3), 98-111.
- PIETERS, S. & MARYNISSEN, H., *Crisisbeheer in zorgorganisaties, de gouden driehoek van operaties, beleid en communicatie*, Acco, 2017.
- RASMUSSEN, J., "Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models", *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics* 1983, SMC13(3):257-266.

