

JAAP BOONSTRA

Veranderen als samenspel



**Een positieve kijk op het
veranderen en vernieuwen
van organisaties**

JAAP BOONSTRA

Veranderen als samenspel



**Een positieve kijk op het
veranderen en vernieuwen
van organisaties**

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 Boom uitgevers Amsterdam.

Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft

Redactie: Ria Hegteler-Bloo

ISBN 978 90 2443 538 8

ISBN eerste druk 978 94 6276 262 6

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

Eerste druk, tweede oplage 2019

Tweede gewijzigde druk, 2020

© Jaap Boonstra, www.jaapboonstra.nl / Boom uitgevers Amsterdam, www.managementimpact.nl / www.bua.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 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

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.

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.

Voorwoord	7	5 Spelidee beredeneren	111
Inleiding	9	Een redenering voor veranderen	113
Proloog	17	Veranderstrategieën afwegen	116
1 Speelveld verkennen	27	Aard van veranderingen	124
Verkennen wat er gaande is	29	Veranderkundige afwegingen	128
Meervoudig kijken	31	Praktijktoepassingen	131
Dynamiek begrijpen	37	Intermezzo: context maken	137
Veranderkundige afwegingen	40	6 Spelidee concretiseren	143
Praktijktoepassingen	43	Aangrijpingspunten prioriteren	145
2 Spelers in kaart brengen	47	Veranderstrategieën combineren	148
Spelers en hun belangen	49	Communiceren en interacteren	153
Speldynamiek benutten	55	Veranderkundige afwegingen	158
Betreden van de plek der moeite	57	Praktijktoepassingen	162
Veranderkundige afwegingen	60	7 Spelverdeling organiseren	165
Praktijktoepassingen	65	Betrekken van spelers	167
3 Spelambitie verbeelden	69	Spelverdeling	172
Spelambitie visualiseren	71	Besluitvorming en conflicthantering	176
Toekomstbeelden productief maken	77	Veranderkundige afwegingen	179
Toekomstbeelden verwezenlijken	79	Praktijktoepassingen	182
Veranderkundige afwegingen	81	8 Spelvormen inbrengen	185
Praktijktoepassingen	85	Spelvormen afwegen	187
4 Spelpatronen doorgronden	89	Spanningen benutten	193
Verkennen wat er gaande is	91	Conflicten hanteren	195
Spelpatronen onderkennen	95	Veranderkundige afwegingen	198
Waarnemen is beweging genereren	100	Praktijktoepassingen	204
Veranderkundige afwegingen	104		
Praktijktoepassingen	107		

9 Spelbeleving ervaren 209

Bovenstroom en onderstroom 211

Beleving monitoren 217

Betekenis en waarde 219

Veranderkundige afwegingen 222

Praktijktoepassingen 227

Intermezzo: impact hebben 231

10 Speler zijn 237

Samenspelen 239

Context maken 243

Impact hebben 247

Veranderkundige afwegingen 250

Praktijktoepassingen 255

Epiloog 259

Valsspelen en spelbederf 259

Intentie, precisie, intuïtie 263

Laten we samen spelen 267

Spelplezier beleven 267

Dankwoord 269

Referenties 271

Register 283

Over de auteur 291

Voorwoord bij de tweede druk

De laatste jaren ervaren mensen in organisaties turbulentie en onzekerheid in de omgeving waarin ze opereren. Mondialisering, digitalisering, marktwerking, stelselherzieningen, overheidsmaatregelen en onverwachte gebeurtenissen 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 leren omgaan met onzekerheid en samen een nieuwe werkelijkheid creëren. 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 tien 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.

In deze tweede druk is een proloog toegevoegd over de betekenis van spelen om de principes achter het spelmodel te verhelderen. De hoofdstukken over het spelmodel beginnen nu met een doorlopende praktijkbeschrijving en besluiten met praktijkvoorbeelden. Deze voorbeelden maken het samenspel inzichtelijk.

Het spelmodel in dit boek en het ondersteunende materiaal op de website zijn bruikbaar voor spelers in allerlei soorten organisaties. De concepten en voorbeelden kunnen spelers inspireren en aanmoedigen om zelf aan de slag te gaan met de veranderingen die zij ambiëren.

JAAP BOONSTRA

Amsterdam/Barcelona, april 2020

1

Speelveld verkennen

Er is een grote variëteit aan organisaties, niettemin hebben organisaties één ding gemeen: ze hebben te maken met allerlei ontwikkelingen op het speelveld die verandering stimuleren. De omgeving waar organisaties deel van uitmaken is complex vanwege ontwikkelingen in de economie, technologie en maatschappij, en dynamisch doordat die ontwikkelingen lastig zijn te voorspellen. Bij het maken van speelruimte gaat het erom dat je ziet wat er gaande is, dat je de wereld om je heen kunt duiden en samen met anderen de toekomst kunt verbeelden.

VERKENNEN WAT ER GAANDE IS

Aan het begin van een verandering is er sprake van terreinverkenning waarin spelers zich oriënteren op de huidige situatie en de toekomst. Relevante vragen in de eerste verkenning zijn: Wat is er gaande? Welke ontwikkelingen zijn zichtbaar op het speelveld? Waar staat de organisatie voor? Welke factoren zijn doorslaggevend voor het succes? Is onze organisatie in staat in te spelen op externe ontwikkelingen? Welk beeld is er van de toekomst?³¹

Speelveld

Agentschap Telecom geeft uitvoering aan het telecommunicatiebeleid van de overheid. De driehonderd professionals van het agentschap, maken zich dagelijks hard voor de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van telecommunicatie. De afhankelijkheid daarvan in onze maatschappij neemt toe. Als de telecommunicatie uitvalt ontstaan grote problemen. We zijn niet meer bereikbaar, digitale gegevensuitwisseling is onmogelijk, bedrijven vallen stil, verkeersstromen worden kwetsbaar en onze veiligheid komt in het gedrang doordat hulpdiensten onbereikbaar zijn.

Zo'n vijftig jaar geleden was de wereld van telecommunicatie nog eenvoudig en overzichtelijk. Er was radio, telefoon en televisie. Verschillende apparaten voor verschillende doeleinden. De verbinding kwam tot stand via aparte kabels en radiofrequenties. De PTT was de enige aanbieder van telefonie en we hadden alleen publieke omroepverenigingen. In de jaren tachtig wordt de telecommunicatie geprivatiseerd en marktwerving geïntroduceerd voor de radio- en televisiemarkt. Internet doet zijn intrede. De wereld verandert van een voorspelbare naar een complexe wereld. In deze complexe wereld komt de expertise van de mensen van Agentschap Telecom goed van pas om trends te duiden en daarop in te spelen.

Met mondialisering en digitalisering wordt de wereld van het agentschap steeds dynamischer. Ontwikkelingen in de telecommunicatie gaan snel. Digitalisering, draadloze communicatie en koppeling van apparaten vormen de smeerolie voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en voor de innovatie van bestaande producten en diensten. Betalen met de smartphone, een horloge dat de hartslag registreert, zelfrijdende auto's, een operatie waarbij de chirurg in de VS opereert terwijl de patiënt in Nederland op de operatietafel ligt, een drone die de brandweer van cruciale informatie voorziet, en 3D-printers die tot nieuwe productiemethoden leiden. De technische ontwikkelingen lijken elkaar steeds sneller op te volgen. Deze technologieën hebben impact op de samenleving en de economie. Vaak maken ze het leven makkelijker, de productie efficiënter of ze creëren een nieuwe markt voor bedrijven.

Agentschap Telecom heeft de medewerkers op afdelingen gevraagd de ontwikkelingen op het speelveld te inventariseren. De opbrengst is overweldigend. Vanuit hun professie hadden medewerkers een helder beeld welke ontwikkelingen op hen af kwamen. Door alle beelden en ervaringen samen te brengen en weer te delen ontstond een brede visie en gemeenschappelijke kijk op de ontwikkelingen op het speelveld. Deze stap creëerde een krachtig uitgangspunt voor een strategische heroriëntatie.

De verwachting is dat het gebruik van draadloze communicatie blijft toenemen naarmate consumenten en ondernemingen meer draadloze apparaten gaan gebruiken, sectoren verder digitaliseren, en meer en meer objecten worden aangesloten op draadloze netwerken. Alle technologieën hebben gemeen dat ze gebruik maken van het frequentiespectrum voor radioverbindingen en een beroep doen op de snelheid en capaciteit van deze verbindingen. Ze brengen ook risico's met zich mee. Apparaten kunnen bestaande netwerken en andere apparaten verstoren of bij onvoldoende beveiliging en verouderde software gebruikt worden voor criminele of zelfs terroristische doeleinden. Cyberveiligheid wordt daarmee voor Agentschap Telecom een nieuw thema. Het gaat niet alleen meer over betrouwbare telecommunicatie, maar ook om de veiligheid en digitale betrouwbaarheid van onze data- en communicatienetwerken. Dit verlangt dat Agentschap Telecom zich transformeert naar een wendbare organisatie die oog heeft voor de dynamiek op het speelveld en die de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid van telecommunicatie centraal stelt in alles wat ze doet.

Onbevangen waarnemen

We laten ons normaal gesproken leiden door onze manier van kijken. Het is zoals Jules Deelder al zei: 'De waarnemer neemt waar wat hij voor waar aanneemt.' Een accountant zal eerder naar administratieve processen kijken dan naar menselijke relaties. Een bedrijfskundige kijkt waarschijnlijk eerst naar de structuur van de organisatie en het bedrijfsproces. Ingenieurs kijken vooral naar technische vraagstukken en naar mogelijkheden in constructie en productie. Een personeelsadviseur ziet eerder motivatieproblemen en opleidingsmogelijkheden dan een jurist. Een goede waarnemer kent de eigen voorkeuren en blinde vlekken en is in staat onbevangen waar te nemen wat er gaande is. Dit betekent dat je nooit kunt volstaan met de visie van één spelersgroep. Verhalen van specifieke groepen zullen altijd een deel van de waarheid bevatten. De gecompliceerde werkelijkheid van organisaties vereist dat er vanuit verschillende standpunten en invalshoeken wordt gekeken. Visies op problemen, oplossingen en toekomstmogelijkheden zijn altijd gebaseerd op subjectieve ervaringen en belevingen. Juist het waarnemen van deze subjectieve belevingen en betekenissen vereist onbevangen kijken en luisteren.³²

Spelers in verandering zijn eigenlijk voortdurend bezig beelden uit te wisselen en bij te stellen. Uiteindelijk leidt dit tot een gezamenlijke beeldvorming van wat er gaande is en wat er kan worden ondernomen. Deze wijze van kijken en betekenisgeven sluit aan bij het gedachtegoed van Karl Weick, die organisaties beschouwt als werksystemen waarin mensen met elkaar samenwerken en naar betekenis zoeken.³³ In hun interpretatie van de werkelijkheid werken en praten mensen met anderen en wisselen ze beelden uit. De werkelijkheid zoals die wordt ervaren, is daardoor altijd intersubjectief. Werkelijkheidsbeelden worden voortdurend gereconstrueerd op basis van onderlinge communicatie en ideeënuitswisseling. Veel beelden zijn op deze wijze al eerder ontstaan en daar zijn betrokkenen zich lang niet altijd van bewust. Het vergt sensitiviteit om deze impliciete beelden te achterhalen en te ontdekken welke basisaannames de werkelijkheid kleuren en het gedrag richting geven.

MEERVOUDIG KIJKEN

Veel organisaties bevinden zich op een dynamisch en fascinerend speelveld. Dynamiek treedt op als ontwikkelingen onvoorspelbaar zijn omdat ze elkaar versterken of juist afzwakken.³⁴ Hierdoor kunnen zich meerdere scenario's voltrekken en is er geen beproefde strategie beschikbaar.

Contextuele ontwikkelingen

Op het speelveld van organisaties zijn veel ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op het functioneren en van betekenis zijn voor de spelambitie en de veranderingen die nodig zijn.

Ontwikkelingen in de economie oefenen invloed uit op afzetmarkt, investeringsklimaat, arbeidsmarkt en concurrentieverhoudingen. Mondialisering van de economie leidt tot vervaging van grenzen, ruimere afzetmarkten en meer concurrentie. Er komen steeds meer internationale spelers op het speelveld. Internationale handelsverdragen staan onder druk en leiden tot spanningen en nieuwe constellaties. Door flexibilisering van werk wijzigen arbeidsrelaties. De zekerheid op werk is minder vanzelfsprekend door tijdelijke en flexibele arbeidscontracten.

Politieke ontwikkelingen laten vooral fragmentatie zien van het politieke landschap. Het wordt steeds lastiger om een stabiele meerderheidsregering te vormen. Dit roept onzekerheid op in politieke verhoudingen en maatschappelijke stabiliteit. Bij economische tegenslag bezuinigen overheden meestal op hun uitgaven, terwijl bij economische groei investeringen worden gedaan in infrastructuur, zorg, veiligheid en onderwijs. Budgettaire krapte wordt soms verpakt als vermaatschappelijking en is vaak niet meer dan een verkapte bezuiniging.

De juridische context is voor organisaties relevant, omdat de legitimiteit en rechtmatigheid van organisaties in de juridische context liggen besloten. Het recht vervult een beschermende functie voor burgers en bedrijven. Enerzijds zijn wetten en regels belangrijk voor organisaties omdat ze rechtsbescherming bieden, anderzijds beperken ze ook de speelruimte van ondernemingen. Onder de noemer van regeldruk en administratieve lasten is er veel discussie over de vraag of wetten en regels de speelruimte en de creativiteit van organisaties niet te veel belemmeren. Europa heeft een grote rol in wet- en regelgeving en de invloed van internationale verdragen wordt belangrijker. Internationale wetten begrenzen de ruimte voor nationale wetgeving.

Nieuwe technologie en digitalisering dragen bij aan nieuwe werkwijzen en bedrijfsmodellen. Afstand doet er nauwelijks toe en we communiceren anders dan voorheen. Enerzijds draagt technologische ontwikkeling bij aan mogelijkheden om bestaande praktijken te verbeteren en te optimaliseren, anderzijds stelt technologische ontwikkeling ook vragen over de continuïteit van ondernemingen. Door nieuwe technologie ontstaat nieuwe bedrijvigheid. Steeds meer diensten en producten komen digitaal beschikbaar. Door digitalisering ontstaan vraagstukken rond privacy, internetfraude, transparantie en veiligheid. Onze afhankelijkheid van de technologie neemt toe. Als bijvoorbeeld een communicatienetwerk uitvalt, liggen veel bedrijven letterlijk stil.

Sociaal-maatschappelijke veranderingen hebben direct invloed op het functioneren van organisaties en wat ze maatschappelijk te bieden hebben. Door mondialisering en digitalisering zijn we definitief in een informatie- en netwerksamenleving beland. De bevolking in Westerse landen kent een meerderheid van hoogopgeleide professionals die zelfstandig en initiatiefrijk zijn. Tegelijkertijd is er sprake van vergrijzing van de bevolking. Doorwerken op latere leeftijd is niet vanzelfsprekend en uitval onder ouderen is hoog. Digitalisering heeft invloed op alle aspecten van het maatschappelijke leven, of het nu gaat om veiligheid, gezondheid, inkomen, werkzekerheid, winstgevendheid, onderwijs, arbeid, bedrijvigheid, dienstverlening, milieu, klimaat of wonen. Dit leidt tot veranderende sociale relaties en een andere manier van samenleven. Dat roept de vraag op hoe we omgaan met scheidslijnen tussen mensen die veranderingen zelf aankunnen en degenen die dat niet zo makkelijk aangaat.

Ontwikkelingen op cultureel gebied doen ook hun invloed gelden. Mondiale mobiliteit neemt toe en de multiculturele samenleving is een gegeven, evenals de spanningen die dit met zich meebrengt. De meeste grote bedrijven kennen een diversiteit aan werknemers. Veel sociale groepen hebben hun eigen culturele waarden en normen en daarbij passende gewoonten en omgangsvormen. Culturele waarden en normen veranderen voortdurend onder invloed van nieuwe technologie, sociale media, jeugdculturen en mensen met andere culturele ervaringen. Op cultureel-maatschappelijk gebied zijn naast culturele verschillen ook scheidslijnen waar te

nemen tussen oud en jong, arm en rijk, nationaal en mondiaal, zelfstandig en afhankelijk. Dit leidt tot de noodzaak om met meer diversiteit om te gaan.

Ecologische en infrastructurele ontwikkelingen stellen hogere eisen aan organisaties om duurzaam te produceren en oog te hebben voor klimaatdoelstellingen. Milieudiensten stellen hogere eisen aan organisaties om oog te hebben voor de fysieke omgeving. De wereldbevolking blijft groeien en dit heeft consequenties voor onder andere voedsel en water. De klimaatveranderingen bedreigen de beschikbaarheid van drinkwater wereldwijd, terwijl de stijging van de zeespiegel het gevaar oplevert van overstromingen. Klimaatverstoringen bedreigen de voedselvoorziening in arme landen. De energietransitie heeft invloed op veel bestaande ondernemingen. Ook ontstaan er nieuwe organisaties, zoals energiecoöperaties voor zon- en windenergie.

De contextuele ontwikkelingen pakken voor elke organisatie anders uit. Soms zullen bedrijven kansen zien in de energietransitie, terwijl andere bedrijven het als een bedreiging ervaren voor hun voortbestaan en zich genooddaakt zien het roer om te gooien. Sommige bedrijven varen wel bij digitalisering, terwijl andere zich voor enorme investeringen zien gesteld. Om de doorwerking van omgevingsveranderingen in te schatten, is het relevant na te gaan wat de gevolgen zijn voor de spelambitie van een organisatie en welke veranderingen wenselijk zijn.

Marktontwikkelingen

De markt van organisaties is een speelveld waarin meerdere spelers zich richten op het leveren van goederen en diensten. Hierbij gaat het om een balans tussen vraag en aanbod. Vaak is er sprake van producten die nauw verwant zijn aan de oorspronkelijke doelstelling van de onderneming. Met mondialisering van markten, digitalisering, internationalisering en alliantievorming neemt de concurrentie toe en vervagen grenzen tussen publieke en private partijen.³⁵

Met de introductie van marktwerking in het publieke domein ontstaan er nieuwe concurrentieverhoudingen tussen organisaties. Gemeenten organiseren bijvoorbeeld aanbestedingen in de thuiszorg en de jeugdzorg, waardoor meerdere partijen kunnen bieden op het uitvoeren van zorg. Soms melden ook commerciële bedrijven zich in deze aanbestedingen. De combinatie van bezuinigingen en resultaatsturing op basis van producten leidt bij maatschappelijke organisaties tot een neerwaartse druk op vergoedingen en daarmee tot een druk op de kosten voor bedrijfsvoering en innovatie, want die worden meestal niet in de prijsbepaling meegenomen. Dit draagt bij aan schaalvergroting door fusies en allianties tussen maatschappelijke ondernemingen.

Organisaties hebben steeds vaker te maken met een marktdynamiek die niemand had voorzien. Het aantal financiers is toegenomen, evenals de eisen die burgers

stellen aan de dienstverlening, het aantal concurrenten en het aantal toezichthouders. Dit verlangt van organisaties dat ze sensitief zijn voor wat er zich afspeelt in de markt en dat ze meer dan ooit investeren in relaties met marktpartijen.

Met het ontwikkelen van netwerken waarin overheden, marktpartijen en direct belanghebbenden samenwerken, is de markt niet alleen een plek waar transacties plaatsvinden, maar ook een speelveld van spelers en belangenpartijen die op enigerlei wijze invloed uitoefenen op de strategie en het functioneren van organisaties. Het gaat dan om opdrachtgevers, financiers, aandeelhouders, sponsors, afnemers van diensten en goederen, klanten of hulpbehoevenden, vakbonden, ledenraden, cliëntenraden, samenwerkingspartners en concurrerende bedrijven.

Markt, overheid en gemeenschap

Organisaties functioneren in een spanningsveld tussen markt, overheid en gemeenschap. Binnen de spanningsdriehoek wordt waarde tot stand gebracht. De relaties tussen markt, overheid en gemeenschap zijn voortdurend in beweging.

Vanaf de jaren tachtig van de laatste eeuw zien we de rol van de overheid verschuiven richting markt.³⁶ Met behulp van principes uit het bedrijfsleven wordt getracht de publieke sector te moderniseren. De noodzaak tot bezuinigingen op overheidsuitgaven, gecombineerd met een ideologische voorkeur voor marktwerking, leidt tot privatisering en liberalisering. Het denken is bedrijfsmatig en er komt meer aandacht voor efficiëntie in het uitvoeren van taken en het meten van prestaties. De aandacht verschuift in deze periode van het articuleren van politieke doelen naar het realiseren van afgesproken prestaties. Organisaties krijgen te maken met marktwerking en het afleggen van verantwoordelijkheid over behaalde resultaten. Er is bij de overheid meer aandacht voor doelgerichtheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Gaandeweg wordt duidelijk dat ook marktwerking haar grenzen kent en dat het meten van prestaties tot ongewenste neveneffecten kan leiden.³⁷

Met de mondialisering van markten, de internationalisering van de politiek, de vervagende grenzen tussen publieke en private partijen en de invloed van de digitalisering wordt het voor overheden duidelijk dat het signaleren en aanpakken van vraagstukken afhankelijk is van allerlei partijen in de spanningsdriehoek.³⁸ Samenwerking tussen burgers, bedrijven en maatschappelijke partijen is nodig om complexe opgaven te realiseren. Dit leidt tot nieuwe vormen van samenwerking, waaronder publiek-private samenwerking en alliantievorming.³⁹

De laatste jaren is de aandacht voor de kracht van de samenleving weer sterker geworden. Er komt meer nadruk te liggen op mogelijkheden om gemeenschappen initiatieven te laten nemen en bij te dragen aan een vitale samenleving. Vanuit de overheid gaat het dan over burgerparticipatie en zelfredzaamheid, waarbij het de bedoeling is dat burgers zelf gaan doen wat voorheen de overheid deed. De hoop

Deze epiloog start met misvattingen over veranderingen in organisaties en wat spelers kunnen doen om een verandering te frustreren. Daarna wordt aandacht gegeven aan het belang van intentie, precisie en intuïtie in het vormgeven en realiseren van veranderingen in organisaties.

VALSPELEN EN SPELBEDERF

Er bestaan nogal wat gangbare misvattingen over het succesvol veranderen van organisaties en over de rol van spelers in verandering. Deze misvattingen leiden vaak tot spelbederf en tot vastgelopen veranderprocessen. Daarom is het goed stil te staan bij deze misvattingen.

Misvattingen over veranderen

Er zijn veel lijstjes met succesfactoren voor organisatieverandering en ook talloze stappenplannen om niet in de problemen te raken. Lijstjes met faalfactoren zijn daarentegen zeldzaam, terwijl er toch veel manieren zijn om een verandering te verprutsen.

Urgentie creëren is een goede manier om energie voor verandering te slopen, vooral als die urgentie niet echt aanwezig is of alleen wordt gevoeld bij het topmanagement. Het idee dat je gevoel van urgentie nodig hebt, is achterhaald en gebaseerd op de onjuiste veronderstelling dat mensen alleen in beweging komen als er urgentie wordt ervaren. Urgentie duidt op falend leiderschap en niemand staat erom te springen een falende leider te volgen. Te veel urgentie draagt bij aan verlamming. Druk van buiten leidt tot verdrukking. Mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden.

Externe adviseurs inschakelen is ook een goede manier om een verandering te frustreren. Inschakelen van externe adviseurs duidt op onvermogen van de leiding en miskent de kracht en de kwaliteit die in de organisatie zelf aanwezig zijn. Externe expertise kan helpen als er duidelijke problemen zijn waarbij mensen met expertise kunnen bijdragen aan het oplossen van die problemen. Je kunt dan de verbetering uitbesteden aan externe adviseurs die met hun standaardmodellen een standaardoplossing kunnen implementeren. Bij diepgaande verandering en vernieuwing heb je de kennis, ervaring en betrokkenheid nodig van mensen in de organisatie. Voor de continuïteit van de verandering is het essentieel dat de ervaring niet met de externe adviseur naar buiten loopt, maar in de organisatie verweven raakt.

Een pasklare oplossing verkopen helpt om creativiteit te doden en mensen afwachtend te maken. Met pasklare oplossingen ontstaat er snel scepsis: 'Het is allemaal al eens verzonnen, dus ze zoeken het maar uit; Ja hoor, daar heb je ze weer, het is weer tijd om te bukken tot het is overgewaaid; Ze zijn zeker weer naar een management-conferentie geweest; Voor welk probleem is dit eigenlijk de oplossing?' Bij pasklare oplossingen neemt de betrokkenheid af, behalve bij een enkele profeet die gelooft dat de oplossing het ideaal is en bij mensen die zich gedragen als goed geoliede windvanen, omdat ze elke verandering een uitdaging vinden. Het is beter om met elkaar problemen te verkennen en samen naar oplossingen te zoeken.

De misvatting dat je een verandering kunt managen is wijdverspreid. Vooral modellen met zeven of acht stappen zijn populair. De illusie wordt gewekt dat je door de stappen te volgen een veranderproces kunt sturen en controleren en dat je daarmee succes kunt behalen. Dit geldt misschien voor veranderen als georganiseerde reis, maar niet voor veranderen als avontuurlijke tocht. Geplande en gestuurde verandering past niet bij de huidige tijd vol onzekerheid, complexiteit en turbulentie. Het gaat er veel meer om stapsgewijs je richting te zoeken en te genieten van wat je onderweg tegenkomt.

De beste manier om een verandering te laten mislukken, is door haar een cultuurverandering te noemen. Een organisatiecultuur betreft de identiteit van een organisatie. Het gaat om diepgewortelde waarden en basisassumpties, en die verander je niet zomaar. Door te zeggen dat je de cultuur wilt veranderen, neem je mensen hun identiteit en zekerheid af. Veel cultuurveranderingsprojecten richten zich op gedragsverandering. De impliciete boodschap is dat het gedrag van de afgelopen jaren niet deugde. Dat is vragen om weerstand tegen verandering. Met eenvoudige programma's voor gedragsverandering kom je nooit bij de basisassumpties. Het is effectiever om een dialoog te voeren hoe je de klantwaarde kunt versterken en het gesprek aan te gaan over de zijnswaarde en wat je daarvan wilt behouden en wijzigen. Als je dat gesprek zorgvuldig voert, verandert de organisatiecultuur vanzelf.

Een gemakkelijke manier om weerstand tegen verandering groter te maken, is door mensen met weerstand aandacht te geven. Weerstand kan voortkomen uit scepsis, onzekerheid of belangenbehartiging. Als je mensen die hun weerstand negatief uiten aandacht geeft, vestig je de aandacht op hun argumenten en gevoelens. Daardoor gaan ze zich nog meer manifesteren en beïnvloeden ze anderen. Het is verstandig weerstand serieus te nemen, maar het is onhandig mensen met weerstand opzichtig aandacht te geven. Er volgen er dan namelijk al snel meer die ook aandacht willen of die zich laten beïnvloeden door de praatjes van mensen die onzeker zijn of die hun belangen verdedigen.

Om de invoering van een diepgaande verandering te laten vastlopen, is het een goed idee om de implementatie over te laten aan het middenmanagement en je als vernieuwer op een nieuw initiatief te richten. Je geeft dan mensen het gevoel

dat er weer een nieuwe verandering aankomt. Dat leidt ertoe dat medewerkers gaan afwachten welke kant het opgaat. Bovendien zal de verandering wel niet zo belangrijk zijn als de initiatiefnemers hun aandacht alweer op iets anders richten, dus waarom zouden medewerkers zich dan inzetten om er een succes van te maken? Diepgaande verandering lukt alleen als leidende spelers in de verandering zichtbaar zijn en de verandering steunen.

Als veranderingen moeizaam gaan, interveniëren veel mensen waar het lastig gaat of waar het vastzit. Dat is niet altijd handig. Het is verstandiger eerst eens te kijken waar nog ruimte zit en waar energie bestaat voor veranderen. Dat lijkt contra-intuïtief misschien, toch zit er logica in. Als er ruzie is over de inhoud, kun je maar beter niet proberen op de inhoud je gelijk te halen. Het is dan verstandiger het eens over de onderlinge relaties te hebben of met elkaar te delen wat ieders ambitie is en hoe je die kunt versterken. Als mensen negatieve stereotiepe beelden over elkaar hebben, kun je een beeldenstorm doen waarin de beelden scherp over elkaar worden neergezet, maar je kunt ook eens kijken naar wat mensen met elkaar verbindt. Bij weloverwogen interveniëren ga je op zoek naar waar nog ruimte voor vernieuwing zit.

Kortom, als je niet wilt veranderen en je wilt toch doen alsof, dan zijn er voldoende mogelijkheden om de boel in het honderd te laten lopen. Bij veranderen is het de kunst niet de gebaande paden te bewandelen, maar weloverwogen op zoek te gaan naar nieuwe wegen.

Misvattingen over spelers in verandering

Eigenlijk is het raar dat er nauwelijks lijstjes zijn met spelers die relevant zijn om tot succes te komen. Veranderen lijkt dan een spel zonder spelers. Er bestaan wel veel misvattingen over spelers die een leidende rol nemen in verandering. Het opruimen van deze misvattingen kan helpen om zelf de leiding te nemen in beoogde veranderingen en gewenste vernieuwingen.

De eerste misvatting is dat leiders in verandering helden zijn. Leiderschap wordt vaak geassocieerd met daadkrachtige en dynamische personen die bedrijven redden, overwinningen behalen en de loop van de geschiedenis veranderen. De leider als held komt in veel mythen, legenden en verhalen terug. Maar leiders zijn lang niet altijd de helden die een organisatie redden. Natuurlijk zijn er topmanagers die een bedrijf erbovenop helpen, maar dat doen ze nooit alleen. Het gaat er om samenspel te organiseren om vernieuwing mogelijk te maken. Natuurlijk zijn daar initiatiefnemers voor nodig. Maar het initiatief voor verandering kan overal liggen: bij leidinggevendenden, professionals, medewerkers of zelfs bij betrokken klanten.

Een tweede misvatting is dat spelers in verandering mensen zijn die een toppositie bekleden. Het idee bestaat dat je leiders vooral tegenkomt in de top van een bedrijf. Meestal zijn dat mannen van stavast. De gedachte dat leiders een toppositie

besturen van een organisatie vereist niet alleen inspirerend leiderschap, maar ook hoogwaardige managementvaardigheden.

In veel managementboeken wordt gesteld dat er een crisis nodig is voordat mensen willen veranderen. Dit is echt een misvatting. Natuurlijk, als een bedrijf in crisis verkeert, is het zaak open en eerlijk te vertellen hoe het ervoor staat. Leiders zullen een crisis altijd aangrijpen om veranderingen door te voeren. Maar een interessante vraag is waarom de crisis niet is voorzien. Wellicht zijn omgevingssignalen niet opgevangen of zijn de interne systemen niet onder controle. Dat duidt dan toch meer op falend leiderschap. Een crisis kan een aanleiding zijn voor een verandering, maar het is geen voorwaarde voor verandering. Een duidelijke ambitie en een visie op de toekomst zijn dat wel. Het gaat er bij veranderen niet om een crisis te organiseren, maar om verlangen te organiseren.

Het is een wijdverspreide misvatting dat je leiding geeft aan anderen. Leiding geef je namelijk vooral aan jezelf. Het is een opgave om je ego in toom te houden en je niet tot held te laten maken. Leiders geven leiding aan zichzelf door stil te staan bij de eigen levensloop. Welke mensen, gebeurtenissen en plaatsen hebben je gevormd tot wie je bent? Welke overtuigingen zijn hieruit ontstaan? Effectieve leiders organiseren eerlijke feedback over zichzelf. Ze vragen anderen in hun omgeving wat ze goed hebben gedaan, wat behulpzaam was voor anderen, wat ze beter achterwege kunnen laten en wat ze voortaan beter anders kunnen doen. Succesvolle leiders zijn continu op zoek naar manieren om zichzelf te leren kennen en zichzelf te verbeteren.

We hebben nu zeven misverstanden over spelers in verandering uit de weg geruimd. Het zijn niet de helden die de organisatie redden en spelers vind je niet alleen in de top van een organisatie. Iedereen in een organisatie kan initiatief nemen, betekenis geven aan gebeurtenissen of een vernieuwing op gang brengen. Het is dan ook een illusie dat je pas kunt meespelen als je een toppositie hebt bereikt. Ook het onderscheid tussen leiders die het spel spelen en volgers blijkt een fictie. Mensen in de uitvoering kunnen de leiding nemen in vernieuwingsprocessen en formele leiders kunnen daarin volgend zijn. Leiders en managers zijn geen verschillende typen mensen en ze leven ook niet in verschillende werelden. Om veranderingen op gang te brengen is urgentie geen noodzaak. Een inspirerend toekomstbeeld is dat echter wel. Tot slot geef je leiding niet alleen aan anderen, maar vooral ook aan jezelf.

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 *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. 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.

Dankwoord

Voor de totstandkoming van dit boek ben ik veel mensen dank verschuldigd. Het spelmodel is gebaseerd op ervaringen in het samenspel met talloze mensen in veranderende organisaties. Ze hebben zich ingezet om van veranderingen in hun eigen organisatie een succes te maken en zijn bereid geweest mee te doen aan reflectief onderzoek naar de veranderprocessen waarin ik ook een rol heb gespeeld. Het samenspel met mijn collega's Hans Vermaak en Francisco Loscos heeft het spelmodel verrijkt. Deelnemers aan leergangen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en Esade Business School in Barcelona hebben waardevolle bijdragen geleverd aan het verfijnen van het spelmodel als methodiek voor het veranderen van organisaties. Docenten en studenten aan universiteiten en hogescholen hebben met hun reflecties bijgedragen aan de aanvullingen in deze tweede druk. In het samenspel met anderen begon ik steeds meer de kracht van het spelmodel te begrijpen. Dit boek is gebaseerd op de kennis en ervaringen die we samen hebben opgedaan.

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 verandkunde.

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* (Management Impact, 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 tien 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, leidinggevendenden, 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. Deze tweede herziene editie bevat een proloog over spel, speelsheid en verandering. Verder bevat elk hoofdstuk meerdere praktijkvoorbeelden.

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*

2^e HERZIENE EDITIE

www.veranderenalssamenspel.nl
www.managementimpact.nl