JAAP BOONSTRA

Veranderen als samenspel

Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties

VOORPUBLICATIE

Management Impact

MANAGEMENT BOEK

LICENTIE

Besteld bij Managementboek.nl
Door: M. Nannen (m.nannen@artfulleadership.nl)
Datum: 14/08/2018

Artful Leadership
M. Nannen
Woubruggestraat 4-II
1059 VR AMSTERDAM

De licentievoorwaarden van Managementboek zijn van toepassing.
Dit document bevat ook onzichtbare beveiligingskenmerken.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet BV.

Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft
Redactie: Ria Hegteler-Bloo

ISBN 978 94 6276 262 6
NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

© Jaap Boonstra, www.jaapboonstra.nl / Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 9
Veranderen als samenspel 9
Spelmodel voor veranderen 11
Taal, symbolen en kleuren 12
Spelmodel als handreiking 13
Opbouw 13

1 Speelveld verkennen 15

Verkennen wat er gaande is 17
Meervoudig kijken 18
Dynamiek begrijpen 24
Veranderkundige afwegingen 27

2 Spelers in kaart brengen 31

Spelers en hun belangen 33
Speldynamiek benutten 38
Betreden van de plek der moeite 40
Veranderkundige afwegingen 43

3 Spelambitie verbeelden 49

Spelambitie visualiseren 51
Toekomstbeelden productief maken 56
Toekomstbeelden verwezenlijken 58
Veranderkundige afwegingen 60

4 Spelpatronen doorgronden 65

Verkennen wat er gaande is 67
Spelpatronen onderkennen 70
Waarnemen is beweging genereren 75
Veranderkundige afwegingen 78

5 Spelidee beredeneren 83

Een redenering voor veranderen 85
Veranderstrategieën afwegen 87
Aard van veranderingen 94
Veranderkundige afwegingen 99

Intermezzo: context maken 103

6 Spelidee concretiseren 109

Aangrijpingspunten prioriteren 111
Veranderstrategieën combineren 113
Communiceren en interacteren 117
Veranderkundige afwegingen 122

7 Spelverdeling organiseren 127

Betrekken van spelers 129
Spelverdeling 132
Besluitvorming en conflicthantering 136
Veranderkundige afwegingen 139

8 Spelvormen inbrengen 145

Spelvormen afwegen 147
Spanningen benutten 152
Conflicten hanteren 153
Veranderkundige afwegingen 157

9 Spelbeleving ervaren 165

Bovenstroom en onderstroom 167
Beleving monitoren 171
Betekenis en waarde 174
Veranderkundige afwegingen 177

Intermezzo: impact hebben *183*

10 Speler zijn *189*

Samenspelen *191*
Context maken *194*
Impact hebben *198*
Veranderkundige afwegingen *201*

11 Spelen met het spelmodel *207*

Valsspelen en spelbederf *209*
Spelen met het spelmodel *213*

Nawoord *227*
Intentie, precisie, intuïtie *227*
Kunnen we samen spelen? *230*
Spelplezier beleven *231*

Dankwoord *233*

Referenties *235*

Register *245*

Over de auteur *253*

Voorwoord

De laatste jaren ervaren mensen in organisaties turbulentie in de omgeving waarin ze opereren. Mondialisering, digitalisering, marktwerking, stelselherzieningen, overheidsmaatregelen en toezichtstelsels dragen bij aan een voorheen ongekende dynamiek. Hierdoor zijn veel organisaties in verandering. Het professionele werk wijzigt. Er wordt meer samengewerkt in netwerken. Het samenspel binnen en tussen organisaties verandert. Deze veranderingen zijn niet eenvoudig door tegenstrijdige eisen vanuit de omgeving en spanningen tussen belanghebbenden binnen en rondom organisaties.

Veranderen als samenspel past in een situatie waarin mensen samen nieuwe werkelijkheden creëren en leren omgaan met onzekerheid. Deze invalshoek op veranderen vergt moed om een onzekere situatie te betreden en spanningen onder ogen te zien. Dan wordt diepgaande verandering en vernieuwing mogelijk door samenspel. Dit leidt tot een fundamentele keuze: de weg van zekerheid en planmatige verandering gericht op stabiliteit en controle of de weg van spanning en onzekerheid die bijdraagt aan diepgaande vernieuwing in onze organisaties en de wereld om ons heen.

Dit boek levert een bijdrage aan het succesvol veranderen en vernieuwen van organisaties. Veranderingen zijn onontkoombaar, maar niet vanzelfsprekend. Dit boek maakt zichtbaar met welke dynamiek spelers in organisaties te maken hebben en hoe zij veranderingen kunnen vormgeven zonder in die dynamiek ten onder te gaan.

In elf hoofdstukken wordt een spelmodel voor het veranderen van organisaties uit de doeken gedaan. Dit spelmodel biedt inspiratie en houvast voor spelers die willen vernieuwen en zelf voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Het spelmodel is gebaseerd op langlopend onderzoek naar veranderprocessen van organisaties in een onstuimige omgeving. Het model is ontstaan in samenspel met Hans Vermaak tijdens het schrijven van het handboek *Veranderen van Maatschappelijke Organisaties*. Bij lezers ontstond behoefte aan een compacte uitwerking van het spelmodel om daarmee zelf aan de slag te gaan in de eigen organisatie. Dit boek is een antwoord op die behoefte.

Het spelmodel in dit boek is bruikbaar voor spelers in allerlei soorten organisaties. Met dit boek heeft u een handreiking in handen om veranderingen in uw organisatie samen met anderen vorm te geven en tot resultaat te brengen.

JAAP BOONSTRA

Amsterdam/Barcelona, juli 2018

Inleiding

In veranderingsprocessen geven mensen met elkaar betekenis aan de situatie waarin ze zich bevinden en zoeken daarbij een veranderaanpak die bij hen en de situatie past. Ze spelen met elkaar een spel van verandering en vernieuwing.

VERANDEREN ALS SAMENSPEL

Voor organisaties in een dynamische omgeving die zich willen kwalificeren voor de toekomst is spel een passende metafoor.[1] Deze metafoor behelst dat er spelers zijn die samenspelen in verandering en daaraan plezier beleven. De spelmetafoor helpt veranderingen in organisaties te initiëren.[2] Spelers verbeelden zich de toekomst, zoeken hun weg in een onzekere wereld en zetten zich in om hun toekomst gestalte te geven. Vanuit de spelmetafoor gaat het niet om een planmatige verandering met vooropgezette doelen. Het gaat om een collectief zoekproces waarin spelers samenwerken aan organiseren, veranderen en vernieuwen. Daarmee biedt de spelmetafoor een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties als collectief proces.

Veel mensen in organisaties ervaren de omgeving waarin ze werken als onstuimig en onvoorspelbaar.[3] Deze onzekerheid wordt hanteerbaar in het samenspel met andere spelers in netwerkachtige verbanden. Spelers uit meerdere afdelingen en organisaties betreden dan onzeker gebied, wisselen ervaringen uit over wat er speelt in hun omgeving en gaan na hoe ze hierop kunnen inspelen. Dit proces van uitwisseling en betekenisgeving verlangt openheid naar elkaar en een meervoudige kijk op wat er gaande is in de relatie tussen organisatie en omgeving. Organisatie en omgeving zijn geen gescheiden werelden. Ze beïnvloeden elkaar voortdurend. Dit past bij een beweging om het werk anders te organiseren door bestaande spelregels los te laten, de bedoeling weer voorop te zetten en meer ruimte te geven aan professionals. De spelmetafoor maakt zichtbaar dat veranderen niet de taak is van een enkeling, maar een adaptieve kwaliteit van velen om hun omgeving samen naar hun hand te zetten.[4]

De spelmetafoor nodigt uit om het informele leven van een organisatie te zien en spelpatronen te doorgronden. Het gaat niet alleen om strategieën, structuren en systemen, maar ook om wat zich tussen de regels afspeelt,[5] de ongeschreven regels van het spel,[6] en ingesleten spelpatronen.[7] De spelmetafoor belicht culturele praktijken, weerbarstigheden, interacties tussen spelers, politieke spelletjes, individuele onzekerheden. Juist bij diepgaande verandering en vernieuwing zijn deze gezichtspunten essentieel om veranderingen tot waarde te brengen. De spelmetafoor maakt een gesprek mogelijk over hoe het spel wordt gespeeld, wie de echte spelers zijn en welke speelruimte er is.

De spelmetafoor helpt om bestaande spelregels en spelpatronen te begrijpen en zo nodig te veranderen. Regels in organisaties zijn onmisbaar om kwaliteit te leveren en een zekere stabiliteit te behouden. Als bestaande regels en ingesleten spelpatronen de bron zijn van problemen, is het noodzakelijk ze ter discussie te stellen en te veranderen. Het veranderen van spelpatronen is ook nodig om te kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen en ruimte te maken voor vernieuwing. In dit spanningsveld tussen stabiliteit en vernieuwing worden bestaande spelregels en spelpatronen betwist. Dan ontstaat er een situatie waarin een aantal spelers wil vasthouden aan de spelregels, terwijl anderen op zoek gaan naar nieuwe regels en patronen. Spelers die besluiten dat er nieuwe regels nodig zijn, kiezen ervoor ruimte te creëren en een nieuw spel te spelen waarin gaandeweg nieuwe patronen ontstaan.[8] In dit spel werken mensen samen en ontwikkelen ze al doende nieuwe werkwijzen. Op een gegeven moment worden nieuwe werkwijzen als vanzelf vastgelegd in nieuwe spelregels en patronen. Dit leidt tot een stroom van voortdurende vernieuwing. De spelmetafoor nodigt uit om spelregels te herkennen, de kracht van het bestaande spel te behouden en tegelijkertijd te zoeken naar nieuwe spelregels en spelpatronen die kunnen bijdragen aan de toekomst.[9]

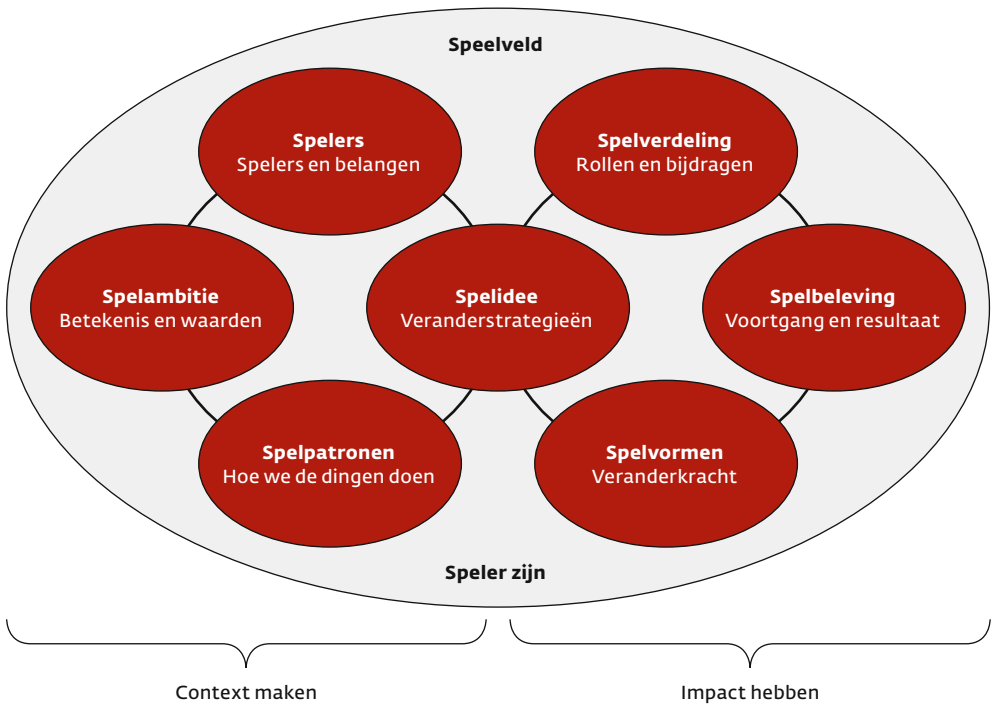
De uitdaging van de spelmetafoor zit in het combineren van speelsheid en ambachtelijkheid.[10] Speelsheid is nodig om bestaande regels te veranderen, spelpatronen te doorbreken en eens iets nieuws te proberen. Speelsheid zonder ambachtelijkheid leidt tot losstaande activiteiten, die weliswaar leuk kunnen zijn, maar die weinig impact hebben. Ambachtelijkheid gaat over het maken van afwegingen in de aanpak van een verandering. Het besef van een variëteit aan veranderperspectieven is gegroeid en die variëteit helpt om veranderingen dieper te begrijpen en op verschillende manieren tot leven te brengen.[11] De impact van een veranderproces wordt zichtbaar door erin te stappen en eraan te werken.

De spelmetafoor behelst dat er spelers zijn die context maken en impact hebben in de verandering die ze voor zich zien. Ze beleven plezier aan het aangaan van uitdagende situaties waarin ze zich samen met anderen kunnen ontwikkelen.[12] Spelplezier ontstaat als mensen invloed hebben op hun eigen leven en welzijn. Een spelende houding doet een beroep op de creativiteit van spelers die elkaar uitdagen en scenario's ontwikkelen zonder helder begin- of eindpunt. Ze gaan het avontuur aan in de ruimte die ze samen maken. Veranderen als samenspel betekent dat spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten en mogelijkheden creëren om zich te ontwikkelen en daaraan plezier te beleven.

Om de kracht van de spelmetafoor te benutten en de spanning tussen spel en ambacht te overbruggen, is het nuttig om handen en voeten te geven aan de spelmetafoor met behulp van een spelmodel. Dit model maakt kennis hanteerbaar en nodigt uit om over de aanpak van een verandering in gesprek te gaan. Het geeft taal aan veranderen, biedt handreikingen om aan de slag te gaan en helpt mensen die willen samenwerken aan diepgaande verandering en vernieuwing.

SPELMODEL VOOR VERANDEREN

Het spelmodel voor veranderen geeft aandacht aan het speelveld en spelers, spelambities en spelpatronen, en aan personen die samenspelen om veranderingen te realiseren en die zelf speler willen zijn. Het spelmodel voor veranderen is dynamisch en te zien als een lemniscaat van een doorgaande beweging.



Op het speelveld gaat het om de omgeving waarin organisaties functioneren en wat daarin gaande is. Links staat de spelambitie met de vraag naar de bestaansreden of betekenis van de organisatie. Als het gaat om de spelers wordt in kaart gebracht welke partijen er allemaal actief zijn en invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de organisatie. Bij het spelpatroon wordt gekeken naar ingesleten culturele patronen en welke dynamiek er speelt in organisaties. Vanuit spelambitie, de spelers en spelpatronen ontstaat gaandeweg een spelidee voor de aanpak van de beoogde veranderingen. Bij het spelidee gaat het om de meest effectieve combinatie van veranderstrategieën. Bij de spelverdeling wordt gekeken naar welke spelers worden betrokken in het veranderingsproces en wie kan bijdragen aan de verandering. Spelvormen gaan over behulpzame activiteiten en ondersteunende acties om voortgang te realiseren en de verandering tot succes te brengen. Het laatste spelelement is spelbeleving. Hierbij draait het erom hoe de veranderingen worden beleefd, hoe voort-

gang wordt geboekt en welke leerervaringen kunnen worden gedeeld over succesvol organiseren en veranderen.

Het spelmodel gaat over het maken van een context voor veranderen en impact creëren om gewenste veranderingen te realiseren. Bij het maken van context is het de bedoeling dat je als speler genoeg begrijpt van de speelruimte, de spelambitie, de spelers en de onderliggende spelpatronen. Vanuit begrip van de situatie is het de kunst tot een weloverwogen spelidee te komen voor de verandering. De kern is dat je samen met anderen een veranderaanpak beredeneert en een context schept om concreet aan de slag te gaan.

Het creëren van impact is gericht op het verder concretiseren van het spelidee. De verandering krijgt betekenis door veranderstrategieën te kiezen met passende spelvormen en door de spelverdeling in te richten. In de spelbeleving worden weerbarstigheden en resultaten zichtbaar die kunnen worden aangewend om voortgang te boeken. De kern is dat betrokken spelers een verandering tot leven brengen door bewust veranderstrategieën en spelvormen te kiezen om tot resultaat te komen.

TAAL, SYMBOLEN EN KLEUREN

Taal vormt onze gedachten en beïnvloedt daarmee ons handelen. Met de spelmetafoor gaat dit boek voorbij aan de taal van rationeel en planmatig veranderen en introduceert het een taal om veranderingen in samenspel vorm te geven. Ook symbolen en modellen helpen in gedachtevorming en reflectie en kunnen daarmee aanzet geven tot actie. Het spelmodel is hier een voorbeeld van. In dit boek wordt gebruik gemaakt van kleuren en hun betekenis.[13] De staalkaart van kleuren die worden gebruikt is hieronder opgenomen. De eerste regel bij elke kleur betreft aspecten van organiseren. De tweede regel belicht aspecten van veranderen.

Kleuren	Betekenis
Dieprood	Machtsstructuren, machtsspelletjes, competitie, fragmentatie, angst, chaos Machtsstrategie, doordrukken, overreden, inzetten van macht
Blauw	Formele structuur, hiërarchie, controle, integratie, stabiliteit, zekerheid Rationele strategie, doorzetten, overtuigen, wijzigen van structuren en systemen
Oranje	Turbulentie, complexiteit, spanningen, differentiatie, onzekerheid, conflict Onderhandelingsstrategie, uitruilen, beïnvloeden, conflicten hanteren
Rood	Motivatie, betrokkenheid, eigenheid, professionele trots en schaamte Motivatiestrategie, participatie, verleiden, motivatie aanspreken
Groen	Samenwerking, teamontwikkeling, integratie, coöperatie, leren, reflectie Leerstrategie, ontwikkelen, verbinden, leren stimuleren en versterken
Wit	Dynamiek, onvoorspelbaarheid, onzekerheid, creativiteit, mogelijkheden Dialoogstrategie, zelfsturing, ontdekken, open dialoog aangaan

SPELMODEL ALS HANDREIKING

Dit boek is een handreiking voor mensen die willen samenspelen in het veranderen van hun organisatie. Het spelmodel biedt een gemeenschappelijk referentiekader en een taal om met elkaar in gesprek en aan de slag te gaan om van veranderingen een succes te maken. Het spelmodel nodigt ook uit te reflecteren op de eigen rol in veranderingen en daagt uit om veranderkundige vaardigheden te ontwikkelen en persoonlijke ambities waar te maken.

Iedereen kan een rol spelen bij het veranderen van organisaties. Dit boek is bedoeld als steun voor professionals, leidinggevenden, verandermanagers, bestuurders en toezichthouders die zich inzetten voor veranderingen in hun eigen organisatie. Het boek bereidt studenten van hogescholen en universiteiten voor op een rol als manager, leidinggevende en professional. Het boek is interessant voor adviseurs en organisatieprofessionals die een rol willen spelen in het veranderen van organisaties en die dat willen doen in samenspel met betrokkenen.

In de kern gaat dit boek over het doorgronden van de veranderkundige dynamiek, het doordenken en afwegen van veranderkundige keuzen en over de vraag wat spelers werkbaar achten in de speelruimte die ze weten te maken.

OPBOUW

Dit boek bevat elf hoofdstukken met theoretische inzichten en handige concepten. De hoofdstukken zijn gegroepeerd rond het spelmodel voor het veranderen van organisaties.

Hoofdstuk 1 gaat over het speelveld van organisaties en beschrijft met welke fascinerende complexiteit en dynamiek mensen in organisaties te maken hebben. Het hoofdstuk biedt spelers in verandering handvatten om met deze complexiteit om te gaan en evenwicht te vinden tussen stabiliteit en vernieuwing.

Hoofdstuk 2 gaat over spelers en hun belangen. Het hoofdstuk geeft een beeld van het belangenspel waarmee mensen in organisaties te maken hebben. Het hoofdstuk geeft ideeën om belangen en machtsprocessen positief aan te wenden en veranderingen te initiëren en te realiseren.

Hoofdstuk 3 gaat in op het uitwerken van een spelambitie, het delen van een toekomstvisie en het formuleren van een bedrijfsstrategie om deze ambitie en visie te realiseren. Het hoofdstuk reikt ideeën aan om de toekomst te verbeelden en op pad te gaan om die toekomst dichterbij te brengen.

Hoofdstuk 4 gaat over de spelpatronen en schetst hoe spelers in organisaties betekenis geven aan het dagelijkse werk en spanningen kunnen hanteren. Het hoofdstuk

helpt boven- en onderstromen in organisaties te achterhalen en onderliggende dynamiek hanteerbaar te maken.
Hoofdstuk 5 gaat erover hoe spelers vanuit een spelambitie omgaan met behoeften van andere spelers en de onderliggende spelpatronen doorgronden en vertalen in een spelidee voor veranderen. Het hoofdstuk helpt bij het creëren van speelruimte en het afwegen van veranderstrategieën.
Hoofdstuk 6 geeft een verdere uitwerking van het spelidee om daadwerkelijk veranderingen te realiseren. Een doordacht spelidee geeft richting en nodigt anderen uit mee te doen. Het hoofdstuk helpt bij het kiezen van aangrijpingspunten voor veranderen en het combineren van veranderstrategieën in een zinvolle en haalbare aanpak.
Hoofdstuk 7 gaat over de spelverdeling om van veranderingen een succes te maken. Veranderen doe je nooit alleen. De vraag is wie er mee willen doen. Dit hoofdstuk geeft overwegingen om de spelverdeling te organiseren zodat het voor alle spelers helder is welke inspanning en bijdrage ze kunnen leveren.
Hoofdstuk 8 gaat in op spelvormen die beschikbaar zijn om veranderingen gaande te houden. Behulpzame activiteiten en ondersteunende acties stimuleren creatief samenspel en geven energie aan spelers in verandering. Dit hoofdstuk helpt in het kiezen en combineren van concrete activiteiten die de verandering verder brengen.
Hoofdstuk 9 gaat over hoe spelers veranderingen ervaren, wat bijdraagt aan voortgang, waar veranderingen stagneren en wanneer er spelplezier ontstaat. Aandacht voor spelbeleving helpt voortgang zichtbaar te maken, ervaringen te verzilveren en succesvol te zijn.
Hoofdstuk 10 gaat over spelers die initiatief nemen, context maken en impact hebben in veranderingsprocessen. Dit hoofdstuk helpt zelf positie te kiezen in verandering en bewust speler te zijn in een team dat bijdraagt aan verandering en vernieuwing.
Hoofdstuk 11 geeft voorbeelden hoe mensen in organisaties werken met het spelmodel en welke afwegingen ze maken. Deze voorbeelden zijn bedoeld als handreikingen om zelf een rol te kunnen spelen in het veranderen van het eigen werk.

De hoofdstukken belichten elk een specifieke invalshoek uit het spelmodel. Deze perspectieven hangen samen en beïnvloeden elkaar. Het gaat bij veranderen en vernieuwen daarom ook over het samenspel tussen de gezichtspunten en hoe je daar samen met anderen betekenis aan geeft.
Het boek besluit met een nawoord en een dankwoord aan alle mensen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek.

6

Spelidee concretiseren

Dit is het eerste hoofdstuk om als speler impact te hebben bij het veranderen en vernieuwen van organisaties. Impact ontstaat door het spelidee te concretiseren, spelersrollen te verdelen, spelvormen in te brengen en ervaringen te delen. Dit hoofdstuk gaat over het concretiseren van het spelidee.

AANGRIJPINGSPUNTEN PRIORITEREN

Er zijn meerdere aangrijpingspunten voor het veranderen van organisaties. Sommige veranderingen ontstaan vanuit een druk van buiten, andere beginnen van binnenuit of starten met een ambitie zich te kwalificeren voor de toekomst. De aangrijpingspunten beperken of verruimen de speelruimte om veranderingen naar eigen inzicht vorm te geven. Daarmee geven de aangrijpingspunten richting aan het kiezen en combineren van veranderstrategieën.

Spelen met druk van buiten

Een *crisis in de relatie met de omgeving* kan het voortbestaan van een organisatie op het spel zetten. Organisaties die hun maatschappelijke betekenis veronachtzamen, kunnen hun legitimiteit verliezen. Mismanagement, financiële debacles en politieke issues roepen maatschappelijke verontwaardiging op en zijn aangrijpingspunten voor verandering. De aanleiding kan ook ontstaan als professionals hun vak niet naar behoren uitvoeren. Verlies aan legitimiteit draagt bij aan de urgentie om in te grijpen en de boel op orde te brengen. In crisissituaties is de druk hoog en de speelruimte beperkt om veranderingen naar eigen voorkeur vorm te geven.

Politiek beleid geeft richting aan het functioneren van organisaties. Politieke opgaven, wettelijke taken en juridische regels begrenzen de speelruimte. Bovendien worden bij het formuleren van beleidsdoelstellingen en bij de keuze van overheidssturing voortdurend politieke afwegingen gemaakt. Dit leidt dikwijls tot spanningen tussen partijen met uiteenlopende opvattingen en conflicterende belangen.[106] Veel politiek beleid is pas doeltreffend als bij het formuleren van beleid rekening wordt gehouden met de uitvoeringspraktijk. Dikwijls raakt nieuw beleid meerdere organisaties en wordt beleid pas effectief als het in samenwerking met andere organisaties wordt uitgevoerd.[107] De beleidsdynamiek verkleint de eigen speelruimte van organisaties, omdat voortdurend rekening moet worden gehouden met wettelijke kaders en andere spelers in het netwerk.

Spelen vanuit interne drijfveren

De *kwaliteit van dienstverlening* hangt nauw samen met de wijze waarop klantprocessen zijn ingericht. Klantprocessen gaan over de dagelijkse dienstverlening. Klanten en burgers verlangen kwaliteit en verwachten steeds meer van de dienstverlening van organisaties. Als de kwaliteit daarvan zorgwekkend is, dan ligt er een duidelijke opgave om de kwaliteit te verbeteren. Daarmee is de speelruimte beperkt om veranderingen vorm te geven. De speelruimte is groter als een organisatie proactief haar dienstverlening wil verbeteren en zelf initiatieven neemt om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen.

Drijfveren van professionals zijn een krachtig aangrijpingspunt voor verandering en vernieuwing in het werk. Professionele schaamte is een energiebron voor verandering als er spanning ontstaat tussen professionele waarden en de dagelijkse uitvoering van het werk. Beroepstrots kan eraan bijdragen dat professionals andere werkmethoden uitproberen en nieuwe wegen inslaan. Als ze zelf gaan experimenteren met vernieuwing creëren ze speelruimte voor zichzelf. Het is vaak verstandig om met de vernieuwende initiatieven voorlopig onder de radar te blijven totdat eerste successen zijn behaald en anderen mee willen spelen, want anders bestaat de kans dat de speelruimte te snel wordt ingeperkt.

Culturele variëteit speelt steeds meer een rol in het functioneren van organisaties. De variatie in culturele achtergrond is de afgelopen jaren enorm toegenomen. De legitimiteit kan onder druk komen te staan als de professionals in de organisatie geen afspiegeling vormen van de culturele variëteit in de omgeving. Veel organisaties hebben te maken met een grote diversiteit in doelgroepen en medewerkers. Een kernvraag is hoe deze diversiteit en variatie kunnen worden benut voor strategische en culturele vernieuwing in organisaties. Om een veelkleurige cultuur te vormen zijn tijd en speelruimte nodig waarin mensen elkaar leren kennen en ervaringen uitwisselen.

Spelen met kansen

Organisaties die zich willen *kwalificeren voor de toekomst* zijn gebaat bij een inspirerende spelambitie en een toekomstvisie die aansluit bij trends en ontwikkelingen in de omgeving. Het gaat bij de visie niet alleen om de waarde voor klanten, burgers en politiek bestuurders, maar ook om de maatschappelijke waarde en betekenis van de organisatie. Het ontwikkelen van de spelambitie kan helpen bij de vraag waar we staan en gaan. Organisaties die zich willen kwalificeren voor de toekomst hebben veel speelruimte om veranderingen vorm te geven.

Door *innovatiekracht* te bundelen, kunnen organisaties hun ambities realiseren door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en bij te dragen aan maatschappelijke waarde. Fundamentele vernieuwing wordt mogelijk door grensoverschrijdend samen te werken aan vernieuwing. Bij samenwerking kunnen spanningen optreden die verlammend werken. Het bij elkaar brengen van verschillende gezichtspunten en ervaringen kan echter ook leiden tot een creatieve spanning waaruit vernieuwing kan ontstaan. Door verschillen te waarderen en de sterke kanten van partners te honoreren, groeit de wil om met elkaar te leren hoe vernieuwing mogelijk is. De speelruimte om innovaties te ontwikkelen is meestal groot.

Prioriteiten stellen

De zeven aangrijpingspunten voor verandering helpen om het spelidee te concretiseren. De vraag is dan welk aangrijpingspunt vooropstaat en als eerste wordt aange-

pakt, en welk aangrijpingspunt daarna aandacht verdient. Het gaat vrijwel altijd om een subjectieve keuze. Innoveren of kwalificeren voor de toekomst wordt door veel mensen gezien als een kans, maar kan bij anderen een crisisgevoel oproepen omdat bestaande zekerheden opzij moeten worden gezet. Vanuit professionele schaamte zullen sommigen in beweging komen, terwijl anderen het er juist bij laten zitten. Sommigen zullen een situatie als urgent benoemen terwijl anderen die urgentie helemaal niet ervaren. In tegenstelling tot wat theoretische uiteenzettingen en praktijkhandleidingen betogen, blijkt een crisis geen voorwaarde voor verandering. Een aanlokkelijk toekomstbeeld is dat wel.[108]

VERANDERSTRATEGIEËN COMBINEREN

De aangrijpingspunten voor verandering helpen bij het concretiseren van het spelidee door de speelruimte in te schatten en de veranderstrategieën bewust te kiezen en te combineren.

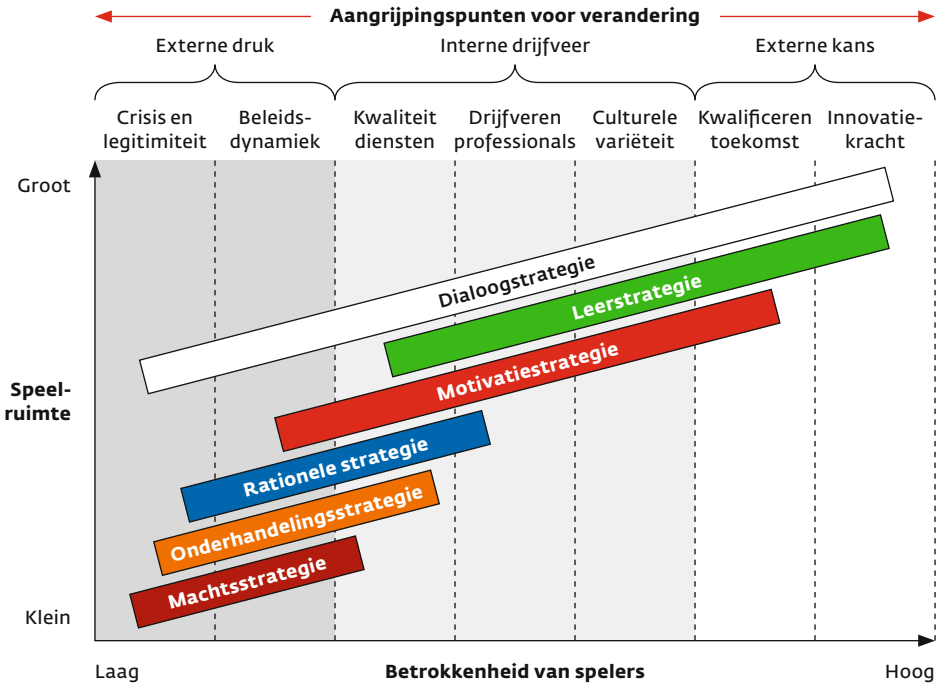
Veranderstrategieën kiezen en koppelen

De aangrijpingspunten voor veranderen geven richting aan het spelidee door welbewust veranderstrategieën te kiezen en vervolgens te koppelen. Figuur 6.1 geeft enkele handvatten om een afweging te maken in het koppelen van veranderstrategieën die aansluiten bij de spelambitie en speelruimte van organisaties. De aangrijpingspunten staan bovenaan in de figuur en hangen samen met de probleemdefinitie en de spelambitie. De speelruimte die samenhangt met de aangrijpingspunten staat links. Onderaan is het engagement van spelers weergegeven. Vanuit de aangrijpingspunten kan een keuze worden gemaakt voor de meest passende veranderstrategie en een afweging worden gemaakt welke strategieën aan elkaar kunnen worden gekoppeld om impact te maken.

Een *crisissituatie* geeft weinig speelruimte en de urgentie is hoog. Een machtsstrategie is dan passend en engagement van spelers is minder essentieel, omdat de verandering grotendeels wordt afgedwongen. Onderhandelingen over prioriteiten en een planmatige aanpak kunnen helpen de crisis te overwinnen. Bij veel *beleidsdynamiek* gaan onderhandelen en rationeel-planmatig veranderen goed samen. In de onderhandelingen worden alleen de kernspelers betrokken. Bij de andere spelers is meegaandheid genoeg om de veranderingen planmatig door te voeren.

Bij het verbeteren van de *kwaliteit van diensten* kan een combinatie van de motivatiestrategie en leerstrategie betrokkenheid genereren als het erom gaat anders te gaan werken. Een rationele strategie is ondersteunend bij het veranderen van systemen die de nieuwe werkwijzen ondersteunen. Bij veranderingen vanuit de *drijf-*

Figuur 6.1 Speelruimte, spelambities en veranderstrategieën



veren van professionals is in ieder geval bij een aantal professionals de betrokkenheid groot om anders te gaan werken. De motivatiestrategie kan helpen meer mensen te motiveren om mee te doen. De leerstrategie kan worden ingezet om meer mensen erbij te betrekken en nieuwe werkwijzen te verspreiden en te verankeren. Bij het nastreven van *culturele variëteit* gaat dialoog goed samen met leren en ontwikkelen en met het motiveren van elkaar om samen te werken. Betrokkenheid van de spelers is essentieel om tot goed samenspel te komen.

Bij het *kwalificeren voor de toekomst* en het *realiseren van innovaties* gaat een dialoogstrategie goed samen met een leerstrategie. Hierbij is vaak sprake van intrinsieke betrokkenheid en actieve inzet van de initiatiefnemers. De combinatie van de leerstrategie en de motivatiestrategie kan helpen collega's te enthousiasmeren voor de verandering.

Het koppelen en combineren van strategieën kent zijn grenzen, omdat het tot verwarring kan leiden bij betrokkenen over de aanpak die wordt gevolgd en wat er van hen wordt verwacht. De machts-, onderhandelings- en rationele veranderstrategieën gaan relatief gemakkelijk samen en hebben dan kenmerken van een ontwerpaan-

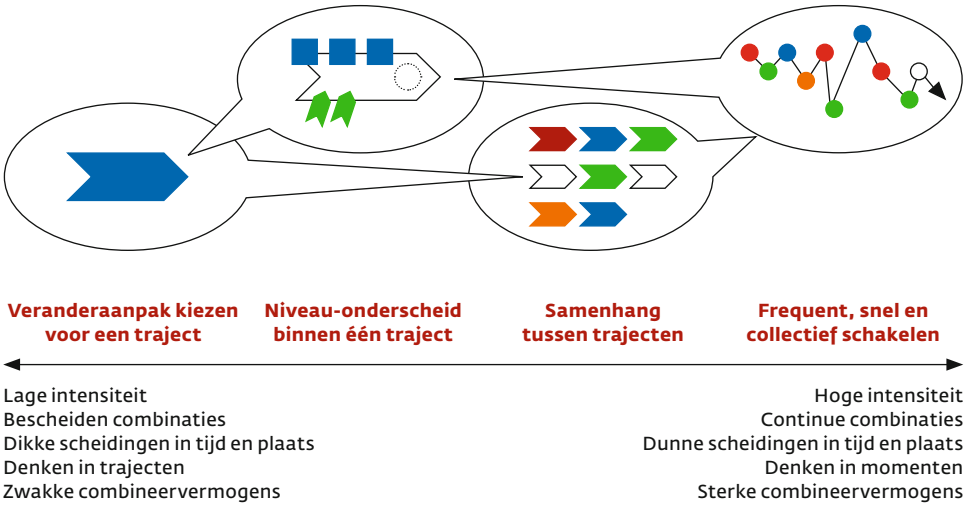
pak van veranderen. Een motivatiestrategie is hierbij nodig om medewerkers erbij te betrekken en de verandering aanvaardbaar te maken. De motivatie-, leer- en dialoogstrategie gaan ook goed samen en lijken in hun combinatie op een ontwikkelaanpak voor veranderen.[109] De dialoogstrategie kent eigen principes en komt als eigenstandige strategie zeker van pas bij het versterken van innovatiekracht. Tegelijkertijd kan de dialoogstrategie andere strategieën bekrachtigen door binnen deze strategieën een constructieve dialoog aan te gaan over richting en aanpak van de verandering met relevante spelers. Redeneren vanuit aangrijpingspunten voor veranderen is een eerste stap bij het concretiseren van het spelidee voor veranderen.

Parallelliseren en faseren

Een concrete mogelijkheid om veranderstrategieën te combineren is *parallelliseren*, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen meerdere veranderprocessen en daarbij passende strategieën in één samenhangend traject. Een voorbeeld is de transitie in de jeugdzorg, waar zich een politiek proces afspeelt tussen gemeenten en instellingen en waarbij de teams in wijken hun weg moeten vinden. Tussen de politieke spelers kan een onderhandelingsstrategie worden gevolgd. Om de ouder- en kindteams in positie te brengen, is het nodig dat locaties zijn ingericht, dat mensen weten in welk team ze werken en dat ze in hun werk kunnen beschikken over apparatuur. Hierbij past een planmatige strategie waarbij projectmatig de spullenboel op orde wordt gebracht. Het verbeteren van de werkwijzen en de samenwerking in de teams vraagt om motivatie van de teamleden: een heldere visie, aandacht voor het ongemak en zorgzaamheid vanuit het management kunnen hierbij helpen. Dit kan worden gecombineerd met een leerstrategie waarbij professionals in de teams zelf de tijd nemen om de visie te concretiseren naar werkwijzen, en al doende leren samenwerken met respect voor verschil. In dit voorbeeld komt bijna het hele palet aan strategieën voor. Elke strategie is hier gericht op verschillende spelers en andere aspecten van de transitie.[110] De eenvoudigste mogelijkheid om veranderstrategieën te combineren is te kiezen voor *faseren*, waarbij veranderstrategieën elkaar opvolgen. Dan speelt er maar één veranderstrategie tegelijk in de tijd.

Veranderstrategieën lukraak combineren zonder in te schatten wat nodig is en wat de organisatie aankan, leidt bij spelers tot verwarring in de hoofden en tot verlamming in het handelen. Dit doet de verandering stagneren. De kunst is af te wegen hoe intensief veranderstrategieën kunnen worden gecombineerd. Figuur 6.2 visualiseert de verschillende mate waarin dat mogelijk is. Door parallelliseren, faseren en schakelen kan namelijk in potentie een evenwichtig spelidee ontstaan waarbij de gekozen veranderstrategieën elkaar versterken. Dat kan krachtiger uitpakken dan als er slechts één hoofdstrategie wordt gekozen. De vraag in dit stadium is: wat kunnen en durven spelers aan in deze veranderopgave?

Figuur 6.2 Parallelliseren en schakelen van veranderstrategieën[111]



Rust, ruimte en momentum

Organisaties hebben te maken met dynamiek op het speelveld. De vraag is hoe je rust kunt creëren, zodat er tijd en ruimte ontstaan om het veranderproces naar eigen inzicht in te richten. Bij het creëren van rust en ruimte helpt het als organisaties zelf richting kiezen in de strategievorming. Het gaat er dan om ontwikkelingen op het speelveld vroeg te doorzien, een robuust spelidee te ontwikkelen en een juiste koers te vinden met een passend spelconcept. Dit kan door zwakke signalen te verzamelen die een voorbode zijn van toekomstige ontwikkelingen en die risico's of kansen kunnen bieden voor de organisatie.[112] Denken in toekomstscenario's kan helpen zwakke signalen op het speelveld te zien, te bespreken en te duiden. Wie zowel buiten als binnen vooruitblikt, ziet ontwikkelingen die spelers kunnen behoeden voor onvoorziene problemen en ongewenste dynamieken. Goed samenspel tussen spelers draagt ook bij aan een zekere mate van rust waarin diepgaande veranderingen makkelijker tot bloei kunnen komen.

Vaak wordt bij het concretiseren van een veranderidee en het uitwerken van veranderstrategieën gesproken over een planning voor verandering. Dit past vooral bij gestructureerde problemen waar met behulp van een rationele en planmatige strategie eenmalig een oplossing wordt ingevoerd. Het past ook bij andere veranderstrategieën, alleen gaat het dan eerder om fasering van activiteiten waarbij de aanpak steeds verder vorm krijgt door ervaringen die worden gedeeld. Bij het faseren van activiteiten gaat het erom te spelen met ritme en momentum. Een zeker ritme is nodig om de beweging vast te houden, en momentum duidt erop dat op het juiste

moment de goede dingen moeten gebeuren. Spelers in verandering nemen de tijd vanuit het besef dat verandering van waarden, normen en basisassumpties tijd kost. Maar in crisissituaties weten ze te versnellen en door te pakken, en vertragen daarna weer als omgangsvormen, werkwijzen en de onderliggende waarden en normen moeten worden veranderd. Ze maken tempo als de dienstverlening aan de klant onder druk komt te staan en nemen juist rust om ervan te leren als het goed gaat. Ook maken ze tempo bij het integreren van technische en personele systemen, maar voor het integreren van werkwijzen en teamvorming wordt juist weer de tijd genomen. De keuze om te versnellen of te vertragen heeft te maken met het object van verandering en de context daarvan. Het veranderen van onderliggende waarden en werkpraktijken vergt meerdere jaren van aandacht van medewerkers in de organisatie. Door rust en ruimte te creëren ontstaat er tijd om te leren, waarbij spelers reflecteren op hun ervaringen, betekenis geven aan gebeurtenissen en van daaruit gaan experimenteren met nieuw gedrag.

COMMUNICEREN EN INTERACTEREN

Communicatie tijdens veranderingen is essentieel. Ook hier zijn veel vragen waarop een antwoord nodig is. Hoe wordt een verandering aangekondigd? Wie vertelt het verhaal? Welke verwachtingen worden gewekt? Hoe blijft iedereen op de hoogte? Hoe ontstaat er ruimte voor een daadwerkelijke dialoog tussen betrokken spelers? Het zoeken naar antwoorden op deze vragen helpt het veranderidee nader in te vullen.

Communicatiestrategieën

De gekozen veranderstrategie kleurt de communicatie.[113] In de machtsstrategie gaat het om de hiërarchische communicatie van boven naar beneden. De hoogste in rang kiest voor overtuigen en draagt anderen op om in actie te komen. Tegenspraak ligt niet voor de hand of wordt afgestraft. Bij de rationele strategie gaat het om rationeel overtuigen en de juiste communicatiekanalen kiezen. Experts praten hierbij veel met elkaar over de inhoud en de aanpak van verandering. Met behulp van rationele argumenten proberen ze anderen te overtuigen van de noodzaak en de juistheid van de verandering. In de onderhandelingsstrategie vindt veel communicatie plaats achter gesloten deuren. Een beperkte groep spelers praat met elkaar om spelregels te verhelderen en elkaar te beïnvloeden met argumenten en standpunten. Na afloop wordt het resultaat gecommuniceerd naar anderen die niet in de onderhandeling hebben meegedaan. Bij de motivatiestrategie is het streven medewerkers te verleiden met de verandering mee te doen. Vanuit de top van de organisatie wordt een aanlokkelijk toekomstbeeld geschetst. De toon van de communicatie is optimistisch. Leidinggevenden en medewerkers gaan met elkaar in gesprek over de vraag hoe

Figuur 6.3 Communicatiestrategieën in verandering

Overreden	Overtuigen	Beïnvloeden
Meest effectieve media	Meest effectieve boodschap	Onderhandelproces
■ Informeren ■ Transmissie informatie ■ Verticaal ■ Instrumentele acties ■ Formeel ■ Eenzijdige verbinding ■ Uniform ■ Eenduidig ■ Zender actief ■ Ontvangers passief	■ Overtuigen ■ Transmissie informatie ■ Verticaal ■ Beïnvloedingsacties ■ Formeel & informeel ■ Meervoudige verbinding ■ Pluriform ■ Eenduidig ■ Zender actief ■ Ontvangers reactief	■ Uitwisselen ■ Onderhandeling ■ Partijennetwerk ■ Beïnvloedingsacties ■ Formeel & informeel ■ Interactieve relaties ■ Pluriform ■ Meerduidig ■ Zenders actief ■ Ontvangers responsief

ze van de verandering een succes kunnen maken. Bij de leerstrategie gaat het om meerzijdige communicatie over de grenzen van afdelingen en hiërarchie heen. Ook grenzen tussen organisatie en buitenwereld vervagen als klanten, burgers, financiers, partnerorganisaties en bestuurders worden betrokken in de communicatie. Het streven is oplossingen te vinden voor lastige vraagstukken en samenwerking vorm te geven om deze vraagstukken aan te pakken. In de dialoogstrategie gaat het om meerzijdige communicatie waarbij de betrokkenen gebeurtenissen en patronen duiden en zelf richting zoeken in de gewenste verandering. Betekenisgeving is een onderdeel van het communicatieproces. In interactie zoeken de spelers naar nieuwe betekenissen en mogelijkheden om de toekomst vorm te geven.[114]

Taal en verhaal

Spelers in verandering gebruiken taal om de noodzaak van verandering te verwoorden en de toekomst te verbeelden. Ze verhelderen een visie en een strategische koers in begrijpelijke en aansprekende taal om zo de medewerkers tot verandering te motiveren. Voor de geloofwaardigheid is het wenselijk dat topmanagers zichtbaar zijn. Verandermanagers maken vaak gebruik van schriftelijke communicatie in de vorm van nieuwsbrieven, intranetbulletins, verhalen, boekjes, kaartjes met kernwaarden of een nieuwe huisstijl. Directieleden en bestuurders maken gebruik van videoboodschappen, personeelssessies, lunchbijeenkomsten en informele ontmoetingen. Communicatie is hierbij een eenzijdig proces en het is belangrijk dat het daar niet bij blijft. Communicatie krijgt meer diepte als het twee kanten opgaat en niet enkel dient ter geruststelling. Spelers gaan dan met elkaar in gesprek om problemen en ambities verder te verkennen en te verduidelijken. Spelers worden uitgenodigd hun stem te laten horen en gevraagd of ze willen meedenken en meewerken aan de verandering.

	Verleiden	Verbinden	Betekenis geven
	Motivatieproces	Interactieproces	Voortdurende dialoog
	■ Communiceren ■ Communicatieproces ■ Relevante spelers ■ Communicatieve acties ■ Formeel & informeel ■ Interactieve relaties ■ Pluriform ■ Meerduidig ■ Zenders actief ■ Ontvangers actief	■ Engageren ■ Interacties ■ Organisatienetwerk ■ Procesmatige acties ■ Formeel & informeel ■ Interactieve relaties ■ Pluriform ■ Meerduidig ■ Zenders actief ■ Ontvangers actief	■ Inter-act-leren ■ Interpretaties ■ Relatienetwerken ■ Betekenisgeving ■ Interpretatief ■ Iteratieve uitwisseling ■ Pluriform ■ Ambigu ■ Communicatief ■ Samenspel

Juist in deze interacties vindt betekenisgeving plaats en ontstaat er een verhaal over de verandering die betrokkenheid genereert. Diepgaande verandering lukt alleen als de communicatie de diepere lagen van de identiteit van de organisatie raakt en betrokkenen de gelegenheid hebben om betekenissen uit te wisselen.

Als de veranderhistorie nogal problematisch is rond een bepaald vraagstuk en de organisatie kampt met heersende opvattingen die beknellen, zal het veranderidee zelden zomaar goed resoneren. Dit is niet omdat het niet werkt, maar omdat het zo nooit is aangepakt. Het kan dan helpen om met elkaar na te gaan waarom veranderingen tot op heden niet goed werken. Alleen vanuit dat besef is het aanvaardbaar een onbekende route te accepteren. Het startpunt voor verandering is in dit geval niet een aanpak die aansluit bij wat mensen verwachten, maar een gedeelde ervaring waarom eerdere veranderingen niet tot het beoogde resultaat hebben geleid en wat dit betekent voor de aanpak van de verandering die betrokken spelers nu voor ogen hebben.

Veranderverhalen maken

In de meeste organisaties dwarrelen allerlei verhalen rond over veranderingen en spelers die daarin een rol hebben gespeeld of nog steeds spelen. In deze organisatieverhalen kennen spelers betekenis toe aan situaties, uiten ze ongemak en enthousiasme, gaan ze relaties aan met anderen en geven ze zin aan hun werk. Het zijn verhalen over mensen die hun nek hebben uitgestoken en hoe dat is afgelopen, over bijzondere veranderaars, helden, slachtoffers, vrienden en vijanden. Deze verhalen geven zicht op spelpatronen die vaak als ongrijpbaar worden ervaren. Organisatieverhalen vertellen wat er in een organisatie speelt en zijn daarmee belangrijk voor het afwegen en concretiseren van het spelidee.

Verhalen zijn ook nuttig bij het concretiseren en realiseren van veranderingen in organisaties. Ze kunnen inzicht geven in verhoudingen, onderstromen en verborgen emoties. Ze kunnen ook helpen om de verandering te verwoorden en spelers te inspireren mee te doen in de verandering. Een veranderverhaal is een verhaal van gebeurtenissen die met elkaar in verband worden gebracht. Een goed veranderverhaal staat op zichzelf en heeft een begin, midden en eind. Het verhaal bevat narratieve elementen met een verhaallijn en daarin een ontwikkeling. Het verhaal is authentiek, waarachtig en aansprekend. Veranderverhalen bevatten vaak een persoonlijk element en roepen associaties en emoties op. Veranderverhalen kunnen helpen een toekomstperspectief te verhelderen, te laten zien waar je met elkaar voor staat en gaat, veranderprocessen te illustreren, leerprocessen te ondersteunen en nieuwe ideeën te verwezenlijken.[115]

Veranderverhalen bieden context en betekenis aan een verandering. Ze worden verteld, doorverteld en samen gemaakt. Samen veranderverhalen maken, genereert energie. Ze maken begrijpelijk en tastbaar wat mensen beleven en voor zich zien. In verhalen komen indrukken, ervaringen, emoties, beelden en ideeën samen. Mensen die spelen met verhalen, geven betekenis aan hun situatie, hun toekomst en aan de weg die ze voor zich zien. Daarmee geven verhalen richting, zetten ze aan tot actie en nodigen ze anderen uit mee op pad te gaan.[116]

Een evenwichtig veranderverhaal geeft aandacht aan de vijf vragen uit de veranderredenering.[117] Het gaat dan om de aanleiding en het *waarom* van de verandering, het toekomstbeeld en het *waartoe* van de verandering en *wat* er gaat veranderen. Het gaat ook om het spelidee *hoe* te veranderen en de vraag *wie* er meedoet in de verandering en welke emoties en drijfveren een rol spelen.

Een levendig veranderverhaal bevat bekende en verrassende voorbeelden van waarom het niet langer kan zoals het nu gaat. Het toekomstbeeld sluit aan bij de ambities van de spelers en doet een appel op hen. Het verhaal sluit aan bij emoties die er spelen en geeft houvast door het spelidee concreet te verbeelden met uitleg van de veranderstrategieën en spelvormen die worden ingezet. Elk goed verhaal heeft personages die meedoen, een rol spelen, aarzelen en avonturen beleven. Op deze manier kunnen de rol en inbreng van spelers in een verandering mooi worden verbeeld met een uitnodiging mee te doen en het verhaal verder te brengen.

Veranderverhalen delen

De krachtigste veranderverhalen zijn de verhalen die je samen maakt over een toekomstvisie, een avontuur of een transformatie.[118] Een visieverhaal legt de nadruk op een aanlokkelijke, uitdagende en hoopvolle toekomst. Dergelijke verhalen nodigen uit om in beweging te komen en mee te spelen. Het visieverhaal kan in samenspel

ontstaan met behulp van een dialoogstrategie. Daarna kan het verhaal in teams verder worden opgewerkt en aan elkaar worden verteld. Het verhaal als avontuur komt het meest in de buurt van een afgewogen veranderverhaal met een beginpunt, een bestemming, een tocht met uitdagingen en het gezelschap dat het avontuur aangaat. Een transformatieverhaal beschrijft een ommekeer. Deze verhalen raken altijd aan de identiteit en spelambitie van een organisatie. Daarmee zijn het ook altijd persoonlijke verhalen die mensen met elkaar uitwisselen. In dit veranderverhaal gaan spelers samen op pad naar een onbekende bestemming en vertellen ze elkaar onderweg verhalen over moed, doorzettingsvermogen, voortgang en bestemming.

Veranderverhalen verspreiden

Verhalen over succesvolle veranderinitiatieven verspreiden zich gemakkelijk en dragen zo bij aan het verspreiden en verankeren van veranderingen. Verhalen worden gemakkelijk doorverteld binnen en buiten de organisatie en kunnen zo steun geven aan veranderinitiatieven van spelers op het speelveld. Een veranderverhaal horen heeft op mensen een veel sterker effect dan een veranderverhaal lezen. Verhalen vinden hun weg door verkenners, verbinders en verzenders.[119] De verkenner heeft een passie om kennis en ervaringen te verzamelen en houdt ervan deze informatie te delen door daarover verhalen te vertellen. De verbinder kent veel mensen en overziet veel werelden, zodat verhalen makkelijk hun weg vinden. De verzender weet hoe mensen worden geraakt en heeft het vermogen mensen mee te krijgen in een goed verhaal.

Tabel 6.1 Rol van verhalen in verandering[120]

Speelveld en spelers	■ Verhalen vangen om in kaart te brengen wat er zich afspeelt op het speelveld en welke spelers daarbij betrokken zijn. ■ Verhalen vertellen over ontwikkelingen op het speelveld en de rol en positie van de eigen organisatie op het speelveld. ■ Verhalen maken om tot een gedeeld toekomstbeeld te komen en samen te spelen in het realiseren van dat toekomstbeeld.
Spelambitie	■ Verhalen vangen wat spelers in een organisatie beweegt en wat hun ambities zijn zodat het bredere verhaal daarop kan aansluiten. ■ Verhalen vertellen als beeld op de toekomst en verduidelijking van de spelambitie van de organisatie waar de organisatie voor staat en gaat. ■ Verhalen maken als onderdeel van een zingevingsproces en als gedeelde richting voor een verandering.
Spelpatronen	■ Verhalen vangen om zicht te krijgen op de ingesleten spelregels en spelpatronen en wat er leeft in de organisatie. ■ Verhalen vertellen over weerbarstigheden en kritieke gebeurtenissen die aanzet zijn geweest voor verandering en vernieuwing. ■ Verhalen maken en vertellen om betekenis te geven aan de waarden en normen waardoor spelers zich willen laten leiden.

Spelidee	■ Verhalen maken over de kleuring van de verandering, het spelidee, het momentum en wat spelers kunnen verwachten. ■ Verhalen delen om het veranderidee in samenspraak te concretiseren en te verhelderen wat spelers daarin kunnen bijdragen. ■ Verhalen vangen om veranderingen te monitoren en na te gaan wat dat zegt over de haalbaarheid van het spelidee.
Spelverdeling	■ Verhalen maken over spelersrollen en wat er van spelers wordt verwacht om tot goed samenspel te komen. ■ Verhalen delen over een spelverdeling waarin spelers elkaars kennis en kracht kunnen benutten. ■ Verhalen vangen om zicht te krijgen op spanningen tussen spelers om deze spanningen productief te maken.
Spelvormen	■ Verhalen maken over spelvormen en hoe deze activiteiten samenhangen en elkaar versterken. ■ Verhalen delen om mensen uit te nodigen om mee te doen in specifieke spelvormen en samen op te trekken in verandering. ■ Verhalen vangen om zicht te krijgen waar voortgang is en waar stagnatie optreedt zodat passende spelvormen gekozen kunnen worden.
Spelbeleving	■ Verhalen maken over de voortgang van de verandering en de behaalde successen om anderen te inspireren. ■ Verhalen delen en verspreiden om bij te dragen aan verbreding en verankering van verandering en om nieuwe veranderingen te starten. ■ Verhalen vangen om zicht te krijgen op de beleving van spelers hoe ze de verandering hebben ervaren en daarvan kunnen leren.

VERANDERKUNDIGE AFWEGINGEN

Bij het realiseren van veranderingen gaat het erom wat werkbaar is. Dat betekent dat een veranderidee aansluit bij ontwikkelingen op het speelveld, de spelambitie, de relevante spelers en het spelpatroon. Hoe deze invalshoeken bij elkaar passen, is een proces van wikken en wegen. De kernvraag is wat de spelers werkbaar achten in de speelruimte die ze hebben. Dit afwegen vergt samenspel, zeker in organisaties waar professionals samen van betekenis zijn.

Speelmogelijkheden inschatten

Het concretiseren van het spelidee vergt elke keer een unieke afweging welke veranderaanpak het best past bij de situatie en de eigen organisatie. Als verbeteringen nodig zijn, kan wellicht een planmatige aanpak helpen die zich al elders heeft bewezen, maar ook dan geldt dat maatwerk voor de eigen situatie nodig zal zijn. Bij veranderprocessen en vernieuwingsinitiatieven speelt daarnaast mee hoe speels en lerend de spelers in de organisatie zijn. Is het bijvoorbeeld denkbaar om eerst de veranderkracht te versterken, zodat de ambitie van de verandering overeind kan blijven – maar dan

pas op de langere termijn? Is er genoeg rugdekking bij de kernspelers om iets uitdagends duurzaam aan te pakken? Is het vraagstuk vooral iets wat urgent moet worden opgelost of is het een innovatie waarvan veel spelers warm worden omdat het hun vak raakt? Bij bovenstaande vragen gaat het spel steeds heen en weer tussen spelidee, de spelers en spelambitie. Het spelidee raakt aan de mate van complexiteit, de looptijd en de meest passende veranderstrategie. Bij het in kaart brengen van spelers gaat het om karakteristieken in termen van krachtenveld, leercultuur en opstelling van verschillende spelers. De spelambitie komt aan bod in termen van de hoogte van de uitdaging, reactief of creatief kunnen zijn en de wens van duurzaamheid van de ambitie. Elke keer is de vraag: wat past bij elkaar en hoe komt een robuuste redenering tot stand voor de verandering die we als spelers voor ons zien?[121]

Bij het maken van een robuuste redenering spelen de spelpatronen een belangrijke rol naast spelidee, spelambitie en de spelers. Is bijvoorbeeld een veranderaanpak al eerder geprobeerd en hoe ging het toen? Is er een veranderhistorie waarop kan worden voortgeborduurd of waarmee juist moet worden gebroken? Stel dat spelers er samen op uitkomen dat de waarde eigenlijk ligt in het breken met de historie en dat het nodig is spelpatronen te doorbreken, dan zal de verandering aardig diep moeten gaan. Anders worden onderliggende gewoontes en opvattingen niet onthuld, laat staan dat ze veranderen. Vragen die dan opkomen zijn: hoe belemmeren onze spelpatronen de verandering? Waar zitten de ondernemende voorlopers? Hebben die zin en tijd om voorop te lopen? Waar zit de meeste ruimte om het eigen leren te organiseren? Wat zijn mogelijkheden om te beginnen als diepgang met alle spelers niet mogelijk is? Waar zijn spelers het best in staat hun eigen leren te organiseren? Lopen er nog andere veranderingen doorheen waardoor dit niet is op te brengen? Wie doen ermee en welke rol spelen ze? Hoe gaan we van start en wat is de beste aanpak? Uit bovenstaande zinnen blijkt hoe het spel heen en weer gaat: vanuit spelpatronen met oog voor historie, via het eerste veranderidee met leermechanismen, naar diepgang en omvang, langs de spelers en de vermogens van voorlopers, naar het uiteindelijke veranderidee met een doordachte combinatie van veranderstrategieën.

Van onderaf en bovenaf

Bij veranderingen in organisaties gaat het er vrijwel altijd om naar balans te zoeken tussen een aanpak van onder- en bovenaf. In een crisissituatie en bij hoge beleidsdynamiek start een verandering vaak met een machtsstrategie en een rationele strategie van bovenaf. De aanpak van bovenaf geeft richting, maar van onderaf is informatie nodig om de kern van de problematiek te doorgronden en juiste keuzen te kunnen maken om in te grijpen. Bij de overige aangrijpingspunten geldt dat een aanpak van onderaf ruimte creëert voor vernieuwing, maar van bovenaf kunnen veranderinitiatieven vaak beter worden afgestemd en kan de voortgang worden gemonitord.

Organisaties die veel ruimte geven aan vernieuwing van onderaf kiezen voor een strategie van leren en ontwikkelen, al dan niet gecombineerd met dialoog en zelfsturing. Er wordt ruimte gegeven om te experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Vaak werken spelers in vernieuwing samen met mensen uit andere organisaties. Vanuit de verschillen in werkwijzen en culturen worden eigen basisassumpties als vanzelf zichtbaar. De strategie voor vernieuwing van onderaf en een daaraan gekoppelde leerstrategie kunnen leiden tot opmerkelijke innovaties over de grenzen van de eigen organisatie heen. De leerstrategie geeft ruimte voor experimenten met nieuwe samenwerkingsvormen en werkpraktijken. Succesvolle experimenten zijn een stimulans voor verdere vernieuwing. Het blijkt een krachtige manier om de eigen identiteit te versterken en tegelijkertijd vernieuwingen te realiseren. Het gaat bij verandering niet alleen om ruimte te geven aan vernieuwing van onderaf. Leiders in organisaties stellen kaders als het gaat om de spelambitie en weten de waarden in deze ambitie te vertalen naar gedrag dat niet langer acceptabel is. Bekwame leiders treden niet in de autonomie van de professional en laten zich niet verleiden om op operationeel niveau werkprocessen te definiëren. Wel gaan ze in gesprek om effectieve werkpraktijken te onderzoeken en belangstelling te tonen voor de voortgang en behaalde resultaten.

Het veranderen van organisaties is geen eenvoudige opgave vanwege de interne en externe dynamiek en door de hoeveelheid spelers die erbij zijn betrokken. Verhoudingen tussen spelers en de spelpatronen kunnen weerbarstig zijn, bijvoorbeeld als er allerlei belangen gemoeid zijn bij het in stand houden van de status quo of als spelers nogal gehecht zijn aan spelopvattingen die gemeengoed zijn geworden. Het meenemen van alle spelers kost dan misschien meer tijd en energie dan de veranderopgave zelf, waardoor aan de echte verandering nauwelijks meer wordt toegekomen. In die gevallen kan het verstandig zijn om niet te gaan voor een brede formele verandering die door iedereen wordt gesteund. Het is dan handiger klein te beginnen met een informele sponsor en pas bij eerste zichtbare successen meer spelers mee te nemen en ervoor te kiezen de verandering te verbreden.

Afbreukrisico's compenseren

Als alle spelelementen voor de veranderaanpak netjes dezelfde kant op wijzen, is het leven gemakkelijk en de verandering voor te stellen. Het spelidee ligt voor de hand, is snel gevonden en makkelijk uitgelegd. Betrokken spelers scharen zich erachter en het idee bouwt voort op de historie die de spelers met elkaar hebben gecreëerd. In de meeste gevallen zit er echter spanning tussen de factoren. Ze wijzen niet zomaar dezelfde kant op. En dan wordt het wikken en wegen. Als bijvoorbeeld de steun en vertrouwdheid voor een bepaalde veranderaanpak groot zijn, kan dat doorslaggevend zijn voor de keuze van het veranderidee. De belangen van de spelers wegen dan zwaar mee. Maar als juist die veranderaanpak altijd slecht heeft gewerkt voor dit ene

vraagstuk in deze organisatie, kan daar terecht over worden getwijfeld. Dan ligt het voor de hand de voorkeuren van betrokkenen minder zwaar te laten wegen dan de veranderhistorie. Met andere woorden: het spelpatroon weegt dan zwaarder dan de inbreng van spelers. Bij een goede keuze is het niet de vraag wat ideaal is, maar welke aanpak het best aansluit bij de spelfactoren en of spelers in staat zijn afbreukrisico's bij het veranderidee te compenseren.

Het kan tussenstappen vergen om afbreukrisico's hanteerbaar te maken. De situatie kan bijvoorbeeld verlangen dat er afscheid wordt genomen van enkele sleutelfiguren, omdat anders de aanpak onvoldoende steun krijgt. Het kan ook zijn dat eerst met bepaalde spelers aan professionalisering wordt gewerkt of dat in delen van de organisatie het huis op orde wordt gebracht, zodat meer spelers in de organisatie in staat zijn het spel mee te spelen. Soms blijft er twijfel. Bijvoorbeeld als niet helemaal helder is waar de voorlopers zitten, wat er al eerder is geprobeerd of wat er achter sommige cynische uitspraken zit. Dat kan de behoefte oproepen om specifieke informatie rond de spelfactoren te checken bij andere spelers. Er bestaat geen echte zekerheid over een uitgewerkt spelidee. De aanpak van een verandering blijft een beredeneerde keuze, maar de uitwerking is niet te voorspellen. Daarom is voortdurende monitoring nodig om na te gaan of je met elkaar nog op de goede weg bent.

Monitoren en bijsturen

Het volgen en evalueren van de voortgang en het bespreken van resultaten van een veranderproces kan een leerproces in gang zetten waarin medewerkers lessen trekken uit opgedane ervaringen en samen nieuwe wegen zoeken om hun visie te realiseren of barrières weg te ruimen.[122] Monitorsystemen dragen bij aan uitwisselingen en interacties over een specifiek thema. De uitkomsten geven zicht op de bestaande situatie en dragen bij aan de communicatie over belangrijke vraagstukken en dynamieken. Successen en barrières in de verandering worden dan gemakkelijker bespreekbaar.[123]

Het monitoren van voortgang en resultaten is een manier om te articuleren waar het in de organisatie om gaat. Het zichtbaar maken van de voortgang motiveert medewerkers mee te doen. Het bespreken van resultaten draagt bij aan inzicht in de effecten van het eigen gedrag. Dit inzicht geeft richting aan gedrag, beïnvloedt datgene waarover wordt gesproken en zet specifieke waarden in de schijnwerpers. Het is verstandig resultaat niet eenzijdig van bovenaf op te leggen, maar dit vast te stellen in overleg met de betrokken spelers. Het gesprek over de gewenste resultaten biedt allerlei mogelijkheden om achtergronden en culturele waarden achter die resultaten te verhelderen en beter te laten doorwerken.

Communicatie in de verandering is nodig om de toekomstvisie te verwoorden en spelers tot verandering te motiveren. Het achterhalen van verhalen helpt beteke-

nissen te ontdekken die spelers toekennen aan gebeurtenissen en een beeld te krijgen van wat ze als ongemakkelijk ervaren en wat enthousiasme oproept. Communicatie is nu een interactief proces waarin spelers betekenis geven aan de verandering waarbij ze betrokken zijn. Het delen en verspreiden van verhalen over de verandering helpen de verandering gaande te houden en resultaten zichtbaar te maken.

Een diepgaande verandering is nooit af. Steeds meer zijn veranderingen een continu proces van monitoren, aanpassen, inspelen, radicaal wijzigen en continuiteit waarborgen. Toch kan het nodig zijn rust te nemen, resultaten te vieren en van successen te leren. Daarom worden vaak combinaties gemaakt: rustpunten in continue processen, maar ook eindige activiteiten als bedding voor doorgaande ontwikkeling. Veranderingen kennen meerdere schaalgroottes. Niet alle veranderingen zijn organisatiebreed en niet iedereen doet mee aan alle veranderingen. Er zijn kleine veranderingen in de eigen directe werkomgeving die heel diepgaand kunnen zijn, naast minder complexe reorganisaties. Voortdurend blijven kijken naar veranderingen als een doorgaand proces is al een betekenisvolle activiteit op zich, net als het spelen en acteren in organisaties altijd weer helpt de spelpatronen beter te begrijpen. Vanuit dit perspectief kan het spelmodel worden gezien als een lemniscaat van voortdurende beweging en continue verandering van organisaties in een dynamische omgeving.

Nawoord

Deze nabeschouwing gaat in op het samenspel tussen intentie, precisie en intuïtie en op het samenspel tussen spelers die in het samenspel plezier beleven.

INTENTIE, PRECISIE, INTUÏTIE

Om succesvol te veranderen is precisie nodig in het vormgeven en realiseren van een verandering. Naast precisie gaat het ook om de intentie echt te willen veranderen en de intuïtie te volgen om tot een waardevol spel met anderen te komen.

Intentie

Diepgaande verandering is gestoeld op een waardevolle spelambitie en een gedeelde toekomstvisie. Bij intentioneel veranderen gaat het erom de externe en interne context te verkennen en te duiden en een spelidee te verbeelden. Mensen hebben de intentie om een toekomst te realiseren en de wil daarin samen op te trekken. In hun samenspel versterken ze het vermogen van hun gemeenschap om een waardevolle toekomst te creëren en veranderingen vorm te geven. In dit samenspel leren ze van elkaar en van waardevolle praktijken bij het realiseren van verandering en vernieuwing. Veranderen en vernieuwen ontstaan vanuit wat mensen waardevol vinden. Bij diepgaand veranderen gaat het erom dynamiek en onzekerheid te aanvaarden vanuit de zekerheid dat daar iets moois uit zal voortkomen.

Intentioneel veranderen ontstaat in samenspel als betrokken spelers samen de externe en interne dynamiek verkennen en daarover hun ervaringen delen. Het gaat erom complexe maatschappelijke vraagstukken inzichtelijk in kaart te brengen en de onderliggende dynamiek te duiden. Het is een interactief proces van verkennen wat er speelt, een aanlokkelijk toekomstbeeld verbeelden, een veranderaanpak uitwerken om die toekomst te realiseren, en acteren om veranderingen en vernieuwingen daadwerkelijk te effectueren en daarvan te leren. In dit interactieve en doorlopende proces reflecteren spelers met elkaar op hun werkpraktijken, hun onderlinge samenspel en veranderkracht. Spelers die intentioneel veranderen weten waarvoor ze staan en gaan, zien complexiteit als uitdaging en dynamiek als vernieuwingsruimte. Ze zijn vastberaden, samenwerkingsgericht en niet risicomijdend. Samen vormen ze een beeld van de rol en betekenis van hun organisatie en gaan ze na hoe de cultuur van de organisatie dat beeld kan versterken. Dit is mooi verwoord in het boek *La Citadelle* van Antoine de Saint-Exupéry:

Wanneer je een schip wilt bouwen,
breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen,
werktekeningen te maken, taken te verdelen en het werk te verdelen,
maar leer mensen verlangen naar de eindeloze open zee.

Precisie

Veranderingen komen niet op gang zonder spelers die zich met de verandering engageren en die zich willen inzetten om het werk te doen. Iedereen kan initiatief nemen in verandering en anderen vragen mee te doen. Het veranderen en vernieuwen van organisaties verlangt intensief samenspel van spelers die ambities delen. Diepgaand veranderen vraagt om veranderkundige precisie.[210] Spelers met impact in verandering weten dat er talloze veranderkundige principes, strategieën, en spelvormen beschikbaar zijn die kunnen worden ingezet om verder te komen en resultaat te boeken. De veranderkundige precisie behelst de kunst om een consistent spelidee te ontwikkelen en een combinatie van veranderstrategieën en welgekozen activiteiten te kiezen die elkaar versterken. Het betrekken van spelers in de verandering vergt evenzeer precisie en is een proces van wikken en wegen welke spelers worden geïnvolveerd, gemotiveerd en geïnformeerd. In de kern gaat het erom de veranderkundige dynamiek te doorgronden, veranderkundige keuzen te beredeneren en veranderstrategieën af te wegen. Daarbij speelt de vraag wat spelers werkbaar achten in de speelruimte die ze met elkaar weten te maken. Om dit te bereiken, is het vereist om meervoudig te kijken naar de context, die context te begrijpen, hefboomwerking te zoeken, de gewenste diepgang en omvang af te wegen, zicht te hebben op medespelers, een besef te hebben van de veranderhistorie, en bekend te zijn met mogelijke veranderstrategieën en hoe die te combineren. Spelers met impact in verandering zijn geëngageerd om dit veranderkundig vakwerk te doen, het te kunnen en anderen te willen meenemen.

Precisie in het veranderkundig denken en handelen vraagt tijd om afwegingen te maken en aandacht voor reflectie op de voortgang van het veranderkundige proces en wat dit bij anderen oproept. Het kan helpen een veranderkundige redenering te laten toetsen en afwegingen te maken met mensen die anders kijken, denken en handelen. Het scherpen van eigen waarnemingen en het toetsen van een spelidee door anderen, kunnen helpen tot een weloverwogen aanpak te komen en een context te maken waarin veranderingen kunnen gedijen en zich kunnen verspreiden.

Veranderkundige precisie verlangt denkwerk, stoeien met dilemma's, elke keer weer inschattingen en afwegingen maken over wat werkt in deze unieke situatie. Ook hier past een mooi citaat van Paulo Coelho uit het boek *De strijders van het licht*:

De twee ergste strategische fouten die mensen kunnen maken, zijn voortijdig handelen en een kans voorbij laten gaan. Om dit te vermijden, behandelt een speler elke situatie als ware het uniek en vertrouwt nooit op formules, recepten of ondoordachte adviezen van anderen.

Intuïtie

Bij diepgaand veranderen gaat het niet alleen om passie voor een toekomst en precisie in het maken van afwegingen hoe die toekomst te realiseren. Het gaat ook om intuïtie als gestolde, vaak onbewuste kennis en ervaring die worden ingezet in verandering. Intuïtie helpt om spelpatronen te duiden, spelideeën af te wegen, spelvormen te kiezen en samenspel te organiseren. Initiatiefnemers en gangmakers zetten een stap naar voren of worden gevraagd mee te doen, omdat ze goed passen bij de spelambitie, een bijdrage willen en kunnen leveren, er tijd in willen investeren en omdat ze mensenkennis en een stevig netwerk hebben. Het samenspel komt informeel tot stand in plaats van formeel. Dat is verstandig, want de betrokkenen gaan een tijd met elkaar samenwerken en begeven zich in spannende situaties. Intuïtie helpt om drijfveren, emoties, onzekerheden en hoop te herkennen in de onderstroom van veranderen. Zodra subjectieve waarnemingen en afwegingen een rol spelen, wordt intuïtie belangrijk om context te maken en impact te hebben. Intuïtie is verstand dat haast heeft en zelden bedriegt. Onderstromen in verandering zijn niet zo makkelijk te analyseren, maar wel te herkennen en aan te voelen. Een manier is om subjectieve beelden en ervaringen van spelers in verandering bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld door metaforen te gebruiken over een veranderproces waarbij iedereen zijn verhaal bij de eigen metafoor vertelt. Intuïtie gaat ook over oog hebben voor je blinde vlekken en luisteren naar je eigen gevoel. Aan intuïtie ligt impliciete levenservaring ten grondslag. Door breder en dieper te kijken naar gebeurtenissen en naar jezelf in relatie tot anderen, wordt het mogelijk vraagstukken anders te begrijpen en te hanteren.

Ook hier een citaat, deze keer van Albert Einstein:

Het enige wat echt waardevol is, is intuïtie.
De mens die zich omringt met feiten,
niet toestaat dat hij verrast wordt,
geen flits van intuïtie kent,
geen veronderstellingen maakt,
geen risico neemt,
leeft in een afgesloten cel.

Intentie, precisie en intuïtie versterken elkaar en zijn alle drie nodig om verandering te realiseren. Intentioneel veranderen is verbonden met verlangen, moed en passie vanuit het hart. Bij het maken van veranderkundige afwegingen gebruik je je hoofd en de kennis die voorhanden is. Intuïtie helpt patronen te herkennen, spelvormen te kiezen en samenspel te organiseren.

KUNNEN WE SAMEN SPELEN?

Het spelmodel is een *manier van kijken* naar verandering als continu en doorlopend proces. Het helpt de complexiteit te begrijpen waarmee organisaties te maken hebben en geeft zicht op de dynamiek op het speelveld en in de relaties tussen de spelers die zich daarop bewegen. Spelpatronen worden zichtbaar. Spelers worden uitgenodigd hun spelambitie te verbeelden. Er ontstaat een nieuw spel waarbij een spelidee richting geeft aan verandering. Spelers zoeken naar spelvormen om succesvol te zijn en plezier te beleven. Vanuit het spelplezier worden nieuwe ambities geformuleerd, ontstaan nieuwe spelpatronen en komen de spelers steeds beter in hun spel.

Het spelmodel is ook een *manier van werken*. Het helpt stil te staan bij een verandering, spanningen onder ogen te zien en te benutten voor vernieuwing. Het helpt om samenspel te organiseren en een eigen rol te kiezen in een veranderproces. Daarmee draagt het spelmodel bij aan het ontwikkelen van veranderkundige expertise en het versterken van veranderkracht.

Met het spelmodel kan op veel manieren worden gewerkt. Allereerst als houvast in een dynamische beweging. Hierbij is het een hulpmiddel bij het afwegen van veranderstrategieën en spelvormen. Het kan ook worden gebruikt om met relevante spelers beelden uit te wisselen over de verschillende invalshoeken van het model en samen de dynamiek van stagnatie en vernieuwing te achterhalen. Hierdoor ontstaan nieuwe perspectieven over wat er gaande is en nieuwe mogelijkheden om samen te werken aan duurzame veranderingen. Het werken aan verandering en vernieuwing in organisaties is nooit af. Het blijft een doorgaand spel van veranderen, beredeneren en vernieuwen dat je maar het beste samen kunt spelen.

SPELPLEZIER BELEVEN

Veranderen als samenspel draagt bij aan spelplezier als er voortgang wordt geboekt en resultaten zichtbaar worden. Spelplezier ontstaat ook in het samenspel zelf, waarin je elkaar leert kennen en jezelf kunt bekwamen in het veranderen van organisaties. Plezier komt ook voort uit het overwinnen van tegenslagen, want veranderen is niet altijd en alleen maar plezierig. Maar juist als tegenslagen worden overwonnen, neemt het plezier toe en dit draagt bij aan waardevolle leerervaringen. Iedereen die een rol wil spelen in het veranderen van de eigen organisatie wens ik spelplezier toe. Maar bovenal veel waardevolle leerervaringen die zijn gebaseerd op intentie, precisie en intuïtie.

Over de auteur

JAAP BOONSTRA is professor 'Organization Dynamics' bij ESADE Business School in Barcelona (Spanje) en visiting professor 'Organizational change' bij WU (Vienna University for Economics and Business). Hij is in Nederland verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Jaap werkte eerder als hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en als rector van Sioo, Interuniversitair centrum voor organisatie- en veranderkunde.

Bij ESADE Business School is Jaap betrokken bij managementprogramma's over Strategische en culturele veranderingen in organisaties, Organisatie- en leiderschapsontwikkeling, en Internationale samenwerking, fusies en allianties. Voor internationale studenten verzorgt hij onderwijs over Excellent consulteren, Internationaal ondernemen en Cultureel management. Hij is voorzitter van de Faculteitsgroep Global Management van CEMS, een wereldwijde alliantie van universiteiten die zich bezighouden met Masteropleidingen in Internationaal management.

Zijn onderzoek richt zich op Strategische en culturele veranderingen in organisaties, Organisatieverandering en innovatie, Samenwerking in allianties en netwerken, Machtsdynamiek in organisaties, Transformationeel leiderschap en Organisatie- en leiderschapsontwikkeling. Zijn onderzoek is veelal gebaseerd op internationaal vergelijkende studies van veranderprocessen in bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Als zelfstandig en onafhankelijk adviseur is Jaap betrokken bij veranderprocessen in internationale ondernemingen en bedrijfsnetwerken in Nederland, Duitsland en Spanje. Daarnaast zet hij zich in voor maatschappelijke organisaties die zich willen kwalificeren voor de toekomst.

Jaap heeft meer dan tweehonderd artikelen geschreven in Nederlandse en buitenlandse tijdschriften over organisatieverandering, innovatieprocessen, leiderschap, strategische besluitvorming, en machtsprocessen in organisaties. Recent publiceerde hij als schrijver of redacteur meerdere boeken in het Nederlands waaronder *Leiders in cultuurverandering* (Van Gorcum, 2014), *Veranderen van Maatschappelijke Organisaties* (Business Contact, 2017), *Perspectieven op Veranderen* (Vakmedianet, 2018), *Perspectieven op Leiderschap* (Vakmedianet, 2018) en *Veranderen als Samenspel* (Vakmedianet, 2018).

Meer informatie: www.jaapboonstra.nl
Contact: boonstra@jaapboonstra.nl

Veranderen als samenspel

Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties

Veranderen als samenspel helpt mensen die willen samenwerken aan verandering om hun organisatie te kwalificeren voor de toekomst.

Veranderen als samenspel presenteert een spelmodel voor veranderen. Het maakt zichtbaar met welke dynamiek spelers in organisaties te maken krijgen. In elf hoofdstukken wordt het spelmodel uit de doeken gedaan. Dit model biedt houvast en inspiratie voor spelers die willen bijdragen aan diepgaande verandering en zichzelf willen ontwikkelen.

Veranderen als samenspel is geschreven voor professionals, leidinggevenden, verandermanagers, bestuurders en adviseurs die samen met anderen een rol willen spelen in het veranderen van organisaties. Het boek bereidt studenten van hogescholen en universiteiten voor op een rol als leidinggevende en professional.

Jaap Boonstra is hoogleraar organisatieverandering bij Esade Business School in Barcelona. In Nederland is hij verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij wordt gezien als een van de meest invloedrijke adviseurs van Nederland en is auteur van meerdere boeken over organisatieverandering, organisatiecultuur en leiderschap.

Spelen is een bezigheid die men
niet ernstig genoeg kan nemen

Management IMPACT

www.veranderenalssamenspel.nl
www.managementimpact.nl

9 789462 762626