JAAP BOONSTRA

Veranderen als samenspel

Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties

Management Impact

JAAP BOONSTRA

Veranderen als samenspel

Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties

Vakmedianet

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

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?[14]

De essentie bij het verkennen van het speelveld is het uitstellen van oordelen, niet te snel denken in oplossingen en gebeurtenissen bezien vanuit meerdere gezichtspunten. Tijdens de verkenning worden observaties gedeeld en wordt er samengewerkt aan een perspectief voor verandering. Bij het verkennen van het speelveld is het belangrijk om terughoudend te zijn in het benoemen van problemen. Het gaat om een eerste beeldvorming. Vanuit verkregen beelden kunnen betrokkenen dan samenwerken aan een interpretatie van de bestaande situatie en kunnen lijnen worden uitgezet om ontwikkelingen nader te verkennen en een gesprek aan te gaan over de gewenste toekomst.

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.[15]

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,[16] die organisaties beschouwt als

werksystemen waarin mensen met elkaar samenwerken en naar betekenis zoeken. 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 ideeënuitwisseling. 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.[17] 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 afgaat.

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 genoodzaakt 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.[18]

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, sponsoren, 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.[19] 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.[20]

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.[21] 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.[22]

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 is dat betrokkenheid van de gemeenschap voorheen onoplosbare problemen kan oplossen en bovendien tegen lagere kosten. In de spanningsdriehoek in figuur 1.1 zijn de verschuivingen tussen markt, overheid en gemeenschap verbeeld.

11

Spelen met het spelmodel

Dit laatste hoofdstuk gaat over valsspelen om een verandering te laten mislukken en belicht concrete voorbeelden van bedrijven die met het spelmodel goede resultaten hebben behaald. Deze voorbeelden kunnen als inspiratie dienen en bieden handvatten om zelf te gaan spelen met verandering.

VALSSPELEN 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 managementconferentie 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 er bovenop 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 leidinggevenden, 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 bekleden, komt voort uit een klassiek denken over organiseren. In dit denken ligt de nadruk op hiërarchische posities en regels. De formele rol en status van mensen zijn dan belangrijk. Het is onzin dat leiders synoniem zijn aan topmannen. Het zou betekenen dat andere mensen geen leiderschap kunnen tonen. Het tegendeel is waar. Bij initiatieven voor vernieuwing zijn vaak informele leiders betrokken met een uitgebreid netwerk binnen en buiten de organisatie. Deze informele leiders zorgen ervoor dat innovatieve praktijken worden verspreid. Dit betekent niet dat topmanagers onbelangrijk zijn in vernieuwingsprocessen. Ze spelen vaak een rol in het vormen

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.

Dankwoord

Voor de totstandkoming van dit boek ben ik veel mensen dank verschuldigd. Allereerst mijn vakgenoot Hans Vermaak, met wie ik de eerste versie van het spelmodel heb ontwikkeld in het boek *Veranderen van Maatschappelijke Organisaties*. Door te spelen met het spelmodel in leergangen begon ik steeds meer de kracht van het spelmodel te begrijpen. Deelnemers aan deze leergangen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en Esade Business School in Barcelona hebben door hun samenspel waardevolle bijdragen geleverd aan het verfijnen van het spelmodel als methodiek voor het veranderen van organisaties. 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 zelf ook een rol heb mogen spelen. 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 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