

Jaap Boonstra

Veranderen van maatschappelijke organisaties

Praktische concepten en
inspirerende praktijkverhalen

Hans de Bruijn, Yvonne Burger, Rob van Es,
Mark van Twist, Hans Vermaak en anderen

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2017 Jaap Boonstra
Uitgeverij Business Contact
Correcties Marie Hendriks
Typografie binnenwerk Perfect Service
Illustraties binnenwerk Bert Holtkamp
Drukkerij ilco

ISBN 978 90 470 0999 3
D/2017/0108/538
NUR 801, 807

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl
www.jaapboonstra.nl

Inhoud

Inleiding 7

DEEL 1: VERANDEREN ALS SPEL II

1. Speelveld van maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Mark van Twist 14
2. Maatschappelijk organiseren als belangenspel
Jaap Boonstra & Yvonne Burger 50
3. Spelpatronen in maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Rob van Es 92
4. Maatschappelijke organisaties vormgeven
Jaap Boonstra & Hans de Bruijn 128
5. Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken
Hans Vermaak & Jaap Boonstra 168
6. Maatschappelijke organisaties veranderen: Impact hebben
Jaap Boonstra & Hans Vermaak 210

DEEL 2: VERANDEREN ALS AVONTUUR

7. GGZ Rivierduinen: Koers zoeken op een dynamisch speelveld
Leo van Veen & Marjolein ten Kroode 258
8. Rochdale: helder spelidee voor sociale huisvesting
René Grotendorst & Kilian Bennebroek Gravenhorst 282
9. Tergooi: leren vooruitspelen in een ziekenhuis
Jeannette Knol & Gerhard Smid 310
10. Onderwijsgroep Tilburg: samenspel voor beter onderwijs
Hilde Adriaenssens & Carl Govers 334
11. Brandweer Nederland: impact hebben in fysieke veiligheid
Frans Schippers, Ricardo Weewer & Jan Andreae 358
12. Agentschap Telecom: bijdragen aan betrouwbare telecommunicatie
Fenke Rond, Daniëlle van Elteren & Peter Spijkerman 384
13. Spirit: Spelplezier beleven aan nabije jeugdhulp
Ilse van der Mierden, Henriëke van Diermen & Mariëtte Verhoef 410
14. GGD Amsterdam-Amstelland: Isamenspel in netwerken
Paul van der Velpen & Tom van Benthem 434

- DEEL 3: WERKEN MET HET SPELMODEL 463
15. Veranderen begint met stilstaan: context maken
Jaap Boonstra 464
 16. Veranderen vergt samenspel: impact hebben
Jaap Boonstra 486

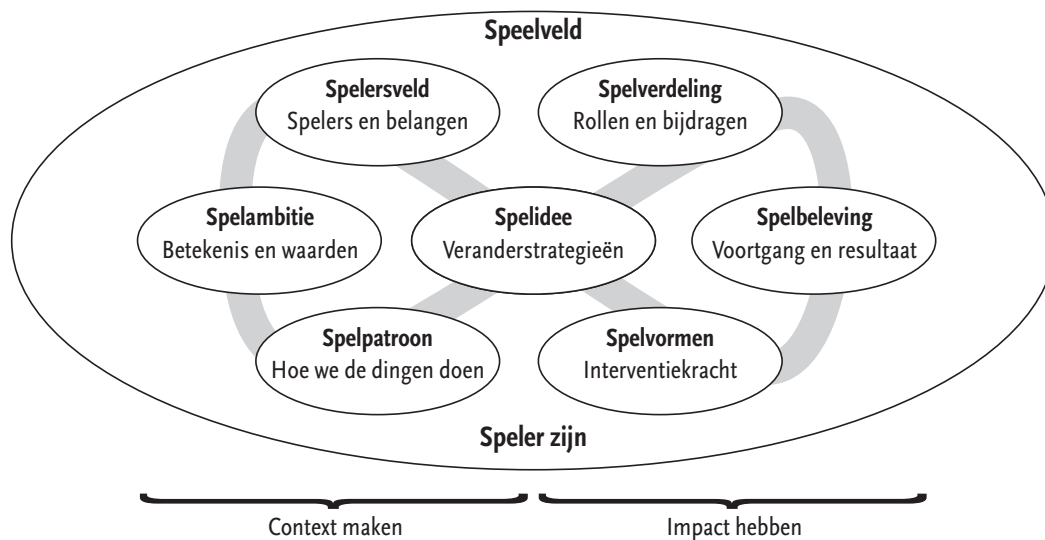
Nawoord: werken met het spelmodel 507

Register 509

Auteurs 523

DEEL 1. VERANDEREN ALS SPEL

Deel 1 van dit boek bevat zes hoofdstukken met theoretische inzichten en handige concepten. De hoofdstukken zijn gegroepeerd rond een spelmodel voor het veranderen van maatschappelijke organisaties. In dit model is veel aandacht voor het speelveld, de ambities en spelpatronen en voor de personen die samenspelen om veranderingen te realiseren. In maatschappelijke organisaties gaat het veel minder om een keiharde wedstrijd op een afgebakend speelveld met aan het einde winnaars en verliezers zoals bij commerciële marktpartijen. Het gaat om een spel waaraan spelers plezier beleven en waarbij het maatschappelijk resultaat belangrijker is dan financiële winst.



Het spelmodel voor maatschappelijke organisaties is dynamisch en te zien als een lemniscaat van een doorgaande beweging. Het model voor veranderen is ontwikkeld door Jaap Boonstra en Hans Vermaak en wordt tastbaar gemaakt in hoofdstuk 5 en 6.

Op het *speelveld* gaat het erom dat je ziet wat er gaande is en dat je de wereld om je heen kunt begrijpen. Links staat de *spelambitie* met de vraag naar de maatschappelijke betekenis van de organisatie. Bij het *spelersveld* wordt in kaart gebracht welke partijen er allemaal actief zijn. In het *spelpatroon* wordt gekeken welke dynamiek er speelt in organisaties. Vanuit spelambitie, spelersveld en spelpatronen ontstaat gaandeweg een *spelidee* voor de aanpak van de beoogde veranderingen. Bij *spelverdeling* wordt gekeken naar wie wat bijdraagt aan de verandering. *Spelvormen* gaan over interventies die je in kunt zetten om het spelidee vorm te geven. Het laatste spelelement is *spelbeleving*. Hierbij draait het

erom hoe de veranderingen uitwerken en hoe die worden beleefd.

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

Bij het hebben van impact gaat het als speler om het verder concretiseren van het spelidee. De verandering krijgt betekenis door het kiezen van veranderstrategieën met passende spelvormen en door het inrichten van de spelverdeling. In de spelbeleving worden weerbarstigheden en resultaten zichtbaar die aangewend kunnen worden om voortgang te boeken. De kern is dat je samen met anderen een verandering tot leven brengt door het bewust kiezen van veranderstrategieën, het ontwikkelen van interventiekracht en het organiseren van het samenspel.

Hoofdstuk 1 sluit aan bij de speelruimte en de spelambitie van maatschappelijke organisaties. Het hoofdstuk beschrijft wat maatschappelijke organisaties zo bijzonder maakt en met welke fascinerende complexiteit en dynamiek ze te maken hebben. Het hoofdstuk biedt handvatten om met deze complexiteit om te gaan en om een evenwicht te vinden tussen stabiliteit en vernieuwing.

Hoofdstuk 2 gaat over het spelersveld, de spelers en hun belangen. Het hoofdstuk geeft een beeld van het belangenspel waarmee bestuurders, professionals en managers in maatschappelijke organisaties te maken hebben. Het hoofdstuk geeft inzichten om belangen en machtsprocessen in kaart te brengen en positief aan te wenden om veranderingen te initiëren en te realiseren.

Hoofdstuk 3 gaat over de spelpatronen en schetst hoe spelers in maatschappelijke organisaties betekenis geven aan hun werk en in hun werk problemen ervaren, spanningen hanteren en oplossingen vinden. Het hoofdstuk helpt om boven- en onderstromen in organisaties te begrijpen en om de onderliggende dynamiek te achterhalen en hanteerbaar te maken.

Hoofdstuk 4 sluit aan bij het kiezen van een spelidee als het om organiseren gaat. Het hoofdstuk biedt een overzicht van organisatievormen en geeft principes voor het ontwerpen en structureren van organisaties, het opbouwen van werksystemen en het ontwikkelen van organisatorische netwerken. Het hoofdstuk geeft handvatten hoe je werkprocessen kunt inrichten, samenwerking kunt vormgeven, de besturing kunt organiseren en netwerken kunt vormen.

Hoofdstuk 5 gaat dieper in op het maken van een context voor veranderen met behulp van het spelmodel. Het gaat erom hoe je als speler de speelruimte, de spelambitie, het spelersveld en de onderliggende spelpatronen doorgrondt. Het hoofdstuk helpt bij het maken van een veranderredenering en bij het afwegen van veranderstrategieën om tot een veranderkundig spelidee te komen.

Hoofdstuk 6 verdiept de mogelijkheden om impact te hebben in verandering door een spelidee te concretiseren, interventies te kiezen en de spelverdeling te organiseren zodat het voor alle spelers helder is welke inspanning en bijdrage ze kunnen leveren. Aandacht voor de spelbeleving is nodig om voortgang zichtbaar te maken en succesvol te zijn. Het hoofdstuk biedt handvatten om zelf positie te kiezen en de verandering tot leven te brengen.

5 Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken

Hans Vermaak & Jaap Boonstra

- 1. Spelambitie verbeelden** 171
 - Essentie of incident 172
 - Reactief of creatief 172
 - Denkwereld of leefwereld 173
 - Tussen droom en realiteit 174
 - Integraal of specifiek 175

- 2. Spelersveld verkennen** 176
 - Groot of klein veld 176
 - Stabiliteit en activiteit 177
 - Krachtenveld en coalities 178
 - Vermogens en leerklimaat 179
 - Veld op maat 180

- 3. Spelpatronen doorgronden** 181
 - Zichtbaar en verhuld 182
 - Systemisch en historisch 182
 - Complexiteit onderkennen 183
 - Veranderdrukke en veranderklimaat 184
 - Contextdruk en urgentie 185

- 4. Spelidee beredeneren** 186
 - Hefboomwerking 187
 - Palet veranderstrategieën 187

- 5. Spelidee afwegen** 195
 - Spanning tussen omvang en diepgang 195
 - Combineren naar vermogen 198
 - Parallelliseren en faseren 199

- 6. Speelruimte creëren** 200
 - Speelmogelijkheden inschatten 201
 - Afbreukrisico's compenseren 201
 - Engagement en rolneming 202
 - Professioneel geweten 203
 - Scherpen met anderen 203

- 7. Samenvatting** 204

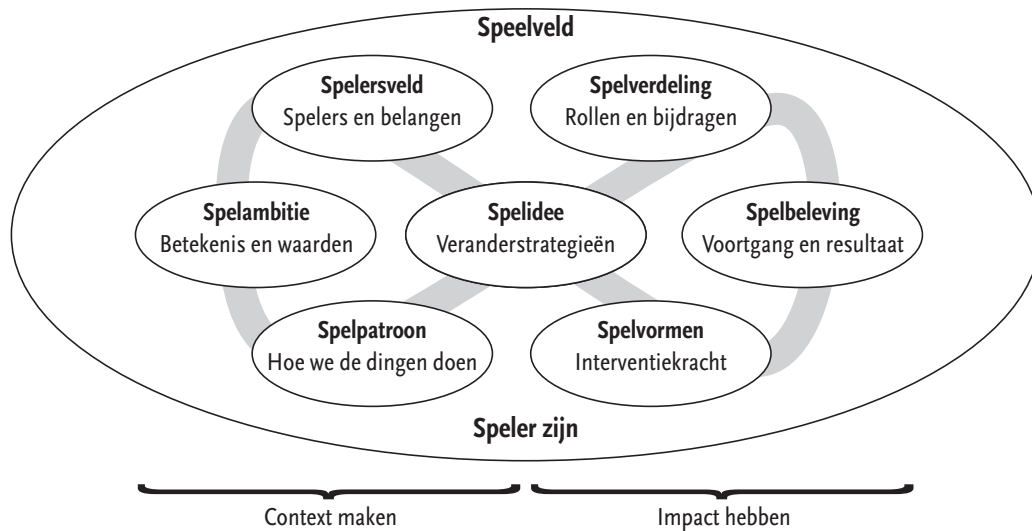
5. Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken

Bij veranderen spreken we vaak in metaforen. We spreken dan over de verandering als 'project' met een doel en een planning,¹ als 'traject' met een eindstation, tussenstations en een dienstregeling,² als 'reis' met etappes en een bestemming,³ of als 'avontuur' waarin je een onzeker gebied betreedt.⁴ Voor maatschappelijke organisaties die fundamenteel willen veranderen is 'spel' een passende metafoor.⁵ In die metafoor zit ingebakken dat er spelers zijn en dat veranderen zowel gaat over de regels volgen als over valsspelen en over serieus zijn, maar ook over speels zijn. Het serieuze zit in het besef dat spelers met elkaar een werkelijkheid construeren, inclusief de spelregels waarmee ze die werkelijkheid in stand helpen houden. Zeker als er van alles op het spel staat, zijn de spelers in organisaties geneigd elkaar te herinneren aan die vaak ongeschreven spelregels. Het gaat over afspraken die je met elkaar maakt en respecteert om dingen voor elkaar te krijgen. Valsspelen kan ook. Dan betwisten of ontwijken spelers de regels of gaan ze ertegenin. De noodzaak om vals te spelen ontstaat als dominante spelpatronen oorzaak van de problemen zijn. Dat vraagt om afstand nemen van de situatie van het moment en het afspreken van nieuwe spelregels.

In het Engels gebruikt men voor het serieuze spel het woord *game* en voor het vermogen het spel aan te passen het woord *play*.⁶ *Playing games* staat daarmee voor weten hoe het hoort, maar ook voor af te wijken van de regel als iets anders beter werkt. March en Olsen⁷ benoemen als een van de eersten 'dat wat hoort' als de *logic of appropriateness*. Zij stellen dat tegenover 'dat wat werkt' als de *logic of consequentiality*. Je zou kunnen zeggen dat als wat hoort niet werkt, je moet werken met wat niet hoort.⁸

We hebben de spelmetafoor uitgewerkt in figuur 5.1 als raamwerk voor de komende twee hoofdstukken. De linkerkant van de figuur gaat over het maken van een context voor verandering en komt in dit hoofdstuk aan bod. Het gaat er dan om dat je als speler in verandering genoeg begrijpt van het spelersveld, de spelambitie en de heersende spelpatronen om te weten wat voor soort verandering het krachtigst kan zijn: het spelidee. Iedereen kan het initiatief nemen tot verandering en speler in verandering zijn. De hoofdlijn van dit hoofdstuk is dat je samen een handelingsperspectief beredeneert op basis van genoeg inzicht in de situatie en daarmee een context scheidt om concreet aan de slag te gaan.

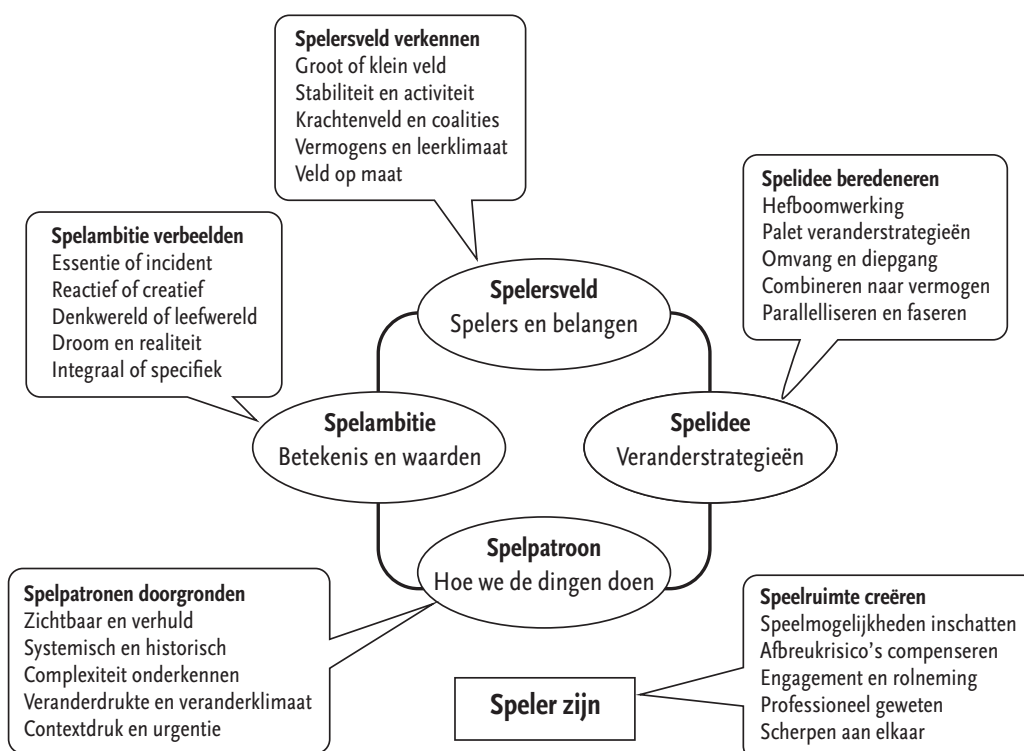
In het volgende hoofdstuk staat de rechterkant van de figuur centraal die gaat over impact hebben. Impact ontstaat door het veranderidee te concretiseren, de spelverdeling te organiseren, interventies als spelvormen te kiezen en oog te hebben voor de spelbeleving. Spelers beleven plezier als ze waarde weten te creëren voor zichzelf en voor anderen. De hoofdlijn van dat hoofdstuk is dat je samen met anderen een aanpak tot leven brengt: een combinatie van blijven vormgeven, krachtig handelen en goed samenspel.



Figuur 5.1: Veranderen als spel

Bij veranderen als spel gaat het er ook om hoe je zelf als speler acteert in de speelruimte die je ziet. Dit refereert eraan dat veranderen van maatschappelijke organisaties niet een objectief of instrumenteel proces is. Daarvoor zijn te veel spelers betrokken en is de context te complex en dynamisch. Hoe spelers mogelijkheden inschatten, problematieken duiden, in welke handelingsperspectieven ze geloven en aan welke interventies ze de voorkeur geven, het gaat altijd om subjectieve en persoonsgebonden ervaringen en inschattingen. Veranderen is daarmee niet alleen iets wat vormgegeven wordt in relatie tot de situatie, maar ook iets wat op maat gesneden moet zijn voor de meest betrokken spelers. De vermogens die de spelers in huis hebben en de speelruimte die ze weten te bedingen, bepalen hoever ze kunnen gaan.

We starten dit hoofdstuk met de vraag hoe je spelambitie, spelersveld en spelpatronen doorgrondt. We staan vervolgens stil bij de vraag hoe je op basis daarvan komt tot een spelidee als handelingsperspectief. Het spelidee vormt ook de overstap naar het volgende hoofdstuk. We eindigen met aandacht voor de rol van spelers die veranderingen aangaan, vormgeven en er de verantwoordelijkheid voor nemen. Het gaat dan om het wikken en wegen hoe je met anderen een uitdagend spel kunt spelen om waarde te creëren voor maatschappelijke organisaties. In de volgende figuur zijn kort de aandachtspunten benoemd waaraan we aandacht zullen schenken. In dit hoofdstuk werken we ook weer met voorbeelden aan het einde van elke paragraaf. Deze voorbeelden bouwen voort op de voorbeelden in de voorgaande hoofdstukken en zijn daarom iets compacter.



Figuur 5.2: Als spelers context maken

1. Spelambitie verbeelden

Het is lastig verandering vorm te geven als je niet weet waar je staat en waarheen je gaat. Er is een goed startpunt nodig om meer scherpte te krijgen. Die scherpte hoeft niet zozeer te zitten in concrete doelen. In hoofdstuk 1 hebben we al beschreven dat maatschappelijke organisaties te maken hebben met complexe maatschappelijke opgaven en met een diversiteit aan partijen die hun eigen belangen nastreven. Dat maakt het formuleren van concrete doelen lastig. Het werkt veelal beter om het gesprek te voeren over de betekenis van de organisaties en om een gedeelde zijnswaarde uit te werken. In hoofdstuk 2 hebben we verhelderd dat het formuleren van concrete en meetbare doelen gemakkelijk leidt tot conflicten, zeker als er geen gedeeld beeld bestaat over de problematiek en spelers niets van hun belang terugzien in de voorgestelde oplossing. Vanuit een gedeelde kijk op de vraagstukken die spelen, kan een beter gesprek worden gevoerd over een ambitie die de moeite waard is. In hoofdstuk 3 hebben we beschreven hoe de dynamiek rond problemen, ambities en toekomstbeelden productief gemaakt kan worden.

Concrete doelen brengen nog een ander risico met zich mee. Het gevaar bestaat dat je vooruitspringt naar oplossingen die wel vertrouwd zijn, maar die niet de krachtigste weg

vormen naar vernieuwing. Bovendien geldt bij veel veranderingen dat allerlei oplossingen onderweg pas echt scherp worden vanwege toenemend inzicht en gedeelde ervaringen. Een voorspelbaar resultaat is in maatschappelijke organisaties vaak een illusie. De scherpte zit juist in het met elkaar beseffen wat de onderlinge waarden zijn die worden nagestreefd en wat die teweegbrengen bij de spelersgroepen waarvoor de organisatie van betekenis wil zijn. Waarom hechten we met elkaar aan een bepaalde toekomst, waarom is die van belang? Uitspraken op dat niveau zijn een betrouwbaarder en constanter referentiekader dan welke doelenconstellatie dan ook.⁹ In dit hoofdstuk willen we de toekomstvisie of spelambitie aan een nadere inspectie onderwerpen. Omdat veranderingen maatschappelijke organisaties soms jaren in hun greep hebben en deze veranderingen gepaard gaan met veel geld en moeite, past het om samen na te gaan of zo'n toekomstvisie wellicht weeffouten heeft.

Essentie of incident

Een veranderingsimpuls heeft zijn oorsprong meestal in een ervaren contrast. Dat kunnen contrasten zijn tussen historie en toekomst, tussen de buitenwereld en de binnenwereld, tussen de vermogens die men heeft en de processen die de spelers aankunnen. Vaak is het een combinatie van dit soort contrasten. Die roepen dan spanningen op waardoor de onderliggende tegenstellingen aan het licht komen. Dat zie je terug in concrete incidenten die de contrasten onder de aandacht en op de agenda brengen. Ze ontstaan door druk van buitenaf of binnenuit, conflicten buitenshuis of juist binnenshuis. Denk aan een slechte pers, een verliesgevend kwartaal of een arbeidsconflict. Dit zijn echter slechts signalen: symptomen van een onderliggende tegenstelling. Incidenten hebben iets tijdelijks. Ze komen en gaan, want de urgentie ervan is niet eeuwig vol te houden. In de bestuurlijke drukte treedt er dan wel weer iets anders op de voorgrond. De incidenten gaan van de agenda zodra er enige aandacht aan is besteed, maar dat is niet hetzelfde als het begrijpen en hanteren van de tegenstelling die erachter zit. Waar je dat ontoereikend doet, is het wachten op een nieuw incident dat de aandacht er opnieuw op zal vestigen. Zo kun je onderscheid maken tussen essentie en incident. In zekere zin is dat terugkerende karakter van incidenten goed nieuws: wat echt belangrijk is, wordt vanzelf weer een keer zichtbaar. Maar het is ook slecht nieuws: incidentgedrevenheid kweekt nieuwe incidenten, en de aanpak daarvan kost veel energie die ten koste gaat van het te pakken krijgen van de essentie. Een verandering anker je liever niet op een voorbijgaand incident, maar op de oorzaken erachter. Dat gesprek wil je als speler in verandering met de betrokken spelersgroepen voeren.

Reactief of creatief

Tegenstellingen en resulterende spanningen gaan gepaard met ongemak. Zo kunnen krenking en schaamte energiebronnen zijn voor vernieuwing van bestaande verhoudingen en werkwijzen. Gevoelens als 'dit nooit weer' of 'dit is niet wat we willen' leiden ertoe dat mensen terugkijken op dramatische of terugkerende gebeurtenissen en vanzelfspre-

kendheden ter discussie stellen die daartoe hebben geleid. Ze geven een impuls om nieuwe wegen in te slaan. Het kan echter ook gemakkelijk leiden tot sussen en wegpoetsen. Dat is niet zomaar wenselijk, want verandering ontspringt juist ook uit spanningen en contradicties. Ze vormen de motor van vernieuwing.^{10, 11} Wat je als speler in verandering wilt onderzoeken, is of het hier gaat om een emotionele spanning die men wil reduceren of een structurele spanning die men wil benutten.¹² Het verschil daartussen wordt helder als je de spelers vraagt of het een vraagstuk is waar ze vanaf willen of waaraan ze juist jaren willen besteden. In het eerste geval is het een reactief issue. Dat is van belang om te weten, omdat een reactieve vernieuwing maximaal middelmatige opbrengsten kan opleveren: zodra de problemen namelijk minder worden, neemt het ongemak af en daarmee de motivatie om er iets aan te doen. Bij reactieve opgaven leg je daarom de lat laag en het tempo hoog. In het tweede geval is dat volstrekt anders: als een issue niet gedreven is door problemen maar door ambities of verlangens, neemt de motivatie juist toe als je voortgang boekt. In dat soort gevallen past het dus om de lat hoog te leggen en het tempo traag te stellen. Van problemen wil je af, naar verlangens wil je toe. De kracht voor vernieuwing is vaak al sluimerend aanwezig in de organisatie. Er is soms maar weinig nodig om deze bron aan te boren. Dat betaalt zich dubbel en dwars terug, omdat het commitment duurzaam is en weinig verleiding vraagt. Er is een relatie te leggen met het eerder geïntroduceerde begrip 'plek der moeite'.^{13, 14} Het is een plek waar problemen en verlangens schuren en waar verschillen in perspectieven en belangen voelbaar zijn. Dit veranderbegrip heeft niet voor niets een dubbele betekenis. Het gaat er niet alleen om dat vernieuwing moeite kost, het gaat er net zo hard om dat deze de moeite waard moet zijn. Alleen als de waarde en het ongemak in balans zijn, kun je er met elkaar de energie voor opbrengen. Of sterker nog: er energie aan ontlene. Die balansvraag ligt dus heel verschillend bij problemen versus verlangens.

Denkwereld of leefwereld

Een veranderissue is geen objectief gegeven. Spelers in en rond maatschappelijke organisaties maken met elkaar ergens een issue van. Je bent als speler niet tevreden over de gang van zaken, je hebt een idee wat er speelt en je hebt een visie op hoe het anders kan. Je zoekt andere spelers om het gesprek aan te gaan en erin te betrekken. Dit is een proces van betekenisgeving. Door meerdere spelers erbij te betrekken kun je verschillende betekenissen achterhalen die spelers toekennen aan de problematiek die speelt en ideeën voor mogelijke oplossingen toetsen aan de concrete werkpraktijk of leefwereld. Dat is relevant, omdat niet elke betekenis goed uitwerkt in de geleefde praktijk. Zo kun je de slingerbeweging van kleine naar grote scholen zien als een onterechte gehechtheid aan de opvatting dat omvang de kwaliteit bepaalt. In een organisatie kunnen dominante opvattingen ontstaan die de organisatie geen goeddoen, en daar wil je niet zomaar op varen. In veel organisaties domineren vaak nogal eenzijdige streefbeelden naar eenheid, beheersing, transparantie en stabiliteit. Deze streefbeelden sluiten aan bij klassieke opvattingen en waarden van organiseren. De traditionele waarden zijn echter

omstreden, vooral als het gaat om complexe opgaven of vernieuwing, want dan is diversiteit van gezichtspunten of professies vaak beter dan eenheid en is beheersing een manier om passiviteit te scheppen terwijl ondernemerschap beter zou zijn. Transparantie versterkt vooral de nadruk op wat formeel, pakbaar en meetbaar is, terwijl daar zelden de essentiële aspecten van de organisatie zitten. Het streven naar stabiliteit kan de dynamiek remmen die nodig is om tot verandering te komen. Dat streefbeeld hardnekkig zijn, is begrijpelijk, omdat ze emotionele geruststelling bieden. Ze suggereren dat zaken pakbaar, grijpbaar, voorspelbaar en uitvoerbaar worden. Zulke emotionele geruststelling kan ook ontleend worden aan managementmodes of veranderexperts. Die deskundigen op hun woord geloven en iets magisch van hen van verwachten bedaat de gemoederen en kan betrokkenen tijdelijk lucht geven. Wat we met dit alles willen zeggen is dat je als speler in verandering samen met andere spelers moet onderzoeken welke opvattingen of aannames er aan visie of veranderidee ten grondslag liggen. Dat is eens te meer zinvol als er al eerdere pogingen vanuit dezelfde veranderopvattingen zijn ondernomen die niet succesvol waren. De goedkoopste en duurzaamste verandering zit soms in de hoofden van betrokken spelers in plaats van de implementatie ervan in een praktijk waar ze niet passen.

Tussen droom en realiteit

Een toetsvraag bij het verbeelden van de spelambitie gaat over maatvoering. Worden de spelersgroepen in een organisatie over- of ondervraagd door een bepaalde visie te omarmen? Je ziet nog wel eens dat de inspiratie met mensen op de loop kan gaan, wat leidt tot een fraaie visie. Dat is niet erg, zolang er niet reflexmatig wordt beslist daaraan een veranderplan vast te knopen. Dat gaat er namelijk van uit dat die visie uitvoerbaar is. Maar dat is alleen vast te stellen door voorbij de droom te kijken en oog te hebben voor het contrast tussen droom en huidige realiteit. Vygotski spreekt daarbij over de zone van nabije ontwikkeling.¹⁵ Overvraag je de organisatie in het licht van hun huidige vermogens, dan krijg je een 'burn-out', ondervraag je de organisatie, dan krijg je 'boredom'. De zone tussen opbranden en vervelen is productief: je gaat dan op de grens zitten van wat de spelers in de organisatie aankunnen en waar hun kracht en commitment liggen. Daarmee vergoot je de kans dat je op successen kunt bouwen en dat die nog inspirerend zijn ook. Het kiezen van het ambitieniveau is dus wezenlijk, ook al kan dat onderweg verschuiven naarmate de organisatie steviger en sterker wordt. We zien dat dit vooral moeite kost bij organisaties die de huidige realiteit niet meer kunnen verdragen. In organisaties waar spelersgroepen zich verwaarloosd voelen¹⁶ of waar de politieke druk om oplossingen te garanderen hoog is, bestaat de neiging om een onrealistische sprong voorwaarts na te streven. Daar wordt uiteindelijk niemand beter van. Hier moet een speler in verandering vooral secuur op zijn als er sprake is van verandermoeheid.¹⁷ Het ontbreekt dan aan incasseringsvermogen of de veranderkracht voor zo'n sprong vooruit.

Integraal of specifiek

Een punt van aandacht is of je de visie uiteen moet pluizen om verder te kunnen. In een visie zit soms een reeks van verschillende veranderopgaven verpakt. In een proces van uitwisseling en onderhandeling is vaak een uitgebreide veranderagenda zonder samenhang ontstaan omdat allerlei spelersgroepen hun problemen en wensdromen op die agenda hebben gezet. Ongeacht of die agenda klopt, het is lastig een diversiteit aan veranderonderwerpen in zijn geheel te doorgronden en er een aanpak voor te bedenken. Stel dat er iets aan de hand is met de structuur van de organisatie als geheel, maar dat er ook een managementconflict in een van de divisies en een probleem met de productiviteit is. Alle drie prima issues, maar om ze te begrijpen moet je voor elk onderwerp met een andere groep mensen in gesprek en andere vragen stellen. Ook zal bij elk vraagstuk de veranderaanpak ongetwijfeld een andere moeten zijn. Kortom als je de onderwerpen uit elkaar pluist, lukt het prima om met de betrokken spelers te doorgronden wat er speelt en wat werkt. Maar als ze integraal organisatiebreed op een hoop worden gegooid, lukt dat niet meer. Een richtlijn kan zijn om alle kleine veranderingen via de lijn en de normale management- en beleidsplannen vorm te geven, en om daarnaast de paar essentiële veranderingen die echt scherpte en investering vragen apart te zetten en via een specifieke veranderorganisatie te pakken te nemen, vaak dwars door managementlagen en afdelingsmuren heen.

We hebben in eerdere hoofdstukken al gezien dat bij de brandweer allerlei spelersgroepen een strategische reis hebben gemaakt om de toekomst van de brandweer te verbeelden. Bij de regionalisering van de brandweer komen verschillende incidenten naar boven, zoals spanningen in de regionale veiligheidsbesturen, bezuinigingen en sluiting van kazernes die vooral de operationele dienst raken, conflicten met vakbonden en verminderd enthousiasme bij de vrijwilligers. Gaandeweg ontstaat het besef dat het niet mogelijk is nog langer op dezelfde weg door te gaan. Het contrast tussen het verleden en de toekomst en tussen ambities en financiële middelen wordt steeds voelbaarder. Essentieel is in ieder geval dat een gedeeld toekomstbeeld ontbreekt. De spanningen vormen een motor voor vernieuwing, waarbij de brandweercommandanten het initiatief nemen om de 'plek der moeite' op te zoeken door met alle betrokken spelersgroepen een strategische reis te maken.

Tijdens deze reis is er ruimte voor verschillende gezichtspunten. De verschillen zijn benut om toekomstscenario's te maken waardoor een gedeelde betekenisgeving kan ontstaan over wat er gaande is en wat in de toekomst mogelijk zou kunnen zijn. In het scenario van de Nachtwaker bijvoorbeeld organiseren burgers en bedrijven hun eigen veiligheid door gebruik te maken van nieuwe technologie en zelf te investeren in hun veiligheid. De brandweer is dan het laatste redmiddel dat beschikbaar is bij grootschalige ontwrichting. Door het verbeelden van de toekomst ontstaat er richting

en verlangen. Om niet in dromen te blijven hangen over de brandweer in 2040 is een realistische route geschetst om stapsgewijs de toekomst te realiseren. Dit betekent onder meer dat rekening gehouden wordt met verschillen in regio's. Sommige regio's worstelen nog met bezuinigingen die hun door het veiligheidsbestuur worden opgelegd, andere korpsen zijn al geregionaliseerd en weer andere moeten daarmee nog beginnen. De regionale korpsen kunnen hun eigen visie uitwerken, de voor hen meest essentiële veranderingen oppakken en hun eigen tempo kiezen. Zo kiest de regio Kennemerland ervoor in te zetten op zelforganiserende posten die klaarstaan om branden te bestrijden en die zich inzetten voor brandveilig leven. De mannen en vrouwen op de kazernes organiseren hun eigen werk en werken samen met partners in de wijk of lokale gemeenschap. Met Schiphol, het Noordzeekanaal en een grote staalfabriek in de regio staan ze vanzelfsprekend paraat om bij grootschalige calamiteiten samen met andere veiligheidspartners rampen te bestrijden en crises te beheersen.

2. Spelersveld verkennen

Een tweede factor die bepalend is voor de vormgeving van verandering zijn de kenmerken van het spelersveld. Welke spelersgroepen zijn betrokken? Waar maken die zich hard voor? Welke vermogens hebben de spelers in huis? In hoofdstuk 2 zijn spelersgroepen in en rond maatschappelijke organisaties in kaart gebracht. Daarbij hebben we geconstateerd dat deze groepen elkaar altijd beïnvloeden en dat er spanningen kunnen ontstaan door verschillen in ervaringen, opvattingen en werkculturen. Conflicterende waarden en ingesleten omgangsvormen kunnen oplossingen blokkeren. In hoofdstuk 3 hebben we beschreven hoe de dynamiek te achterhalen in het spel tussen de spelers en beweging te genereren. In deze paragraaf bekijken we vooral wie erbij betrokken moeten worden om veranderingen te initiëren en tot een goed einde te brengen.

Groot of klein veld

Maatschappelijke organisaties kennen veel spelers die invloed uitoefenen op het functioneren van de organisatie. Het is onmogelijk om alle spelersgroepen op alle momenten in het veranderingsproces te betrekken. Dat zou de verandering onnodig ingewikkeld maken, alsof inclusie een waarde is die alles overstijgt. Het is ook onwenselijk om iedereen maar erbij te betrekken, want dat is vragen om vertraging en conflicten door inbreng van partijen die wel opvattingen hebben over, maar geen directe belangen hebben bij de verandering. In veranderingsprocessen bestaat een duidelijke relatie tussen de vraagstukken die men oppakt en de betrokkenheid van spelers. Betreft de ambitie bijvoorbeeld specifieke systemen of een bepaalde geografische vestiging, dan begrenst dat ook het aantal

betrokken spelers. Dat is nog redelijk eenduidig: als je niet op die vestiging werkt of bij zo'n systeem een rol speelt, dan heb je er weinig te zoeken. Het veld is overzichtelijk.

Zo'n begrenzing is vaak lastiger als het om problemen of ambities gaan die het hart van de organisatie raken: het is dan maar zelden één afdeling of één vestiging die het alleen kan opknappen. Juist bij de kernprocessen van organisaties, zoals zorg aan patiënten in een ziekenhuis, is dat het geval en zal het ook mensen buitenshuis betreffen. Op dat moment wordt het echt een afweging waar de grens wordt getrokken. De redenering dat 'iedereen' betrokken moet zijn is gemakkelijk, maar kan een participatiemoeras oproepen. Het principe blijft dat de systeemgrens van het speelveld wordt bepaald door de vraagstukken: welke spelers moeten er echt bij betrokken zijn omdat hun bijdrage of zienswijzen nodig is om de verandering tot een succes te brengen? Is de systeemgrens te klein, dan verdwijnt het zicht en de grip op een veranderopgave. Is de systeemgrens te groot, dan verdrinken de veranderaars in de informatie en kampen ze met een teveel aan toeschouwers. Een goede richtlijn is in gradaties naar een systeemgrens te kijken: wie moet meedoen, wie moet meebeslissen, wie moet meedenken, wie moet mee-weten? De mate van participatie neemt af in deze volgorde. Het veld van mensen die echt meedoen en meebeslissen is zo klein dat weinig wordt ingeleverd in snelheid en finesse van samenwerking. De voortrekker van de verandering moet op dat punt extra streng zijn als een organisatie niet zo vaardig is in grensoverschrijdend samenwerken. Op specifieke momenten kan hij de grens altijd wat oprekken naar een bredere kring van spelers en hun vragen mee te denken of hen gericht te informeren. Kortom: energie richten op een zo klein mogelijk veld en zo nodig een groter veld erbij betrekken, bij voorkeur steeds tijdelijk. De kans op succes is dan groter.

Stabiliteit en activiteit

Het bovenstaande kan gelezen worden als een structuurvraag: welk deel van de organisatie heeft ermee te maken? Welke afdelingen of lagen? Dat volstaat echter niet zomaar. Vraagstukken beperken zich immers lang niet altijd tot de 'hokjes' die in organisatie-structuren worden gevormd. Wil je bijvoorbeeld de patiëntenzorg verbeteren, dan lukt dat niet met de verpleging alleen. Ook de patiënten, de familie, de medisch specialisten en de huishouding kunnen daarin een rol spelen. Maatschappelijke vraagstukken raken vaak aan de opgave van meer organisaties in het publieke domein. Vaak is het probleem van niemand en de oplossing van iedereen. De problemen kunnen niet door één organisatie worden opgelost. Sommige organisaties kiezen er daarom expliciet voor samen met partners hun dienstverlening te verbeteren en te investeren in innovatie. De ambitie bij krachtenbundeling is iets nieuws te bedenken in het besef dat samenwerking nodig is om de innovatie te realiseren. Het kan ook gaan om kennisuitwisseling, het bundelen van krachten, het reduceren van kosten en het behalen van synergie. In dit verband gebruikten we in hoofdstuk 4 het begrip activiteitsystemen. Hierin vinden mensen elkaar om samen te werken aan een ambitie. Activiteitsystemen vallen lang niet altijd samen met de formele organisatie en contrasteren met de statische structuren die ook

wel stabiliteitssystemen worden genoemd. Activiteitssystemen gaan vaak over de muren en door lagen van zo'n formele structuur heen. Niet alleen de muren *in* de organisatie, maar ook de muren *van* de organisatie. Niet voor niets is een van de meest terugkerende issues in organisaties de uitdaging om samen te werken, om van buiten naar binnen te denken, om te coproduceren met netwerkpartners of burgers. In al die gevallen kan dat alleen door dat deel van het spelersveld ook te kennen en te involveren, ongeacht of de betrokkenen al dan niet bij 'jouw' organisatie werken. Dat wil zeggen dat een krappe systeemgrens niet betekent dat de organisatie wordt ingeperkt in hokjes of lagen. De inperking is die van een activiteitstelsel dwars door die hokjes of lagen heen. 'Zo krap mogelijk' betekent dan dat nog net die bijdragen en zienswijzen op tafel komen die nodig zijn om het vraagstuk aan te pakken, maar ook niet meer dan dat. Andere actoren worden uitgesloten.

Krachtenveld en coalities

Heeft de veranderaar in beeld welke spelers en spelersgroepen te maken hebben met de verandering, dan zijn de kenmerken van het spelersveld van belang. Hierbij valt te denken aan kenmerken die te maken hebben met de politieke constellatie: wat is het draagvlak bij spelers met substantiële invloed op de verandering? De redenering daarachter is dat zonder zo'n draagvlak de legitimiteit en de sponsoring van zo'n verandering problematisch kan zijn. In hoofdstuk 2 stonden we al stil bij vragen als welke belangen en behoeften de belangrijkste spelers hebben. Dat is vaak ten dele af te leiden uit de posities en standpunten die ze innemen. Om dit in te schatten wordt naar het spelersveld als krachtenveld gekeken. Voor het bouwen van verandercoalities zijn additionele vragen van belang, zoals: Aan welke waarden en loyaliteiten zijn de spelersgroepen verknocht? Hoe zijn hun onderlinge verhoudingen? Wie kent wie? Wie kan een beroep doen op wie? Kortom de invloedpositie en invloedssfeer van de betrokkenen moet duidelijk worden en er moet een beeld ontstaan van hun onderlinge relaties. Daar komen vaak verschillen uit naar voren, zoals leiders en volgers, coalitiegenoten en tegenstrevers, binnen- en buitenkringen.

Ook deze analyse houdt juist niet op bij de organisatiemuren. Beleid komt vaak niet tot stand binnen de muren van afzonderlijke instituties, maar na analyses, onderhandelingen en besprekingen waarbij andere spelersgroepen zijn betrokken.¹⁸ Dit verlangt dat maatschappelijke organisaties zichzelf op het spel zetten bij de beleidsvorming. De uitvoering van beleid is minstens zo ingewikkeld als de vorming ervan. Veel beleid is pas doeltreffend als het door een aantal organisaties in onderlinge samenwerking wordt uitgevoerd. Dit verkleint wederom de eigen speelruimte van organisaties, omdat rekening moet worden gehouden met andere spelers in het netwerk. Bij misverstanden tussen beleidsvormende en beleidsuitvoerende instanties of bij diepgaande meningsverschillen tussen maatschappelijke organisaties komt de uitvoering in gevaar.¹⁹ Hierdoor kunnen maatschappelijke organisaties bekneld raken en hun speelruimte verliezen. Ongeacht of het gaat om het beïnvloeden van beleidsvorming en beleidsuitvoering van andere spe-

lers, of het meekrijgen van andere spelers in de eigen verandervoornemens, is het van belang voldoende draagvlak te scheppen. Om te weten wat mogelijk is en om effectief coalities te vormen, moeten de veranderaars zowel beseffen wat de belangen en posities van de afzonderlijke spelers zijn, als de onderlinge relaties tussen die spelers kennen.

Vermogens en leerklimaat

Een heel ander kenmerk van het spelersveld heeft niet zozeer te maken met wat mag, maar met wat kan. Niet met wat legitiem is, maar met waarin mensen capabel zijn. Kortom: welke vermogens hebben de betrokken spelers in huis? Hierbij spelen vragen als de mate van bewustzijn van een veranderopgave, maar ook de kwaliteiten waarop men kan bouwen. Hoe verhoudt de opgave zich tot de competenties die aanwezig zijn? Waar zit de kracht van de tent? Naast de aanwezige vermogens is ook van belang in hoeverre de betrokken spelers in staat zijn zich te ontwikkelen naar nieuwe vermogens. In hoeverre zijn betrokkenen in staat gebleken hun eigen leren, onderzoeken en samenwerken te organiseren? Zien zij hun werk en hun vak ook zo breed? Zijn ze gemotiveerd zich daarin te ontwikkelen? Willen ze optrekken met andere spelersgroepen? Hoe gespreid is het leiderschap? Hoe lerend is de cultuur? Is er genoeg diversiteit in competenties en zienswijzen aanwezig om juist ook complexe vraagstukken aan te kunnen? Veel maatschappelijke organisaties hebben medewerkers in dienst met verschillende culturele achtergronden. Hoe gaan de spelers om met deze verschillen? In hoeverre zijn ze in staat die culturele diversiteit te erkennen en te waarderen? Voor veel maatschappelijke organisaties is dit een belangrijke opgave de komende jaren, want als de professionals geen afspiegeling vormen van de culturele variëteit in de omgeving, kan de legitimiteit van de organisatie onder druk komen te staan. Het waarderen van diversiteit en verscheidenheid is daarmee een van de meest uitdagende taken voor maatschappelijke organisaties, zowel voor de kracht als voor de legitimiteit van hun optreden. De variatie in achtergrond, expertise en opvatting is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen. Het vergt moed om diversiteit zichtbaar en bespreekbaar te maken en er is lef voor nodig om verschil te maken, vooral in bedrijven waarin eenduidigheid de norm is. Zicht op aanwezige competenties, de diversiteit daarbinnen en de leercultuur om daarin te ontwikkelen is van belang, omdat het niet mogelijk is in te schatten wat een organisatie aankan, als niet duidelijk is waar de spelers op dit moment samen toe in staat zijn. Het helpt mede te bepalen hoe groot de spanning tussen ambitie en huidige realiteit eigenlijk is. Ook hier komen dan weer onderscheidingen uit, maar van een andere aard. Het gaat over bijvoorbeeld het onderscheid tussen vernieuwers, vroege volgers en late aanpassers. Wie zich bezighoudt met verandering wil weten waar de vernieuwers zitten die de rest kunnen aansteken. Wederom houdt ook deze analyse niet zomaar op bij de muren van de organisatie. Het gaat bijvoorbeeld in de jeugdzorg om de samenwerking tussen allerlei soorten professionals, vaak van meerdere organisaties, rondom kind en ouder ingebed in hun buurtnetwerk. Als juist daar vernieuwing nodig is, kijk je als speler in verandering over de muren van je eigen moederorganisatie.

Veld op maat

Wat helpt of niet helpt in een spelersveld is afhankelijk van de vraagstukken die spelen. Neem diversiteit in gezichtspunten: verschillende actoren kunnen verschillende ideeën hebben over een verandering, over de problemen die spelen, over richting die het op moet. Stel dat het om een veranderopgave gaat die zowel de hele organisatie betreft als een opgave die het best van bovenaf kan worden ingezet. Dan is politiek draagvlak cruciaal. Als speler in verandering wil je in zo'n situatie de diversiteit in opstellingen of standpunten reduceren. Uiteindelijk moet er een gedeeld perspectief komen. Daarvoor is het nodig om de verschillende ideeën en initiatieven op elkaar af te stemmen en van alle ideeën één verhaal te maken. Steun vanuit de top is dan essentieel om verder te komen.

Maar stel dat het een ander soort veranderopgave betreft die primair gaat over innovatie door en voor professionals rond een complexe opgave van onderaf. En een verandering die niet meteen overal in de organisatie tegelijk hoeft te gebeuren, maar die ergens mag beginnen en die zich gaandeweg kan verspreiden. In dat geval is diversiteit in opstellingen en standpunten juist wat je nodig hebt op de plekken waar de vernieuwing plaatsvindt. Vernieuwing is gebaat bij contrasterende bijdragen en zienswijzen. Dat wil je niet reduceren, dat wil je optimaal benutten. Pas als de vernieuwing zich gaat verspreiden en meer energie, middelen en steun vraagt, komt de politieke dimensie om de hoek kijken. Kortom: de aard van de verandering geeft duidelijke aanwijzingen wat nodig is van het spelersveld en hoe je jezelf op dat speelveld positioneert.

Dat vraagt er ook om bepaalde containertermen wat nader te preciseren. Want die kunnen niet alleen heel verschillende betekenissen hebben, maar móeten die zelfs hebben, afhankelijk van de veranderopgave. Denk hierbij aan termen als verantwoordelijkheid en draagvlak. Die zijn belangrijk in een spelersveld, maar de inkleuring kan nogal verschillen. Vanuit politiek oogpunt zijn verantwoordelijkheid en draagvlak belangrijk bij mensen die verandering kunnen legitimeren, financieren, opdragen, doorzetten en waarborgen. Maar bij een diepgaand leerproces zijn verantwoordelijkheid en draagvlak het belangrijkste bij mensen die samen een vraagstuk aan het uitvogelen zijn en vakmatig willen groeien. Het lukt namelijk alleen bij de gratie van intrinsieke motivatie om er echt iets van te maken, ook al hoort daar ongemak bij. Alleen dan zijn mensen bereid er langdurig in te investeren. Als niet alle soorten veranderingen op een grote hoop worden gegooid maar duidelijk is dat maatschappelijke vragen verschillende fasen doorlopen, dan wordt duidelijk welk veld op welk moment aandacht vraagt.

In het Gooi kiezen de Raden van Bestuur van de ziekenhuizen in Hilversum en Blaricum voor een fusie. Daarmee ontstaat een robuustere organisatie met twee locaties die in de toenemende marktwerking overeind kan blijven. De toekomstplannen met herverdeling van specialismen en functies leiden tot roering. Zo willen inwoners van

Hilversum bijvoorbeeld niet dat hún Spoedeisende Hulp daar verdwijnt: ‘Handen af van ons ziekenhuis’. Lokale politici maken er een issue van in de verkiezingen, en de media lichten de perikelen breed uit.

Waar aanvankelijk in goede samenspraak met het externe speelveld een toekomstvisie is uitgezet, blijkt die unanimitie schijn door het onverwachts opkomen van ‘nieuwe’ spelers, wat het doorzetten van de overeengekomen plannen tegenhoudt.

Achter de aandacht voor de taakverdeling over de twee locaties speelden nog veel meer vraagstukken, zoals verschillen in de ICT-systemen, de managementinformatie en de activiteitssystemen waar artsen en verpleegkundigen in de dagelijkse omgang met patiënten en hun familieleden de dagelijkse zorg verlenen. Het eigenaarschap van het veranderingsproces verbrokkelt, ondanks pogingen om het eigenaarschap te versterken.

Wanneer het ziekenhuis financieel in zwaar weer terechtkomt, versterkt de Raad van Bestuur de coalitie met de medisch specialisten. Samen met de managers zetten ze zich in om kosten te beheersen en kwaliteit van de zorg te verhogen. In samenspraak met politici en omwonenden wordt nagegaan aan welke zorg de meeste behoefte is op welke locatie. Er komt een nieuwe verdeling van specialismen over de twee locaties. Hierdoor ontstaat er rust, zowel in huis als in de buitenwereld.

Wanneer het ziekenhuis weer in stabielere vaarwater komt, is het tijd om een toekomstvisie uit te werken waarmee Tergooi zich kan positioneren op het externe speelveld van bewoners, politici en concurrerende aanbieders. De keuze is nu om het speelveld verder te verruimen en de behoeften – ‘kwaliteit van leven’ – van de nabije samenleving centraal te stellen.

Intern gaan steeds meer spelers uit de spelersgroepen écht meedoen aan het spel. Gaandeweg leren artsen, verpleegkundigen, managers én inwoners van de Gooi en Vechtstreek productief samen te spelen. De Raad van Bestuur bewaart als giraffe het overzicht, met vier benen op het speelveld staat en met aandacht voor de verschillende behoeften en belangen van deze spelersgroepen.

3. Spelpatronen doorgronden

In hoofdstuk 3 hebben we al beschreven hoe we de dynamiek kunnen achterhalen die in organisaties speelt. Dit betekent dat een speler voorbij de formele documenten en structuren kijkt en oog heeft voor concrete ervaringen in activiteitssystemen. Het gaat om het doen en verzamelen van concrete waarnemingen binnen en rond de organisatie. Vervolgens gaat het erom al die informatie te leren begrijpen door er meervoudig naar te kijken, voorbij eigen aannames en veronderstellingen. Daardoor blijven belangrijke stukken van de veranderpuzzel minder onopgemerkt. Het is de kunst om spanningen te

begrijpen tussen wat zichtbaar is en wat verhuld blijft, het eigen oordeel uit te stellen en open te blijven staan voor nieuwe indrukken en ervaringen.

Zichtbaar en verhuld

Uiteindelijk gaat het er wel om te duiden en te beoordelen wat het dominante spelpatroon is achter alle waarnemingen en interpretaties. Dat patroon kan worden gezien als een film die ontstaat uit losse foto's of de puzzel die een geheel wordt als de puzzelstukken aan elkaar worden gelegd. Zo'n spelpatroon is te beschouwen als een verhaal over de samenhang tussen alle factoren. De diagnose krijgt daarmee focus en betekenis. Het gaat niet om een brede verzameling inzichten. Wat telt zijn enkele cruciale dynamieken die door hun samenhang ontstaan. Als deze dynamieken problemen in stand houden, is het zaak ze bespreekbaar te maken en te doorbreken. Als de dynamieken juist voor vernieuwing zorgen is het zinvol ze zichtbaar te maken en te versterken. Die samenhang wordt soms verwoord als de 'kern van het vraagstuk'. In beide gevallen refereert dat eraan dat niet de verschijnselen die zichtbaar zijn de essentie raken, maar dat het vooral gaat om de achterliggende oorzaken die dikwijls verhuld blijven. Wat zijn de drijvende krachten achter een problematiek? Wat is de kern van het vraagstuk of de angel die geadresseerd moet worden wil er ooit iets veranderen? Of, waar het gaat om een halfbegrepen vitaliteit, wat zijn de drijvende krachten achter een vernieuwing? Wat zijn de kiemen die gevoed kunnen worden?

Systemisch en historisch

Soms persisteren vraagstukken een lange tijd. Het lijkt dan een deel van het DNA te zijn, een onderdeel van de cultuur. Het is zoals het altijd gaat. Gegeven dat alles in het leven onderhevig is aan groei of verval, is er dan meestal meer aan de hand. De dynamiek houdt zichzelf actief in stand zonder dat we met elkaar in de gaten hebben hoe dat precies gebeurt. Het gaat er dan om dat er niet zomaar een lineair verband is tussen een of meer oorzaken en allerlei gevolgen. Nee, die oorzaken worden op hun beurt ook weer indirect versterkt door wat we zien als gevolg. Er is geen lineair verband meer, maar er is sprake van vicieuze cirkels. Dit wordt zichtbaar in een systeem-dynamische benadering die juist dit soort feedbackmechanismen bloot probeert te leggen middels causale diagrammen.²⁰ Inzicht in terugkoppelingsmechanismen onthult waardoor een probleem in stand blijft. Het spreekt ook vrij: je ontdekt dat niet iemand of iets de oorzaak van alles is. Het laat zien hoe medewerkers elkaar verleiden tot gedrag dat disfunctioneel blijkt uit te pakken en hoe zij erin worden gezogen. Een goede indicatie dat iets systemisch is, is naast persistentie van een vraagstuk ook dat het niet zomaar van bepaalde mensen afhangt. Als die de organisatie verlaten en anderen hun positie overnemen, worden ze tot hetzelfde gedrag verleid. Als de achterliggende spelpatronen niet zijn doorbroken, is de kans groot dat de veranderaanpak te gefragmenteerd was of zich te veel op symptomen richtte. Dan persisteert zo'n vraagstuk. Dat wordt ontdekt door niet alleen vooruit, maar ook achteruit te kijken naar de veranderhistorie van de organisatie en haar omgeving. Het is interessant dat nog steeds zo weinig mensen in organisaties de eigen historie

kennen. Deze zegt veel over de betekenis van een organisatie, tenminste, als die historie zich niet beperkt tot geschoonde en gekuiste verhalen, maar daarin de uiteenlopende stemmen en ervaringen van betrokkenen nog te horen zijn. In het verleden toont zich het heden. Omdat maatschappelijke organisaties waardegedreven zijn, kan het doorgronden van de historie helpen die waarden te begrijpen. Het kennen van de historie kan ook helpen zicht te krijgen op het verandervermogen van mensen in de organisatie. Elke organisatie heeft ervaring met veranderingsprocessen die meer en minder succesvol zijn afgesloten. Sommige maatschappelijke organisaties zijn de laatste jaren doorlopend in verandering. Juist omdat veranderingsspanningen veel van spelers kunnen vragen en veel impact kunnen hebben, maar niet altijd zomaar succesvol zijn, loont het de moeite te weten wat in de eigen organisatie werkte en niet werkte in het verleden. In hoofdstuk 3 stelden we al gerelateerde vragen: Welke veranderingen in het verleden waren succesvol en waarom? Welke veranderingen waren geen succes en waarom? Hoe wordt hier meestal met veranderingen omgegaan? Wie spelen meestal een leidende rol en wie worden buitengesloten? Wat leren we hiervan voor de komende verandering? De lessen uit het verleden helpen om te zien met wat voor veranderbenaderingen spelers in de organisatie goed uit de voeten kunnen en met welke niet. Het helpt ook bij het onderkennen waarom sommige problemen in stand blijven en welke gewoonte verandering in de weg staan.

Complexiteit onderkennen

De bovenstaande alinea's benadrukken dat het zoeken naar spelpatronen vooral aandacht vraagt bij complexe opgaven. Juist die hebben een multi-aspectgehalte, waardoor het zoeken naar samenhang nodig is. Juist die worden gedreven door krachten die niet zomaar op de voorgrond zichtbaar zijn. Juist die worden actief in stand gehouden door systemische patronen. Het niet onderkennen van dat alles maakt ze bovendien ook nog eens historisch: het gaat om patronen die door de spelers in de organisatie niet echt als zodanig worden onderkend.

Het onderscheiden van complexe vraagstukken en eenvoudige problemen is niet alleen van belang voor de vraag hoe uitgebreid de veranderaar met patroonduiding in de weer wil zijn. Het is ook relevant omdat het iets suggereert voor het handelingsperspectief. Complexe vraagstukken vragen ook een aanpak die complex is. Het is niet mogelijk met simpele recepturen genoeg finesse op te brengen om recht te doen aan die complexiteit. Wordt dat toch geprobeerd, dan werkt het niet goed en worden de vraagstukken als 'taaï' ervaren.²¹ Dit geldt omgekeerd overigens ook: eenvoudige problemen kunnen het best eenvoudig opgelost worden. Wordt daar te ingewikkeld over gedaan, dan worden ook die 'taaï'. Een voorbeeld van het onterecht platslaan van een complex vraagstuk is het verbeteren van samenwerking tussen medisch specialisten, verpleging en patiënten door protocollen of structuurplaatjes. Dat schiet volstrekt tekort. Een voorbeeld van het te ingewikkeld doen over een eenvoudig vraagstuk is lang studeren op nieuwe organisatiestructuren in de hoop dat een nieuwe structuur gaat leiden tot organisaties die niet alleen kleiner, maar ook 'beter' zouden zijn.

Het onderscheiden van complexe vraagstukken en eenvoudige problemen lijkt voor de hand liggend maar dat valt in de praktijk tegen. Daar zijn vele redenen voor. Een cognitieve reden is dat we geneigd zijn uitgebreid met elkaar te praten over vraagstukken waar we verstand van hebben (en waar we dus veel over te berde kunnen brengen) en juist niet over vraagstukken die ons begrip te boven gaan. Je zou het liever andersom zien.²² Een interactieve reden is dat je als speler nooit in je eentje de complexiteit van die vraagstukken kunt overzien of aanpakken. Dat lukt alleen in samenwerking met andere spelers, omdat hun gezichtspunten en bijdragen nodig zijn. Dit impliceert dat spanningen en conflicten op de loer liggen. Dat kan beduusd maken, zeker voor iemand die beperkte ervaring heeft met het hanteren van dat soort spanningen. Er is ook een emotionele reden: complexe vraagstukken zijn niet zomaar pakbaar, maakbaar en voorspelbaar. De onzekerheid die dat oproept, kan de reflex oproepen te willen vertrouwen in een benadering die alles simpeler maakt. Ziedaar de magische charme van een expertoplossing of een managementformule.²³ En dan is er nog een politieke reden. Als maatschappelijke organisaties in de problemen zijn gekomen, zoeken politici dikwijls naar eenvoudige en snelle oplossingen die ze daadkrachtig aan de buitenwereld kunnen presenteren. Dat kan misschien als ze malversaties moeten corrigeren, maar dat helpt niet bij diepgaande vernieuwing. We zien bij maatschappelijke organisaties vaak dat complexe vraagstukken van de agenda vallen of versimpeld worden en dat simpele vraagstukken te hoog en te uitgebreid op de agenda staan.

Veranderdrukte en veranderklimaat

Het bovenstaande verwijst naar een specifiek soort spelpatroon: het patroon dat betrekking heeft op de manier waarop men geneigd is met veranderagenda's om te gaan. We zien regelmatig dat veranderagenda's vol worden gestapeld met losse veranderinitiatieven van de betrokken spelers, waardoor activiteiten gefragmenteerd worden en de organisatie verandermoe wordt. Het is vaak de eenvoudigste manier om politiek draagvlak te bereiken: ieders voorstellen honoreren en ze opstapelen. De organisatie wordt daar echter niet beter van. Er zijn meer redenen die tot stapeling en fragmentatie kunnen leiden, bijvoorbeeld door een complex vraagstuk in stukjes te knippen en in allerlei afzonderlijke projecten op te delen. Dat lijkt overzicht en controle te geven, maar het verliest daarmee juist aan samenhang. Ook kan er sprake zijn van allerlei concurrerende veranderingen die nogal interfereren. Dit soort veranderdrukte bepaalt mede wat mogelijk is en hoever je kunt gaan als speler in verandering. Hoe vijandiger de condities, hoe meer je die te hanteren hebt, en die energie kun je niet in de beoogde verandering steken. Eenzelfde redenering gaat op voor het veranderklimaat. Zijn er dominante opvattingen over veranderingen die een eenzijdig veranderspectrum in stand houden en andersoortige benaderingen lastig verkoopbaar maken? Begrenzen zulke opvattingen wellicht ook hoe men aankijkt tegen spelers in verandering, bijvoorbeeld dat ze opereren binnen heldere opdrachten en daarin vooral uitvoerend zijn? Bij vernieuwing ben je als speler vaak juist actief met ambigue opdrachten die je zelf mede formuleert. Dit soort heersende opvat-

tingen is relevant, omdat een werkbare veranderaanpak op basis van goed zicht op de situatie niet zomaar betekent dat die begrepen wordt of gelegitimeerd is. In dergelijke gevallen is er niet alleen sprake van een verandervraagstuk, maar van het interveniëren op de veranderopvattingen en ideeën eromheen.

Contextdruk en urgentie

Tot slot speelt contextdruk een rol. Bij maatschappelijke organisaties kan externe druk een aanzet zijn tot verandering. Als organisaties geen aandacht geven aan de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld, bestaat de kans dat ze hun maatschappelijke legitimiteit verliezen. Ontevreden klanten, slechte pers of druk vanuit politici kunnen aanleiding geven voor ingrijpende veranderingen. Onder druk is het makkelijker ingesleuten patronen en verworven rechten ter discussie te stellen. Een legitimiteitscrisis geeft echter geen richting aan de verandering. Bestuurders kunnen zich daarom richten op visievorming: waarvoor zijn wij op aarde, waar staan we voor en waar gaan we voor? Het realiseren van zo'n visie kan echter ook juist bemoeilijkt worden als de externe druk hoog is. Je kunt zeggen dat hoe hoger die druk is, hoe lastiger het kan zijn om eens rustig met veel mensen in de organisatie de diepte in te gaan om het spelpatroon te begrijpen en te doorbreken. Er zit kortom een spanning tussen tempo en diepgang. Tempo gedijt bij visierealisatie door middel van een rationele en planmatige aanpak, terwijl diepgang eerder gedijt bij realisatie door een ontwikkelgerichte en participatieve benadering. We komen hier verderop nog uitgebreid op terug.

De contextdruk is soms nogal feitelijk ingegeven: nieuwe wet- en regelgeving, een opgelegde bezuiniging, politieke maatregelen, toenemende concurrentie door marktwerking, nieuwe technologie die het werk raakt, een kabinet dat wisselt. Soms is de druk vooral sociaal geconstrueerd. Betrokkenen vinden dat het zo niet langer kan en dat de buitenwereld verwacht dat de organisatie snel met een antwoord komt. Waar de druk vooral een sociaal construct lijkt, zijn andere interventies denkbaar dan daadkracht om die druk tot hanteerbare proporties terug te brengen. Een goed verhaal en een andere betekenisgeving kunnen de werkelijkheid anders doen ervaren, zowel binnen als buiten de organisatie. Dat kan tijdwinst en speelruimte geven om toch een wat lastiger en langduriger aanpak te kiezen die eigenlijk beter bij het vraagstuk past. Het spelen met communicatie en betekenisgeving heeft zijn beperkingen als het gaat om feitelijke contextverschuivingen, want dan is die speelruimte beperkter. Zo lenen vijf-voor-twaalf situaties zich zelden goed voor innovatie.²⁴

In de Ouder- en Kindteams waarin jeugdgezondheidszorg en jeugdhulp samenwerken is sprake van contextdruk doordat politici hoge verwachtingen hebben van de samenwerking en daarom al een aantal kostenbesparingen hebben ingeboekt. Ook hebben ze aan de gemeenteraad beloofd dat er binnen anderhalf jaar een evaluatie

wordt uitgevoerd van de samenwerking van alle betrokken organisaties in de joint-venture. Dit legt een enorme druk op de programmadirectie en de stuurgroep. Het veranderklimaat bij aanvang is goed. De professionals zijn geïnteresseerd in elkaar en in enkele welgekozen proeftuinen is voldoende tijd om te experimenteren en van elkaar te leren. Dit verandert als de verandering projectmatig wordt uitgerold naar vierentwintig teams. Er is dan beperkt tijd en weinig geld om te experimenteren. De complexiteit van de verandering is groot, omdat de teams bestaan uit professionals uit verschillende organisaties en met achtergronden in jeugdhulp, geestelijke gezondheidszorg, zorg voor verstandelijk gehandicapten, publieke gezondheidszorg, onderwijs en welzijn. Die verschillen in professie en afkomst zorgen ervoor dat aansluiting niet vanzelf gaat. Er moet een gezamenlijke werkwijze worden ontwikkeld, maar ondertussen gaat het werk gewoon door en neemt de vraag naar jeugdhulp toe. Er ontstaat een spelpatroon waarbij jeugdartsen en verpleegkundigen zich geleidelijk terugtrekken op hun eigen professie. In de onderstroom zijn er gevoelens van wederzijds onbegrip tussen spelersgroepen. De samenwerking stagneert daardoor, ook al onderkennen alle spelersgroepen de potentiële voordelen van multidisciplinair samenwerken aan een gezonde en veilige leef- en woonomgeving voor kinderen. Pas als de problematiek in kaart wordt gebracht en invoelbaar wordt gemaakt met een causale kaart²⁵ ontstaat er enige ruimte voor reflectie over de inrichting van het veranderingsproces en de rol van de spelers. Dit opent perspectieven om opnieuw samenwerking te zoeken, maar nu met de afspraak dat uitdrukkelijker rekening wordt gehouden met de verschillende werkstromen en professionele werkculturen, en met de complexiteit die dit met zich meebrengt. Ook raakt de gemeentelijke opdrachtgever ervan overtuigd dat meer tijd en rust nodig is. De gevolgde veranderaanpak wordt tegen het licht gehouden en er wordt nagegaan waar in coproductie al successen zijn geboekt. De rol van de verschillende spelersgroepen in de verandering wordt nader uitgewerkt en het spelidee wordt opnieuw doordacht en geconcretiseerd.

4. Spelidee beredeneren

Het spelidee staat voor het uitwerken van een veranderstrategie waarvan wordt verwacht dat die het verschil kan maken. Het ontwikkelen van een doordacht spelidee wordt vaak onderschat en is fundamenteel om op een zindelijke wijze te kunnen veranderen. Het spelidee is een brugconcept: het verbindt denken en doen, diagnose en interventie, begrijpen en handelen. Daarmee ontstaat ook de verbinding tussen 'context maken' met 'impact hebben'. We behandelen het spelidee daarom in dit hoofdstuk in grote lijnen, als een redenering voor veranderen. In het volgende hoofdstuk concretiseren we deze redenering en krijgt die meer het karakter van een aanpak. In deze paragraaf komt aan bod

welke soort werkingsmechanismen nodig lijkt om de kern van een vraagstuk te adresseren. We typeren daartoe zes veelvoorkomende veranderstrategieën. Aanvullende afwegingsvragen komen in de paragraaf daarna aan bod.

Hefboomwerking

Een doordacht spelidee is gebaseerd op een redenering voor verandering. Deze redenering is vrij essentieel: je wilt niet zomaar vooruitspringen naar dikke interventieplannen zonder te beproeven of de gedachte erachter voldoende is doordacht en je kunt vertrouwen op voldoende stevigheid. Als speler in verandering zoek je naar een hefboomeffect: hoe kun je met zo weinig mogelijk inspanning zo veel mogelijk bereiken. We vergelijken het wel eens met trekken aan de juiste draad bij een rafelig tapijt: namelijk die draad waarmee het hele tapijt loskomt. Zo'n redenering is geen omvangrijk verhaal, maar gaat over gewetensvragen waarom je gelooft dat iets werkt of niet. Deze gewetensvragen zijn gerelateerd aan de keuze en de combinatie van veranderstrategieën. Bij het zoeken naar hefboomwerking is het de kunst om het stapelen van veranderinitiatieven te voorkomen, omdat dat er al snel toe leidt dat die veranderplannen met elkaar gaan concurreren in tijdsbeslag. Ze kunnen ook gaan concurreren in werkingsprincipe, doordat de onderliggende principes en de daarbij behorende spelregels met elkaar conflicteren. Tegelijkertijd geldt dat gerichte stapeling van werkingsprincipes juist versterkend kan werken. Het combineren van veranderstrategieën is daarom altijd een proces van wikken en wegen, waarbij in het oog moet worden gehouden dat de veranderredenering navolgbaar moet zijn voor de betrokken spelers. Het gaat elke keer om het vinden van een samenhangend geheel van uitgangspunten voor het vormgeven van een verandering die past bij de spelambitie, het spelersveld en de spelpatronen.

Palet veranderstrategieën

Een eerste afweging bij een spelidee is welke werkingsmechanismen er achter de aanpak zouden moeten zitten. Is de keuze een georganiseerde reis waarbij van tevoren vaststaat hoelang de reis duurt en welke plekken worden bezocht? Of valt de keuze op een avontuurlijke tocht waarbij onbekend gebied wordt betreden? Moet het werkingsmechanisme het hebben van een politiek proces of juist van een innovatieve route? Kan het lerend of beter via verleiding? Er is niet één beste manier van veranderen. Ook is niet elke veranderaanpak even effectief. En 'van alles wat' betekent dat er geen keus wordt gemaakt, waarmee de hefboomwerking in feite wordt weggegooid. Als speler in verandering moet je dus keuzen maken. Daarbij helpt het te weten wat het palet aan soorten veranderstrategieën is. Het is belangrijk dat je breder kijkt dan de eigen ervaring en voorkeur, en dat je strategieën onderling kunt vergelijken en afwegen. Dat betekent dat je die soorten strategieën niet alleen aan de buitenkant moet kennen, maar ook een besef moet hebben van de aannames erachter, de principes die ze doen werken, de kenmerken die wezenlijk zijn. We introduceren hier daarom een landkaart gebaseerd op zowel het kleurendenken van De Caluwe en Vermaak²⁶ als het overzicht van de zes veranderstrategieën van Boon-

stra.²⁷ Die hebben gemeen dat ze beogen te representeren wat je in literatuur en praktijk aan variëteit tegenkomt. We benoemen hier de werkingsprincipes achter elk van de genoemde strategieën.

Rationeel-planmatige strategie: blauwdrukdenken

Deze aanpak richt zich op het rationeel ontwerpen en planmatig implementeren van verandering. Een leidend motto is: eerst denken, dan doen. Objectief onderzoek is vaak de basis voor het definiëren van oplossingen en het vaststellen van doelstellingen. Het onderzoek naar een optimale oplossing kan een audit of een doorlichting omvatten. Bij strategie-exercities kunnen swot-analyses behulpzaam zijn: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden in kaart gebracht. Maar ook een nog ‘dieper blauwe benadering’ is mogelijk: men ontwikkelt dan scenario’s die worden getest aan de hand van opgestelde criteria. Voor de ‘beste oplossing’ wordt vervolgens een implementatieproces ontworpen en uitgerold. Een geplande aanpak van die implementatie moet zorgen voor vooraf gedefinieerde uitkomsten. Projectmanagement is niet voor niets een van de belangrijkste instrumenten met als kernactiviteiten faseren, beheersen en beslissen. Er wordt gebruikgemaakt van tussentijdse metingen en er is een heldere verdeling van rollen en mandaten. Zo werkt men in deze expertbenadering toe naar de vooraf bedachte resultaten. Waarden als orde, efficiëntie en voorspelbaarheid staan daarbij hoog in het vaandel. ‘Piketpalen uitzetten’, ‘trajecten uitrollen’ en ‘voortgang met dashboards bewaken’ is dan ook kenmerkend taalgebruik. Expertise telt en van middelmaat wordt gegruwd. De combinatie van ‘beste oplossingen’ en ‘geplande aanpakken’ is terug te vinden in ‘best practices’. Je kunt ze soms herkennen aan Amerikaans klinkende drieletteracroniemen die hele sectoren in hun greep kunnen krijgen: ABC (*Activity Based Costing*), BPR (*Business Process Design*), BBS (*Business Balanced Scorecards*), HPO (*High Performance Organization*) en dergelijke. De nadruk op rationele maakbaarheid in deze benadering heeft als mogelijk gevaar dat informele, emotionele of contextuele aspecten in het veranderingsproces te weinig aandacht krijgen. De voornaamste spelersgroepen zijn de leidinggevenden die opdracht geven voor de verandering, de experts die de verandering inhoud geven en de projectmanagers die zorg dragen voor een ordelijke realisatie. Dit is in veel opzichten nog steeds het dominante paradigma bij veel veranderingsprocessen.

Bij Rochdale zien we dat een rationeel-planmatige strategie wordt gekozen als duidelijk wordt dat de woningcorporatie door de financiële afspraken in het woonakkoord van de regering niet kan blijven voortbestaan omdat er onvoldoende middelen zijn. Het probleem en het doel zijn helder en er is weinig tijd. De Raad van Bestuur neemt de leiding, leidinggevenden werken voorstellen uit en krijgen een belangrijke rol bij de realisatie van de plannen. Ze worden daarbij ondersteund door een projectorganisatie, waarin experts van stafafdelingen financiële doorrekeningen maken en personele

consequenties in kaart brengen. Voor het eerst in de historie van Rochdale worden er mensen ontslagen. Binnen een halfjaar is de corporatie financieel stabiel en in termen van analyses en plannen voorbereid op de regeringsplannen. Na dat halfjaar wordt omgeschakeld naar een meer stapsgewijze aanpak die past bij het lerend ontwikkelen van mensen en werkprocessen. Bij het financieel orde op zaken stellen is overigens niet uitsluitend een planmatige strategie gevolgd. In samenspel met de Ondernemingsraad wordt ook een onderhandelingsstrategie gebruikt waarbij de Raad van Bestuur genoeg openheid van zaken geeft, inspraak biedt om tot overeenstemming te komen over de doelen en de aanpak van de verandering, en steun krijgt om de noodzakelijke maatregelen door te voeren.

Onderhandelingsstrategie: geeldrukdenken

Deze strategie is gebaseerd op socio-politieke concepten over organisaties waarin belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. De aanname is dat iets pas verandert als de invloedrijkste spelers achter de verandering staan: leidinggevend in formele machtsposities, maar ook opinieleiders in informele machtsposities. Hun instemming kan worden verkregen door in voldoende mate met hun belangen rekening te houden of door druk op hen uit te oefenen. Anders gezegd: het veranderingsproces kan worden gezien als een proces van 'geven en nemen' waarbij ideeën of visies worden gecombineerd tot consensus ontstaat. Verandering wordt hier gezien als een onderhandelings-exercitie, gericht op het bereiken van een duurzame coalitie. Denk aan interventies als mediatie, alliantievorming, stemsessies of interactieve beleidsvorming. De uitkomsten zijn, interessant genoeg, dus niet vooraf bekend. Het proces wordt deels geborgd door de resulterende deals op papier te zetten: denk hierbij aan een intentieverklaring bij een fusie. Belangrijker is het echter dat het spelersveld niet ineens gaat verschuiven en dat de betrokkenen zich blijven committeren aan het bereikte akkoord. Als bijvoorbeeld bij een fusie de samenstelling van het bestuur van een van de fusiepartners verandert, kan dat consequenties hebben voor de stevigheid van 'de deal'. Vaak wordt ook een krachtenveldanalyse gemaakt om te weten wie wie kent, welke belangenverstrengelingen er spelen en welke loyaliteiten men meeneemt. Het is belangrijk om te weten wanneer het ijzer heet is, hoe de panelen schuiven en hoe de hazen lopen. Je ziet hier meteen ook kenmerkend woordgebruik terug. Als iemand woorden als 'achterban', 'comités', 'conclaven' of 'pettenproblemen' gebruikt, weet je al dat je in een onderhandelingsstrategie bent beland. In het veranderingsproces zijn in eerste instantie spelersgroepen betrokken wier steun nodig is voor een beoogde oplossing. Als constructieve onderhandelingen in de ogen van de belangrijkste spelers zo goed mogelijk zijn, kunnen ze deze vaak zelf wel voeren. Bij een conflict is vaak een derde onafhankelijke partij nodig om de onderhandelingen in goede banen te leiden en die zo nodig niet schuwt om eigen macht en gezag in te zetten. Denk bijvoorbeeld aan het optreden van informateurs en formateurs bij

kabinetsformaties. Een valkuil bij deze benadering is dat ‘de sterkste wint’, want daarmee zou je de weerstand van de op-één-na machtigste georganiseerd hebben. Dus hoe breder het draagvlak, hoe beter.

Bij de start van de fusie van twee ziekenhuizen in Hilversum en Blaricum wordt door de Raad van Bestuur overwegend een onderhandelingsstrategie gevolgd. De Raad vormt in de beginfase een coalitie met de managers Bedrijfsvoering, waarbij ze de managers vraagt plannen uit te werken voor de taakverdeling tussen de twee ziekenhuizen. De Raad voert constructieve onderhandelingen met de medici en oefent een zekere druk uit op de verdeling van specialismen over de twee ziekenhuizen. Als het ziekenhuis in financiële problemen komt, schakelt een onafhankelijke interim-bestuurder over naar een rationele en planmatige strategie om orde op zaken te stellen. Er is geen directe urgentie, maar er moet wel wat gebeuren. Deze rationele strategie combineert hij met een motivatiestrategie waarin hij met mensen uit allerlei spelersgroepen gesprekken aangaat over hun werk en de toekomst van het ziekenhuis. De verwachtingen van artsen, verpleegkundigen en managers worden zo gericht in termen van de weg voorwaarts. Dat maakt dat ze zich coöperatief opstellen ten aanzien van de volgende stappen, ook al zijn ze het niet per se met alles eens. Als orde op zaken is gesteld wordt het mogelijk vanuit motivatie en gemeenschapszin te werken aan een betekenisvolle toekomst waarbij het ziekenhuis een sterkere rol in de regio weet in te nemen. Met de keuze voor dit nieuwe werkingsprincipe komen ook tegen- gestelde opvattingen en motivaties naar boven tussen artsen, verpleegkundigen en managers Bedrijfsvoering. Het is de uitdaging voor de bestuurders om nu contact te houden met alle spelersgroepen afzonderlijk en tegelijkertijd te sturen op een gemeenschappelijke beweging in de gewenste richting.

Motivatiestrategie: rooddrukdenken

De focus ligt hier niet op macht of rationeel denken, maar op motivatie. Aangenomen wordt dat er pas écht wat verandert als de verandering breed wordt gedragen, ook door mensen op de werkvloer. Gedrag verandert in deze zienswijze pas als mensen voor iets warmlopen. Vastgesteld beleid en concrete plannen worden in deze optiek als ontoereikend gezien. Een cruciale vooronderstelling is dat je gedragsverandering kunt bewerkstelligen door mensen op de juiste manier aan te sporen mee te doen in de verandering. In de meest rudimentaire vorm doet het denken aan ruilhandel: de organisatie levert de middelen en reikt beloningen uit, in ruil waarvoor medewerkers verantwoordelijkheden op zich nemen en hun best doen. Dit principe zie je terug in veel personeelssystemen. De stimulering hoeft zeker niet materieel te zijn. Het kan ook gaan om het investeren in persoonlijke ontwikkeling. Motivatiestrategieën kunnen zich ook richten op de gemeenschapszin. Die kan bijvoorbeeld versterkt worden door het enthousiasmeren van

mensen aan de hand van een wervende toekomstvisie, maar ook door het versterken van de teamspirit. Sociale rituelen spelen hierbij vaak een rol, zoals het vieren van successen op de vrijdagmiddagborrel of het in het zonnetje zetten van medewerkers die dat verdienen. Het erkennen van prestaties werkt, omdat mensen zich daardoor gezien voelen. Dit principe zie je ook terug in *'management by walking around'*. Daarin is het de mate waarin iemand zich gezien, erkend en gewaardeerd voelt die coachend leiderschap effecten doet sorteren. Dat moet dan wel echt en gemeend zijn: 'doen alsof' wordt door betrokkenen vaak haarfijn aangevoeld en dan werkt het allemaal niet meer. Ook het te procedureel omgaan met beloning of het routinematig omgaan met sociale rituelen haalt de kracht weg uit deze interventies. Kortom: wat je aandacht geeft groeit, dus de kwaliteit van die aandacht telt.

Bij Onderwijsgroep Tilburg spreekt het bestuur de docenten aan op hun passie voor onderwijs met de ambitie om het beste onderwijs van Nederland te verzorgen. In dialoog met docenten wordt een missie en visie ontwikkeld die appelleert aan de kracht van docenten. De docenten worden uitgenodigd om voor zichzelf een waardevol perspectief te formuleren. Met de introductie van 'Medewerker 3.0' worden de vakbekwaamheid en beroepstrots van docenten gearticuleerd en wordt ingezet op enthousiaste, gemotiveerde en deskundige medewerkers die met plezier hun vak uitoefenen. Er wordt geïnvesteerd in het opleiden van docenten om kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. Medewerkers worden opgeleid en getraind om de 'Lean-filosofie' te introduceren en te werken aan duurzaam verbeteren. Teams van docenten kunnen workshops volgen die variëren van een Legoworkshop tot het uitwerken van een mbo-light. Alle teams kunnen een beroep doen op ondersteuning door coaches. Met het programma 'De Excellente Docent' wordt een selecte groep docenten uitgedaagd om te werken aan onderwijsontwikkeling en innovatie. Leidinggevendenden worden geschoold in coachend en dienend leiderschap om de veranderingen te begeleiden. Er wordt een 'Award Duurzaam Verbeteren' ingesteld om teams of individuen in het zonnetje te zetten. Docenten voelen zich hierdoor steeds meer betrokken bij de organisatie en nemen initiatieven om het onderwijs te verbeteren.

Leer- en ontwikkelstrategie: groendrukdenken

De leer- en ontwikkelstrategie heeft zijn wortels in actieleren en organisatieontwikkeling. Veranderen en leren worden gezien als onlosmakelijk verbonden begrippen. Net als bij de motivatiestrategie is verandering gekoppeld aan gedrag, maar hier is de gedachte dat gedrag pas verandert als mensen leren. Dus niet verleiden of motiveren van buitenaf staat voorop, maar het in leersituaties brengen van betrokkenen – met name in groepsverband. Die leersituaties kunnen erop gericht te zijn om een nieuwe visie te vormen, elkaar bewust te maken of te experimenteren met nieuw gedrag. Participatieve strategie-

ontwikkeling is een lerende manier om samen tot een toekomstbeeld te komen waarbij het proces om dat te doen vaak meer impact heeft dan het resultaat op zich. Bewustwording kan worden georganiseerd door elkaar feedback te geven ('spiegels') en andere zienswijzen ('vensters') aan te reiken. Dat kan gebeuren tijdens reële situaties, maar ook middels spelsimulaties. Die bewustwording kan aanleiding geven tot het samen experimenteren en oprekken van het eigen handelingsrepertoire. Waar mogelijk geschiedt leren in cocreatie met deelnemers die niet alleen iets over de inhoud leren, maar ook hun leervermogen al doende versterken. Bij voorkeur helpen begeleiders de betrokken spelers zelf steeds meer de veranderingen op zich te nemen: het begeleiderschap wordt dan een gedeelde rol die de spelersgroep op zich neemt. Het woordgebruik is bij deze benadering vaak erg groeigericht: het gaat over bewustzijn en bekwamen, over aanleren en afleren, over kennis delen en de kunst afkijken. De ontwikkelstrategie is krachtig, zolang het verbonden blijft met werk en daarin te onderzoeken en toetsbaar wordt wat werkt en wat niet. Betrokkenen groeien door confrontatie. Dat verklaart dat de strategie vlak wordt zodra het leren te veel in het teken staat van persoonlijke ontwikkeling en leuk moet blijven. Ook de gedachte dat iedereen maar alles kan leren, is een rooskleurige blik die meer gericht is op iedereen aan boord houden dan op ontwikkeling faciliteren.

Agentschap Telecom bereidt zich voor op zijn rol in een digitale wereld waarin we steeds afhankelijker zijn van telecommunicatie en apparaten zelfs met elkaar communiceren. De directie kiest samen met de managers en de ondernemingsraad voor een leer- en ontwikkelstrategie. Een groep van zeven medewerkers gaat gesprekken aan met een veel grotere groep spelers over het werk, de bedrijfscultuur en de toekomst. De uitkomsten uit de gesprekken worden teruggekoppeld naar alle medewerkers. In onderlinge gesprekken over de uitkomsten leren collega's van en met elkaar over de onderliggende spelpatronen in het agentschap. Gangmakers gaan daarna op afdelingen met hun collega's in gesprek over de toekomst en de zijnswaarde van de eigen afdeling. In een derde leersessie op de afdelingen werken de professionals een eigen veranderaanpak uit om met de afdeling de toekomst te bepalen. De gangmakers worden begeleid en ondersteund door een groep begeleiders uit de eigen organisatie, tezamen met een externe begeleider. Leidinggevendenden doen als medewerker mee op hun eigen afdeling en hebben daarnaast hun eigen leersessies.

Dialogoog en zelfsturing als strategie: witdrukdenken

Deze benadering kan worden gezien als reactie op de 'geplande visie' op verandering die de andere strategieën in meer of mindere mate delen. Een centraal idee van deze strategie is dat omstandigheden doorlopend veranderen. De interventies zijn erop gericht deze doorgaande verandering te versterken. Betekenisgeving speelt een belangrijke rol in het onderscheiden en opsporen van onderstromen. Belangrijke indicatoren zijn daarbij

energie en vitaliteit. Alleen als je met elkaar vitale onderstromen weet te onderscheiden, weet je wat er op het punt van doorbreken staat en wat je kunt steunen. Woorden geven aan deze onderstromen helpt, zodat een bredere groep zich ermee kan identificeren. Dialogsessies en een waarderende aanpak kunnen hier een rol in vervullen, waarbij je met elkaar bespreekt wat achter trends en patronen zit. Daarin spelen begeleiders een belangrijke rol, niet alleen om het gesprek open te houden, maar ook om ervoor te zorgen dat het gesprek onderzoekend genoeg is, zodat het kan leiden tot ontdekkingen. Door samen vorm te geven aan experimenten kunnen nieuwe mogelijkheden ook stap voor stap gerealiseerd worden. Deblokken hoort eveneens bij deze strategie: zelfsturing en ondernemerschap zal vaak tegen obstakels aanlopen. Vaak kan men die zelf uit de weg ruimen, soms kan men er omheen navigeren: dat hoort bij het ondernemerschap. Soms zijn er echter bepaalde obstakels, zoals knellende regelgeving, veranderdrukte of positiebehoud van enkele spelers, die vernieuwing jarenlang tegenhouden. In die gevallen is het denkbaar dat een kleine groep voorlopers met een stevig verhaal en een coalitie met enkele 'verlichte' machthebbers ervoor kan zorgen dat die obstakels kleiner worden. Ze verbreden zo de weg voorwaarts naar de doorbraak. Deze veranderstrategie klinkt vaak aantrekkelijk: wie kan tegen dialoog of zelfsturing zijn? Echter, het verlangt wel goed inzicht of de aanpak echt aansluit bij de onderstroom, of de tijd er rijp voor is en of de blokkades hanteerbaar zijn. Zit je ernaast, dan verliest de aanpak zijn kracht. Geeft een organisatie bijvoorbeeld ruimte aan professionals die (geleerd hebben) weinig ondernemerschap te tonen, dan kweek je slechts lethargie. En als het management zelfsturende teams vooral afdoet als een structuuringreep, dan vermijdt het daarmee daadwerkelijk mensen op hun verantwoordelijkheid aan te spreken, steun te bieden in het ontwikkelen van eigen kracht en actief beperkingen weg te nemen. Dat staat gelijk aan een 'laissez-faire'-opstelling, niet aan een krachtige zelfsturingsstrategie.

Brandweer Nederland volgt met de 'strategische reis' een aanpak die zich overwegend kenmerkt door een brede dialoog over de toekomst van de Brandweer. In deze dialoog zijn alle spelersgroepen in en rond de Brandweer betrokken. De dialoog wordt ondersteund door een externe procesbegeleider, die samen met brandweermensen het proces vormgeeft. Door de dialoog ontstaat een gedeeld beeld op de toekomst. Deze visie motiveert brandweercommandanten in de eigen regio ook het gesprek aan te gaan over de toekomst van de brandweer in de regio. Deze gesprekken dragen bij aan talloze initiatieven die zijn geïnspireerd door de gedeelde toekomstvisie. In de kazernes gaat de toekomstvisie pas echt leven als er gesprekken worden gevoerd tussen commandanten en brandweermensen in de operationele dienst. Die verlopen soms stroef omdat er onzekerheden en frustraties uit het verleden naar boven komen. Pas als hiervoor ook aandacht is, kunnen initiatieven ontstaan die bijdragen aan de brandweer van de toekomst.

Machts-dwangstrategie: staaldrukdenken

In deze aanpak definieert de top doelstellingen, geeft opdrachten en verwacht dat die worden toegepast. Dat klinkt bijna als een planmatige benadering, alleen is hier de aanpak niet getoetst aan expertise, maar puur ingegeven door hiërarchie en machtsposities. Ook is de realisatie niet projectmatig uitgewerkt, maar juist zelden in detail gepreciseerd. Men draagt betrokkenen op die uitwerking op zich te nemen. De visie van de top is dus leidend en tegenspraak wordt geminimaliseerd. Daar zit dan ook meteen een risico, namelijk als de top het probleem niet genoeg kan overzien en de inbreng van anderen hard nodig is. De uitoefening van macht geschiedt door sancties, soms door dreiging. Dit kan bijvoorbeeld gestalte krijgen via het ondergraven van iemands positie of carrière. Denk aan het ridiculiseren van iemands bijdrage – wat kan leiden tot gezichtsverlies –, het niet uitnodigen voor belangrijke bijeenkomsten, het niet gunnen van betekenisvol werk, het beoefenen van vriendjespolitiek of het verwijderen uit een functie. Je kunt dit ook zien als vormen van geweld. Een extreme metafoor hiervoor is het voeren van oorlog waarbij het recht van de sterkste geldend is. Dit soort benaderingen roept vaak tegenkrachten op, wat de invoering kan bemoeilijken. Dat kan overigens een zegen zijn als zowel de inhoudelijke richting als het proces destructief lijkt uit te pakken. In deze benadering werkt zo'n tegenkracht echter zelden zomaar corrigerend. In eerste instantie leidt het meestal tot escalatie: de leiders organiseren doorzettingsmacht om de weerstand te overwinnen of te isoleren. Het wordt dan een krachtmeting, met allerlei mogelijke neveneffecten. De machts-dwangstrategie is dus riskant. Ze is alleen werkbaar indien de top goed weet waarover hij het heeft, stevig in het zadel zit en doelstellingen concreet en controleerbaar zijn. Het is dan een tijdelijke exercitie. Zodra het niet op dat soort situaties betrekking heeft en niet tijdelijk is, pakt het zelden positief uit. Dat is dan ook de reden dat we haar als laatste toevoegen aan het rijtje, omdat de strategie wel met regelmaat wordt toegepast, maar zelden de meest effectieve weg is om duurzame veranderingen te realiseren in maatschappelijke organisaties.

Bij GGZ Rivierduinen rest de Raad van Bestuur op een gegeven moment niets anders dan in te grijpen in de structuur van de organisatie en de positie van directeuren. De politieke druk is groot en de financiering van de GGZ staat onder druk. Er zijn al enkele GGZ-instellingen failliet gegaan of overgenomen. Dat wil de Raad van Bestuur zeker niet. Met de directeuren wordt de toekomst in kaart gebracht en het is iedereen duidelijk dat er iets moet gebeuren. Het directeurenoverleg met zesentwintig spelers is echter niet slagvaardig en de spelers zijn niet bereid hun eigen belangenposities op te geven. De Raad van Bestuur forceert een oplossing door één kliniek te sluiten, twee klinieken samen te voegen en de klinieken onder te brengen in vijf regionale centra. Enkele directeuren Behandelzaken worden van hun positie gehaald en krijgen de keuze: of weer werken als psychiater of vertrekken. De bedrijfsvoering wordt gecentrali-

seerd en de centra verliezen hun autonomie als het gaat om financiën en administratie. Het aantal directeuren Bedrijfsvoering wordt gehalveerd. Met directeuren die zich verzetten wordt de arbeidsrelatie beëindigd. Door deze ingreep wordt Rivierduinen beter bestuurbaar en kan ze slagvaardiger inspelen op alle omgevingsveranderingen. Het machtsgebruik door de Raad van Bestuur heeft ook een keerzijde, omdat bij directeuren de onzekerheid over de eigen positie toeneemt. Ook de Ondernemingsraad ziet de machtstoename van de Raad van Bestuur met lede ogen aan. Er ontstaat rumoer in de organisatie die doorklinkt in de Raad van Toezicht. Dit draagt bij aan spanningen tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur die later uitmonden in een machtsstrijd waarbij uiteindelijk de Raad van Toezicht terugtreedt.

De zes beschreven veranderstrategieën zijn gestoeld op verschillende principes en werkingsmechanismen. De strategieën kennen allemaal voor- en nadelen en het zomaar combineren van strategieën is onverstandig. De zes strategieën en werkingsmechanismen zijn schematisch weergegeven in figuur 5.3.

5. Spelidee afwegen

Na een eerste ruwe keuze voor een veranderstrategie zijn er nog enkele andere afwegingen die helpen deze strategie scherper te stellen. Het gaat dan om de vraag welke omvang en diepgang mogelijk lijken en welke complexiteit de spelers aankunnen in de aanpak en diepgang van de verandering.

Spanning tussen omvang en diepgang

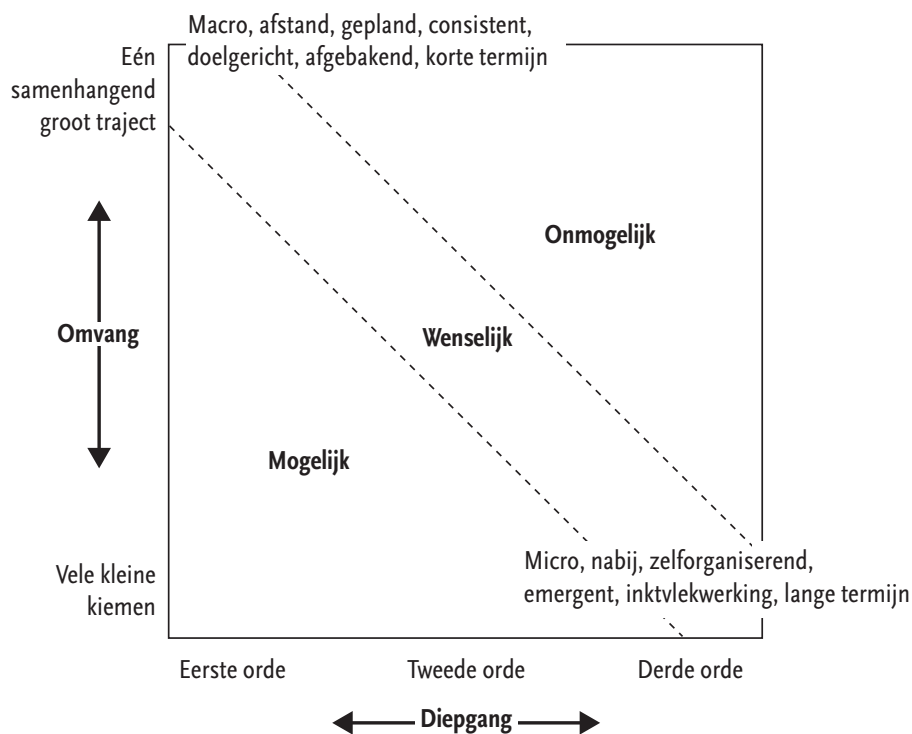
Een eerste afwegingsthema is bij welke diepgang en omvang de verandering zou kunnen werken. Dit is een relevante vraag, omdat er zowel in de praktijk als in de literatuur lang verwarring is geweest over 'ambitieuze verandering'. Soms kreeg dit de betekenis van omvang ('de heel organisatie gaat om') en soms de betekenis van diepgang ('we gaan het op een heel andere manier doen'). Vaker nog liepen beide betekenissen dwars door elkaar heen. Langzaam is helder geworden dat juist het gelijktijdig streven naar omvang en diepgang een slecht idee is omdat omvang en diepgang bij verandering haaks op elkaar staan, zoals gevisualiseerd in figuur 5.4.

De typering van omvang ligt voor de hand, maar die van diepgang vraagt wat toelichting. Je kunt diepgang typeren in 'ordes'.²⁸ De eerste orde is 'meer van hetzelfde': je doet het met bekende opvattingen en aanpakken. Het gaat bijvoorbeeld om het optimaliseren van bestaande informatiesystemen. Er is geen reden om dat kleinschalig te doen. Iedereen heeft aan een half woord genoeg. Denk ook aan de aanpak van reorganisaties, die iedereen al dikwijls heeft meegemaakt. Dat betekent overigens niet dat zo'n verandering niet met

	Rationeel en planmatig	Onderhandeling	Motivatie	Leren en ontwikkelen	Dialogoog en zelfsturing	Machtsdwang
	Blauwdruk	Geeldruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk	Staaldruk
Er verandert iets als we ...	eerst denken en dan (planmatig) doen	belangen bij elkaar brengen	mensen op de juiste manier prikkelen	mensen in leersituaties brengen	ruimte maken voor spontane evolutie	afdwingen dat het gebeurt
in een ...	rationeel proces	machtsspel	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces	beklemmende situatie
naar ...	de beste oplossing, een maakbare wereld	een haalbare oplossing, win-winsituatie	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt	een oplossing waaraan ieder zich conformeert
met interventies zoals ...	projectmatig werken, strategische analyses	coalitievorming, topstructurering	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open-systems-planning	open-space-meetings, zelfsturende teams	dreiging, sancties, afhankelijk maken, isoleren
gestuurd door ...	inhoudelijke experts, projectleiders	procesbegeleiders die hun macht gebruiken	hrm-experts, coachende managers	procesbegeleiders die mensen steunen	patroonduiders die zichzelf op het spel zetten	dominante figuren die stevig in het zadel zitten
gericht op ...	kennis en resultaten	posities en context	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen	controle en beheersing
Het resultaat is ...	omschreven en gegarandeerd	onbekend en verschuivend	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar	beheersbaar en concreet
De borging schuilt in ...	meten = weten, bijsturen	beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit	hrm-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog	doorzettingsmacht en uitsluiting
De valkuil schuilt in ...	negeren van externe en irrationele aspecten	luchtfietserij, lose-losesituatie	verstikkende systemen, zachte heelmeeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire	willekeur, escalatie, duikgedrag

Figuur 5.3: De werkingsmechanismen in één oogopslag

zorg moet gebeuren: juist het managen van verwachtingen en zorgvuldigheid vormt de kern voor de acceptatie. Deze zorg is echter niet gericht op het oprekken van bestaande routines en ideeën, eerder het genoeg aansluiten daarop. De tweede orde is handelen op basis van andersoortige ideeën en benaderingen. Deze zijn dus niet vanzelfsprekend al binnen de bestaande groep aanwezig, maar worden ingebracht via een ‘derde partij’ van elders in of buiten de organisatie. Het gaat om het verkennen en eigen maken van nieuwe spelpatronen. Dat veronderstelt ook wijzigingen in de samenwerking tussen de spelers. Het is de kunst spelers te verleiden daarin mee te doen. Bij de derde orde is die verleiding niet zo nodig, omdat betrokkenen zelf ongevraagd en continu op zoek gaan naar nieuwe ideeën en insteken: een soort ‘leren leren’. Deze vorm van zelfgestuurde exploratie past goed als het gaat om innovatie van dienstverlening en het herdefiniëren van de kwaliteit van het professionele werk. Dat doen betrokkenen slechts als ze de vraagstukken belangrijk genoeg vinden en er warm voor lopen. De derde-orde-verandering geschiedt daarom zelden organisatiebreed. Het gaat om ‘kiemen’ van voorlopers die ongevraagd aan de slag gaan om iets voor elkaar te krijgen, ook al staat dat haaks op huidige routines. Weick spreekt hier over het werken door ‘small wins’, waarbij je via vele kleine stappen een vraagstuk steeds beter leert begrijpen en hanteren.²⁹ Denkers en doeners werken hierin samen en boeken na verloop van tijd aardig wat winst door vele kleine stappen te stapelen.



Figuur 5.4: Veranderomvang versus veranderdiepgang (Vermaak, 2015³⁰)

Figuur 5.4 visualiseert hoe diepgaande organisatiebrede verandering met zichzelf in tegenspraak is. Als leidinggevend en bijvoorbeeld suggereren dat in het hele bedrijf een cultuuromslag plaatsvindt, dan zitten zij op een dwaalspoor. Cultuur laat zich niet via de 'grote' weg omslaan, of uitrollen via gedragscodes of zeepkistsessies. En dat hoeft ook niet, want er zijn andere wegen voor. Andersom geldt dat kleine kiemen weliswaar eerste-orde-optimaliseringslagen kunnen maken, maar dat dat een beetje zonde van de energie is. Bij eerste-orde-veranderingen sluit de aanpak namelijk allang aan bij wat medewerkers denken en kunnen. Waarom zou je dan niet de verandering met grote stappen snel thuis met z'n allen doormaken? Dat scheelt veel energie en werkt zeker zo goed. Wat overblijft zijn de meest wenselijke veranderaanpakken in de schuine balk die loopt van kleinschalige derde-orde-vernieuwing tot grootschalige eerste-orde-optimalisering. Met-tertijd kan een vernieuwing ook in die balk omhoog schuiven. Het succes van de kiemen van het eerste uur verspreidt zich dan organisch onderlangs naar verwante geesten, waardoor nieuwe kiemen ontstaan. Zo kan een derde-orde-verandering in de loop van de tijd een tweede-orde-verandering worden en zelfs op termijn een eerste-orde-verandering. Het is dan 'ingeweekt' en 'geland' in de organisatie en heeft omvang gekregen. Maar zo'n spreidingsproces laat zich niet forceren. Als het te snel gaat, gaat het de vermogens van de volgers te boven en oogsten die teleurstellende resultaten, waarmee ze de vernieuwing om zeep helpen. Juist in maatschappelijke organisaties is zo'n afweging tussen snelheid en diepgang vaak aan de orde. Er zijn daar namelijk talloze spelers die er verschillende opvattingen op na houden. De complexiteit en dynamiek in de omgeving lijken er vaak om te vragen dat maatschappelijke organisaties zich van tijd tot tijd herbezinnen op wat zij doen en hoe zij dat doen, maar tegelijkertijd laat zo'n diepgaande verandering zich snel noch breed realiseren. Is het dan beter breed en snel minder vergaande veranderingen aan te pakken, of liever toch een groeibenadering volgen?

Combineren naar vermogen

Een tweede afwegingsthema bij het uitwerken van het spelidee is het combineren van de verschillende strategieën om complexiteit aan te kunnen. Maatschappelijke organisaties kennen vaak complexe opgaven. Juist dat soort opgaven vraagt in hun aanpak een bepaalde finesse die gestoeld is op een onderzoekende manier van werken waarbij de verschillende zienswijzen en bijdragen van betrokkenen ten volle worden benut. Kortom: een aanpak met voldoende diepgang, meerstemmigheid van spelers en meervoudigheid van veranderstrategieën. Of de spelers dat ook met elkaar aankunnen, is een andere kwestie. Meervoudigheid is effectief als de verschillen niet worden gladgestreken. Het is juist bij de gratie van contrast van de verschillende insteken dat ze elkaar complementeren. Dat betekent dat de spanningen tussen die benaderingen en hun pleitbezorgers niet zomaar weg te poetsen zijn en dat je dat als speler in ieder geval niet moet willen. De kunst is om de grens op te zoeken door veranderstrategieën zo intensief te combineren dat alles uit de aanwezige vermogens wordt gehaald en die zelfs nog wat worden opgerek. Maar verder moet het niet gaan, want als de bedachte aanpak betrokkenen overvraagt, leidt dat tot

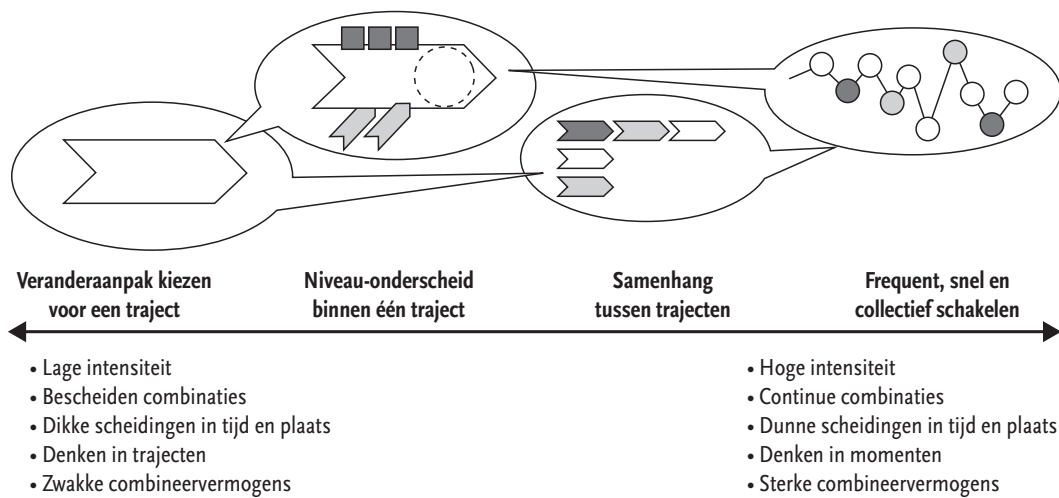
verlamming. Zo is het beter niet al te ingewikkeld aan de slag te gaan in een organisatie die een weinig rooskleurige veranderhistorie heeft of is verwaarloosd.³¹ Beter een minder goed veranderidee dat slaagt dan een briljant idee dat mislukt. De belangrijkste les is wat ons betreft dat er slechts zo intensief gecombineerd moet worden als een organisatie aankan. Het is een spanningsveld tussen combinatiewens en combinatievermogen. Dit spanningsveld lijkt een lastig te overbruggen tegenstelling, en dat is het ook. Hoe meer een speler in verandering de contrasten voelt, ziet en snapt, hoe beter hij kan zoeken naar slimme combinaties van veranderstrategieën. En hoe meer andere spelers dat ook voelen, zien en snappen, hoe beter ze dat samen met andere spelersgroepen kunnen doen. Combinaties worden het krachtigst als er frequent, snel, organisch en collectief geschakeld kan worden tussen verschillende veranderstrategieën. Dit *continueschakelen* zien we bijvoorbeeld in 'high performing teams'.³² Deze zijn gezamenlijk in staat vliegensvlug te switchen tussen momenten waarop men gestructureerd en planmatig werk verzet, naar momenten van reflectie en feedback, naar sociale momenten van zorg of viering, of naar spannende momenten als er belangen op tafel liggen waarover onderhandeld moet worden. Juist doordat men voor elke strategie tijd, ruimte en talent heeft en iedereen aan een half woord genoeg heeft om samen steeds de overstap te maken, is zo'n team enorm flexibel en van alle markten thuis. Het vraagt wel veel van een groep om dit te kunnen.

Parallelliseren en faseren

Een eenvoudiger mogelijkheid om te combineren is *parallelliseren*, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen meerdere veranderingsprocessen en daarbij passende strategieën in één samenhangend traject. Een voorbeeld is de transitie in de jeugdzorg, waar zich een politiek proces afspeelt tussen gemeenten en instellingen en waarbij de teams in wijken hun weg moeten vinden. Tussen de politieke spelersgroepen kan een onderhandelingsstrategie worden gevolgd. Om de Ouder- en Kindteams in positie te brengen is het nodig dat locaties zijn ingericht, dat mensen weten in welk team ze werken en dat ze in hun werk kunnen beschikken over apparatuur. Hierbij past een planmatige strategie waarbij projectmatig de spullenboel op orde wordt gebracht. Het verbeteren van de werkwijzen en de samenwerking in de teams vraagt om motivatie van de teamleden: een heldere visie, aandacht voor het ongemak en zorgzaamheid vanuit het management kunnen hierbij helpen. Dit kan worden gecombineerd met een leer- en ontwikkelstrategie waarbij professionals in de teams zelf de tijd nemen om de visie te concretiseren naar werkwijzen, en al doende leren samenwerken met respect voor verschil. Je ziet hier dus bijna het hele palet aan strategieën naast elkaar voorkomen, elk gericht op een ander aspect van de transitie.³³ De eenvoudigste mogelijkheid om veranderstrategieën te combineren is te kiezen voor *faseren*, waarbij veranderstrategieën elkaar opvolgen. Je doet dan maar één veranderstrategie tegelijk in de tijd.

Het zomaar lukraak combineren van veranderstrategieën zonder een inschatting van wat nodig is en wat de organisatie aankan, leidt bij spelers tot verwarring in de hoofden en vervlakking in het handelen van betrokkenen. Dat doet de verandering stagneren. De

kunst is af te wegen hoe intensief veranderstrategieën kunnen worden gecombineerd. Onderstaande figuur visualiseert de verschillende maten waarin dat mogelijk is. Door paralleliseren, faseren en schakelen kan namelijk in potentie een evenwichtig spelidee ontstaan waarbij de gekozen veranderstrategieën elkaar versterken. Dat kan krachtiger uitpakken dan het kiezen van slechts één hoofdstrategie. De vraag in dit stadium is: wat durf je aan in deze veranderopgave?



Figuur 5.5. Combinatie-intensiteit (Vermaak, 2015³⁴)

6. Speelruimte creëren

Het spelidee kun je zien als een redenering die spelers in verandering maken door het in balans brengen van spelambitie, spelersveld en spelpatroon. Dit suggereert een opbouwende lijn, maar eigenlijk springt die lijn heen en weer, want het spelidee dat spelers wenselijk achten kan ook betekenen dat ze hun ambitie bijstellen, dat ze focussen op een bepaald deel van het spelersveld of dat ze samen tot nieuwe vragen komen over spelpatronen. Soms hebben spelers in verandering al een voorkeur voor een veranderidee, maar het is niet zo belangrijk wat ze willen of ideaal achten. Het gaat erom wat werkbaar is. Dat onderstreept dat een veranderidee net zomin leidend kan zijn als de veranderambitie, het spelveld of het spelpatroon. Het gaat om de relatie daartussen: hoe passen ze bij elkaar? Dat is een proces van wikken en wegen. De kernvraag is wat de spelers werkbaar achten in de speelruimte die ze hebben. Het is een illusie dat een individu die afweging maakt, veranderen is samenspel, zeker in maatschappelijke organisaties waar professionals samen van betekenis zijn en maatschappelijke waarden creëren.

Speelmogelijkheden inschatten

Stel je ziet een aanpak die bij een verwante organisatie enorm goed heeft gewerkt. Dat is geen reden om die aanpak te kopiëren, want de vraag is wat het best bij jouw organisatie past. Wat jouw organisatie aankan en nodig heeft, is waarschijnlijk niet hetzelfde als wat de burens konden gebruiken. Als het huis niet op orde is, kun je de veranderaanpak maar beter niet al te ingewikkeld maken – zelfs als het vraagstuk dat eigenlijk verlangt en er een aanpak bekend is die zichzelf elders al bewezen heeft. Er is dan eerst iets anders nodig. Ook speelt mee hoe speels en lerend de spelers in de organisatie zijn. Is het bijvoorbeeld denkbaar om eerst de veranderkracht te versterken, zodat de ambitie van de verandering overeind kan blijven – maar dan pas op de langere termijn? En is er genoeg rugdekking bij de kernspelers om iets uitdagends duurzaam aan te pakken? Is het vraagstuk vooral iets wat urgent opgelost moet worden of is het een innovatie waarvan veel spelers warm worden omdat het hun vak raakt? In bovenstaande zinnen gaan we steeds heen en weer tussen spelidee, spelersveld en spelambitie. Bij het spelidee raken we aan de mate van complexiteit, de looptijd en de best passende veranderstrategie. Bij het spelersveld gaat het om karakteristieken in termen van krachtenveld, leercultuur en opstelling van verschillende spelersgroepen. De spelambitie komt aan bod in termen van de hoogte van de uitdaging, reactief of creatief kunnen zijn en de wens van duurzaamheid van de ambitie. Elke keer is de vraag: wat past bij elkaar en hoe kunnen we een robuuste redenering maken voor de verandering die we voor ons zien?³⁵

Bij het maken van een robuuste redenering spelen de spelpatronen een belangrijke rol naast spelidee, spelambitie en spelersveld. Is bijvoorbeeld een veranderaanpak al eerder geprobeerd en hoe ging het toen? Is er een veranderhistorie waarop voortgeborduurd kan worden of waarmee juist gebroken moet worden? Stel dat je er samen op uitkomt dat de waarde eigenlijk ligt in het breken met de historie – de onderstroom van de ongeschreven culturele regels van de organisatie – dan zal de verandering aardig diep moeten gaan, omdat anders niet de echt onderliggende gewoonten en opvattingen worden onthuld. Maar dan is meteen ook de vraag: met wie doe je dat dan eerst? Want met de hele organisatie die diepgang bereiken is niet haalbaar. Waar is men het best in staat zijn eigen leren te organiseren naast het reguliere werk? Waar zitten de ondernemende voorlopers? En hebben die zin en tijd om voorop te lopen? En lopen er nog andere veranderingen doorheen waardoor dit niet op te brengen is? Uit bovenstaande zinnen blijkt hoe we verder heen en weer gaan: vanuit veranderpatroon met oog voor historie, spelpatronen, complexiteitmatching en veranderdrukte, via het eerste veranderidee met leermechanismen, diepgang en omvang, combineervaardigheid, langs het spelersveld met identificatie en de vermogens van voorlopers, naar het uiteindelijke veranderidee met een balans tussen diepgang en omvang en een doordachte combinatie van veranderstrategieën.

Afbreukrisico's compenseren

Als alle vier de spelfactoren netjes dezelfde kant op wijzen, is het leven gemakkelijk en de verandering voorstelbaar. Het veranderidee ligt voor de hand, is snel gevonden en uit-

gelegd. Betrokkene spelers scharen zich erachter en het idee bouwt voort op de historie die de spelers met elkaar hebben gecreëerd. In de meeste gevallen zit er echter spanning tussen de factoren. Ze wijzen niet zomaar dezelfde kant op. En dat wordt het wikken en wegen. Als bijvoorbeeld de steun en vertrouwdheid voor een bepaalde veranderaanpak groot is, kan dat doorslaggevend zijn voor de keuze van het veranderidee. Het spelersveld weegt dan zwaar mee. Maar als juist die veranderaanpak altijd slecht heeft gewerkt voor dit ene vraagstuk in deze organisatie, dan kan daar terecht over getwijfeld worden. Dan ligt het voor de hand de voorkeuren van betrokkenen minder zwaar te laten wegen dan de veranderhistorie. Met andere woorden: het spelpatroon weegt dan zwaarder dan het spelersveld. Een goede keus gaat daarmee niet om wat ideaal is, maar om de vraag welke aanpak het best aansluit bij de spelfactoren en of de spelers in staat zijn om de afbreukrisico's bij het veranderidee te compenseren.

Het kan ook tussenstappen vergen om de afbreukrisico's hanteerbaar te maken. Het kan zijn dat de situatie verlangt dat afscheid wordt genomen van een sleutelfiguur in het spelersveld omdat anders de aanpak niet genoeg steun krijgt. Het kan ook zijn dat eerst met bepaalde groepen aan professionalisering wordt gewerkt of dat in delen van de organisatie het huis op orde wordt gebracht zodat meer spelers in de organisatie in staat zijn een hogere complexiteit te hanteren. Soms blijft er twijfel. Dan denk je als veranderaar dat de strategie kan werken, maar je weet nog niet waar de voorlopers zitten, wat er eerder is geprobeerd of wat er achter sommige cynische uitspraken zit. Dat kan de behoefte oproepen om specifieke stukjes informatie rond de drie spelfactoren nog even te checken bij andere spelers. Echte zekerheid is echter niet in de aanbieding. Het blijft een beredeneerde keuze, maar de uitwerking is niet voorspelbaar. Daarom is voortdurende monitoring nodig om na te gaan of je met elkaar nog op de goede weg bent.

Engagement en rolneming

Wie doet dit alles in het spelersveld? Het lijkt wenselijk dat zo veel mogelijk mensen actief meedenken. Het is tenslotte hun organisatie en het vraagt ook wat van hen om die te veranderen. Hoe meer spelers betrokken zijn bij een aanpak, hoe beter ze die begrijpen en hoe meer ze zich er verantwoordelijk voor kunnen voelen. We zien echter in de praktijk dat de stelling dat we het allemaal samen moeten doen vaak een vrijbrief blijkt om niets te doen en dat vervolgens niemand het veranderkundige huiswerk doet dat nodig is. In onze ogen is een van de meest vergeten rollen die van de speler die een verandering initieert en verder vormgeeft. Dat is een rol die niet zomaar ingevuld is. Er zijn vaak opdrachtgevers die een verandering bedenken of legitimeren, projectleiders die met stukjes aan de slag moeten en doelgroepen die de verandering ondergaan. Zo'n opdeling van rollen getuigt van een projectmatige reflex. In die reflex blijven enkele cruciale activiteiten achterwege die wij zien als de opgave van de veranderaar.

In dit hoofdstuk gaat het om het doorgronden van een veranderopgave en het beredeneren van een werkbaar veranderidee. Daar hoort bij: het (her)ijken van opgaven, het

meervoudig bekijken en begrijpen van de context, het zoeken naar hefboomwerking, het afwegen van de gewenste diepgang en omvang, zicht hebben op medespelers, een besef van veranderhistorie en bekendheid met mogelijke veranderstrategieën en hoe die te combineren. We pleiten er dus voor dat in ieder geval een aantal mensen de handschoen oppakt en dit soort activiteiten naar zich toe trekt. Ze pakken dan de rol van leidende speler in verandering en doen het nodige huiswerk. Die rol is niet functie- of positiegebonden. Maar hij vraagt wel iets anders, namelijk: genoeg engagement om dit werk te doen, het te kunnen en anderen te willen meenemen. Bovendien is geloofwaardigheid nodig bij de andere spelers, zodat de rol je wordt gegund. Mensen met een leidende rol in verandering zijn vaak een knooppunt tussen collega's, opdrachtgevers en allerlei projectleiders. Vanwege verschillen in opvattingen en verwachtingen is dit niet altijd een makkelijke positie.

Professioneel geweten

De keuze voor een veranderidee is altijd subjectief. Een andere speler kan tot een andere slotsom komen. In hoofdstuk 3 gingen we al in op die subjectiviteit van veranderaars. Het kan zijn dat een van de spelers non-interventiegedrag als spelpatroon ziet omdat mensen lastige vragen ontwijken, niet samenwerken en elkaar niet aanspreken op hun gedrag. Andere spelers kunnen dan zeggen dat ze dat anders zien en wijzen op een onhandige organisatiestructuur waardoor samenwerken nauwelijks mogelijk is en mensen ook geen zicht hebben op het effect van het gedrag van de ander. Zelfs als spelers het eens zijn over het spelpatroon, dan hoeft dat weer niet zo te zijn bij het kiezen van een spelidee. Dat is ingekleurd door hoe jij als speler de situatie begrijpt, door het handelingsperspectief waar jij in gelooft en bij wat jij zelf aankunt en wat bij je past. Het gaat om een combinatie van betekenisgeving, veldkennis en besef van eigen vermogens. Dit zijn geen objectieve maar persoonsgebonden inschattingen. Wat voor jou als persoon werkbaar is vanwege jouw begrip, ervaring en aanleg, hoeft dat niet voor anderen zo te zijn. Dit mee betrekken in het maken van veranderkundige keuzen is verstandig en legitiem. Het gaat feitelijk om een professioneel geweten, waarbij je jezelf afvraagt hoe je redenering voor verandering tot stand is gekomen en waarop je keuzen voor een veranderstrategie zijn gebaseerd. Het professionele geweten betekent ook dat je blijft kijken hoe de verandering verloopt en je jezelf afvraagt of de keuzen die je hebt gemaakt bijdragen aan de veranderambitie die de spelers voor ogen hebben.

Scherpen met anderen

Dat je handelingsperspectief subjectief gekleurd is, betekent dat het verstandig is je veranderidee te scherpen. Eén manier is je redenering te laten toetsen door ervaren medespelers. Je toetst dan eigenlijk de logica achter je keuzen: Heeft je begrip van de situatie genoeg verklarende kracht voor wat rond het vraagstuk zichtbaar is? Maakt je veranderidee genoeg gebruik van wat er aan handelingsrepertoire in het vak beschikbaar is? Maak je genoeg gebruik van mogelijkheden en compenseer je afbreukrisico's? De echte toets

komt pas later, bij het uitproberen in de praktijk. Soms kun je onzekerheid reduceren door je idee in het klein te testen, ergens in de organisatie. Als het daar werkt, heb je een steun in de rug.

Naast een vakmatige toets, kun je het idee ook toetsen door het aan de betrokken spelers voor te leggen. Herkennen ze je verhaal? Snappen ze hoe je tot een veranderidee komt? Kunnen zij zich er iets bij voorstellen? Hoe meer het gaat om spelers die direct met de problematiek te maken hebben, hoe meer hun waarnemingen en ervaringen kunnen helpen om jouw verhaal als veranderaar te scherpen. Resoneert het niet bij hen, dan is dat een teken aan de wand. Er zitten dan wellicht gaten in je voorstel, vergeten aspecten, onduidelijke sprongen in je conclusies. Er zit ook een ander voordeel aan deze stap. Omdat veranderingen collectieve processen zijn, heb je vroeger of later toch de bijdragen en inzichten van betrokkenen nodig. Hoe meer en hoe eerder ze meehelpen onderzoeken wat aan de hand is en wat mogelijk is, hoe eerder ze een leerslag maken en binnenboord zijn. Je hoeft de aanpak dan later minder te verkopen.

Alle bovenstaande overwegingen kun je lezen als het zoeken naar een manier om stap voor stap de leidende rol die je in verandering hebt genomen steeds meer te delen en te spreiden. Dat groeipad is de manier waarop je de spanning gaandeweg reduceert tussen het nemen van je verantwoordelijkheid als leidende speler en de wens om die verandering met en door anderen te bereiken.

Met deze laatste opmerking sluiten we dit hoofdstuk over context maken af. In het volgende hoofdstuk beschrijven we mogelijkheden om het veranderidee te concretiseren en impact te laten hebben.

7. Samenvatting

Veranderen van maatschappelijke organisaties is als een spel waarbij spelers in en rondom deze organisaties vormgeven aan veranderingen. In dit spelmodel voor veranderen gaat het om context maken en impact hebben. Bij context maken gaat het erom dat je als speler in verandering genoeg begrijpt van de spelambitie, het spelersveld en de heersende spelpatronen om in te schatten wat voor veranderaanpak het meeste impact heeft. Het kiezen van een veranderaanpak en het uitwerken van het spelidee voor verandering vergt samenspel van mensen die zich willen inzetten om veranderingen tot resultaat te brengen.

Bij het verbeelden van de spelambitie gaat het over de betekenis van de organisatie, de verbeelding van de toekomst en welke ambitie de moeite waard is. De scherpte bij het verbeelden en verwoorden van de ambitie zit in het samen beseffen wat de onderlinge waarden zijn die betrokkenen nastreven en wat daarvan de betekenis is voor groepen waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent. Veranderingen ontspringen vaak uit contrasten. Dat kunnen contrasten zijn tussen historie en toekomst, tussen de buitenwereld en de binnenwereld, tussen de vermogens die men heeft en de processen die

de spelers aan willen kunnen. Vaak is het een combinatie van dit soort contrasten. Die roepen dan spanningen op, waardoor de onderliggende tegenstellingen aan het licht komen. Het begrijpen van de essentie achter de spanningen is een eerste aangrijpingspunt voor diepgaande verandering. Spanningen zijn een motor voor vernieuwing. Daarom is het zinvol om te weten of deze spanning voortkomt uit urgentie of uit verlangen. Bij urgentie gaat het om reactieve veranderingen, waarbij de motivatie afneemt naarmate het probleem is opgelost. Bij verlangen gaat het om proactieve veranderingen, waarbij de motivatie juist toeneemt als voortgang wordt geboekt. Bij het verbeelden van de spelambitie spelen altijd meerdere gezichtspunten. Het is de kunst deze te achterhalen en te verbinden met de concrete dagelijkse werkpraktijken. Alleen dan zal een verandering beklijven en zich kunnen verankeren in het werk, het werkplezier en de kwaliteit van dienstverlening.

Bij het uitwerken van het spelidee zullen allerlei spelers invloed willen uitoefenen op de spelambitie en de aanpak van de veranderingen. Het is onmogelijk om alle spelersgroepen op alle momenten in het veranderingsproces te betrekken. De eerste vraag bij het verkennen van het spelersveld is daarom welke spelers op welk moment betrokken worden om de verandering tot een succes te brengen. Het is vaak een uitdaging om daarbij over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en spelers van netwerkpartners of klanten te vragen om mee te doen. Het bouwen van dragende coalities voor verandering vergt niet alleen inzicht in het spelersveld, maar ook in de onderliggende waarden, invloedsposities en verhoudingen tussen de spelers. Zicht op de veranderkracht van de spelers is nodig om in te schatten wat een organisatie aankan, zowel wat betreft de veranderambitie als de aanpak van de verandering.

Het doorgronden van spelpatronen is nodig om de dynamiek te achterhalen die problemen in stand houden of juist bijdragen aan vernieuwingsimpulsen. Het gaat om het onderkennen van de angel in de gesignaleerde problematiek of het herkennen van kiemen als drijvende kracht achter een vernieuwing. Inzicht in spelpatronen en lessen uit het verleden helpen bij het onderkennen waardoor sommige vraagstukken in stand blijven en wat veranderen lastig maakt. Het helpt ook om te zien met welke veranderbenaderingen spelers goed uit de voeten kunnen en met welke niet. Het onderkennen van spelpatronen helpt om complexiteit te omarmen en een veranderaanpak te kiezen die daarop aansluit. Een aanpak die werkt, kan op gespannen voet staan met de gewoonten en ervaringen van de spelers in de organisatie. Dit brengt mogelijk extra spanningen met zich mee bij de keuze van het spelidee waar maar beter op geanticipeerd kan worden.

Het spelidee staat voor het uitwerken van een combinatie van veranderstrategieën die tot resultaat leiden. Het gaat om het inschatten en afwegen van werkingsmechanismen en het maken van een redenering voor veranderen die navolgbaar is voor de betrokken spelers. Er is niet één beste manier van veranderen. Ook is niet elke veranderaanpak even effectief. Om weloverwogen keuzen te maken is inzicht nodig in veranderstrategieën en de onderliggende aannames en werkingsprincipes van die strategieën. Bij het afwegen van het spelidee gaat het ook om de vraag welke omvang en diepgang nodig zijn en welke

complexiteit de spelers aankunnen in de diepgang van de verandering. Diepgaande veranderingen vergen tijd en inspanning. Het is een afweging of die tijd en intensiteit kunnen worden vrijgemaakt of dat een keuze voor kleine stapjes meer voor de hand ligt met het gevaar dat de veranderingen geïsoleerd blijven en zich niet breed verspreiden over de organisatie of het netwerk waarbinnen de organisatie opereert. Een andere afweging is hoe verschillende veranderstrategieën gecombineerd kunnen worden om complexiteit aan te kunnen. Het zomaar combineren van veranderstrategieën leidt tot verwarring en daarmee hoogstwaarschijnlijk tot stagnatie. Combineren van veranderstrategieën kan door het paralleliseren van te onderscheiden veranderingen in één traject, door veranderingen in tijd te faseren en door doorlopend te schakelen tussen verschillende strategieën. In de kern kent een doordacht spelidee voldoende diepgang, meerstemmigheid van spelers en meervoudigheid van veranderstrategieën.

De keuze voor een spelidee met een combinatie van veranderstrategieën komt voort uit een redenering die spelers in verandering maken door spelambitie, spelersveld, spelpatroon en spelidee met elkaar in balans te brengen. Spelers die meer betrokken zijn bij het afwegen van een spelidee kunnen dat idee beter begrijpen en zich er gemakkelijker verantwoordelijk voor voelen. Veranderingen komen niet op gang zonder spelers die zich met de verandering engageren en zich ervoor willen inzetten om het werk te doen. Deze leidende rol in verandering is niet gebonden aan functie of positie. Iedereen kan het initiatief nemen voor verandering en anderen vragen mee te doen. Het scherpen van je eigen waarnemingen aan die van anderen en het toetsen van je spelidee door anderen kunnen helpen tot een weloverwogen aanpak te komen en een context te maken waarin veranderingen kunnen gedijen en zich kunnen verspreiden.

Referenties

1. Bruijn, H. de (2009) In kaart brengen van speelveld, spel en spelers. In: J.J. Boonstra (red.) *De Verandermanagementbox. Onmisbaar instrument voor verandermanagement*. Schiedam: Mainpress.
2. Have, S. ten (2009) Doelgericht veranderen. In: J.J. Boonstra (red.) *De verandermanagementbox. Onmisbaar instrument voor verandermanagement*. Schiedam: Mainpress.
3. Wierdsma, A. (2014) *Vrij-moedig positie kiezen. Moreel leiderschap in vloeibare organisaties*. Afscheidsrede. Breukelen: Nyenrode.
4. Boonstra, J.J. (2015) *Change management adventures. 28 lessons to develop your expertise*. Amsterdam: Warden Press.
5. Knol, J. (2016) *Leren vooruitspelen. Besturen, dynamiek en prestaties in een ziekenhuisorganisatie*. Promotie. Universiteit van Amsterdam.
6. Weick, K.E. (2001) *Making sense of the organization*. Oxford, Groot-Brittannië: Blackwell.
Dinten, W. van (2003) *Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren*. Delft: Eburon.

7. March, J.G. en J.P. Olsen (2004) *The logic of appropriateness*. University of Oslo: Arena – Center for European Studies, Working paper no. 9, www.arena.uio.no.
8. Vermaak, H. (2015) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismes van vernieuwing en weerbaarheid*. 2e druk. Deventer: Kluwer.
9. Kunneman, H. (2005) *Vorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: Humanistics University Press.
10. Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work. Toward an activity – theoretical reconceptualisation. *Journal of Education and Work*, 14 (1), p.133-156.
11. Boonstra, J.J. (2001) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
12. Fritz, R. (1999) *The path of the least resistance for managers. Designing organizations to succeed*. San Francisco: Berret-Koehler.
13. Kooistra, J. (1988) *Denken is bedacht*. Culemborg: Giordano Brun. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.
14. Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
15. Vygotsky, L.S. (1930, 1978). *Mind in society*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
16. Kampen, J. (2014) *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Vakmedianet.
17. Andreae, J. (2016) *Verandermoe. Hoe je met betrokken leiderschap passief verzet en angst wegneemt*. Amsterdam: Business Contact.
18. Waal, S.P.M. de (2008) *Strategisch management voor de publieke zaak. Hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen*. Den Haag: Lemma.
19. Bovens, M., P. 't Hart & M. van Twist (2012) *Openbaar Bestuur- Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn: Wolters Kluwer.
20. Vermaak, H. (2016) Using Causal Loop Diagrams to Deal with Complex Issues. Mastering an instrument for systemic and interactive change. In: D.W. Jamieson, R. Barnett & A.F. Buono (Eds.), *Consultation for organizational change revisited* (Research in Management Consulting Vol. 23), p. 231-254. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
21. Vermaak, H. (2015) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismes van vernieuwing en weerbaarheid*. 2e druk. Deventer: Kluwer.
22. Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison Wesley.
23. Gabriel, Y. en L. Hirschhorn (1999) Leaders and followers. In: Gabriel, Y. *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. Londen: Sage.
24. Alberdingk Thijm, J. & P. Jansen, (1996) Strategieën voor succesvolle organisatieveranderingen, *Holland Management Review*, 50, p. 32-38.
25. Zie voor een voorbeeld van een causaal diagram hoofdstuk 7 over de dynamiek bij G G Z Rivierduinen.
26. Caluwe, L.I.A. de & H. Vermaak (2006) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. 2e druk. Deventer: Kluwer.
27. Boonstra, J.J. (2014) *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

28. Boonstra, J.J. (2001) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
29. Weick, K.E. (1984) Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychology*, 39(1), p. 40-49.
30. Vermaak, H. (2015) *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. 2e druk. Deventer: Kluwer.
31. Kampen, J. (2011) *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Vakmedianet.
32. London, M. en M.M. London (1996). Tight coupling in high performing teams. *Human Resource Management Review*, 6(1), p. 1-24
33. Vermaak, H. (2012). Video-opname 'Veranderkundig kijken naar de transitie jeugdzorg' (2012). Lezing op bestuurdersconferentie stadregio Amsterdam. Amsterdam: Campus tv/Gemeente Amsterdam. <http://hansvermaak.com/blog/publicaties/video-vuistregels-en-doodzondes-bij-grote-transities/>
34. Vermaak, H. (2015) Je kan de kleuren (niet) overstijgen. In: L. de Caluwé. *Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren*. Reflecties door 20 vakgenoten (Reverse p. 36-42). Deventer: Vakmedianet.
35. Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2015) *De veranderversneller. Realiseer je doel met vijf veranderkundige vragen*. Amsterdam: Academic Service.

6 Maatschappelijke organisaties veranderen: impact hebben

Jaap Boonstra & Hans Vermaak

- 1. Spelidee concretiseren** 212
 - Aangrijpingspunten prioriteren 212
 - Veranderstrategieën koppelen 214
 - Van onderaf en bovenaf 216
 - Rust, ruimte en momentum 217
 - Communiceren en interacteren 218

- 2. Spelvormen inbrengen** 220
 - Interventierepertoire kennen 221
 - Interventies afwegen 221
 - Interventies combineren 225
 - Schaalniveaus verbinden 226
 - Blokkades onderkennen 227

- 3. Spelverdeling organiseren** 230
 - Betrekken van spelers 230
 - Spelverdeling en besluitvorming 231
 - Vertrouwen bouwen en eerlijk spel spelen 233
 - Spanningen en conflicten hanteren 234
 - Monitoren en bijsturen 235

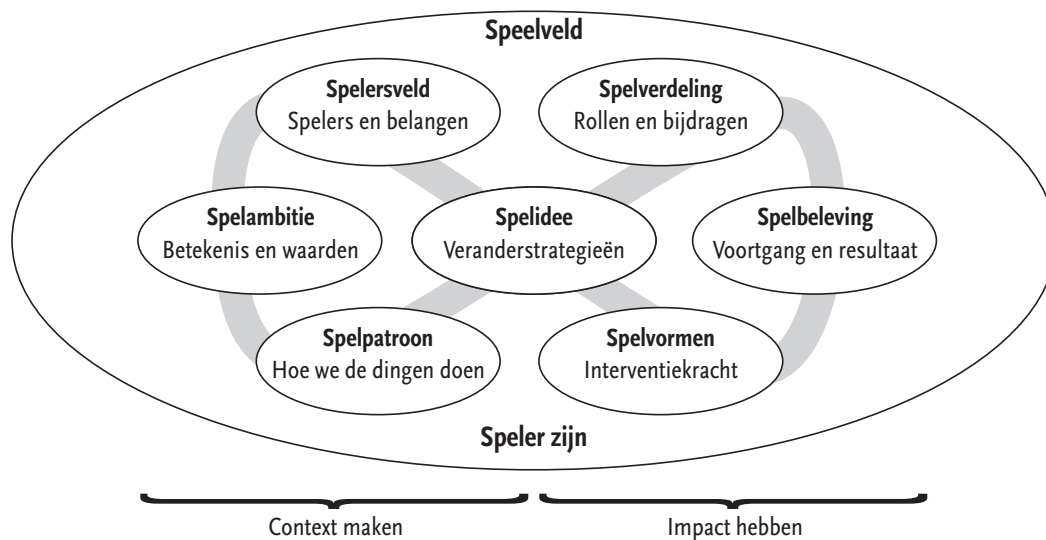
- 4. Spelbeleving ervaren** 237
 - Bovenstroom en onderstroom 237
 - Urgentie en verlangen 238
 - Reflecteren en leren 239
 - Spelplezier doorleven 240
 - Betekenis en klantwaarde 241

- 5. Samenspel organiseren** 243
 - Van betekenis zijn 243
 - Relationeel acteren 244
 - Invloedstijlen hanteren 245
 - Nieuwsgierig zijn 247
 - Bewust speler zijn 248

- 6. Samenvatting** 249

6. Maatschappelijke organisaties veranderen: impact hebben

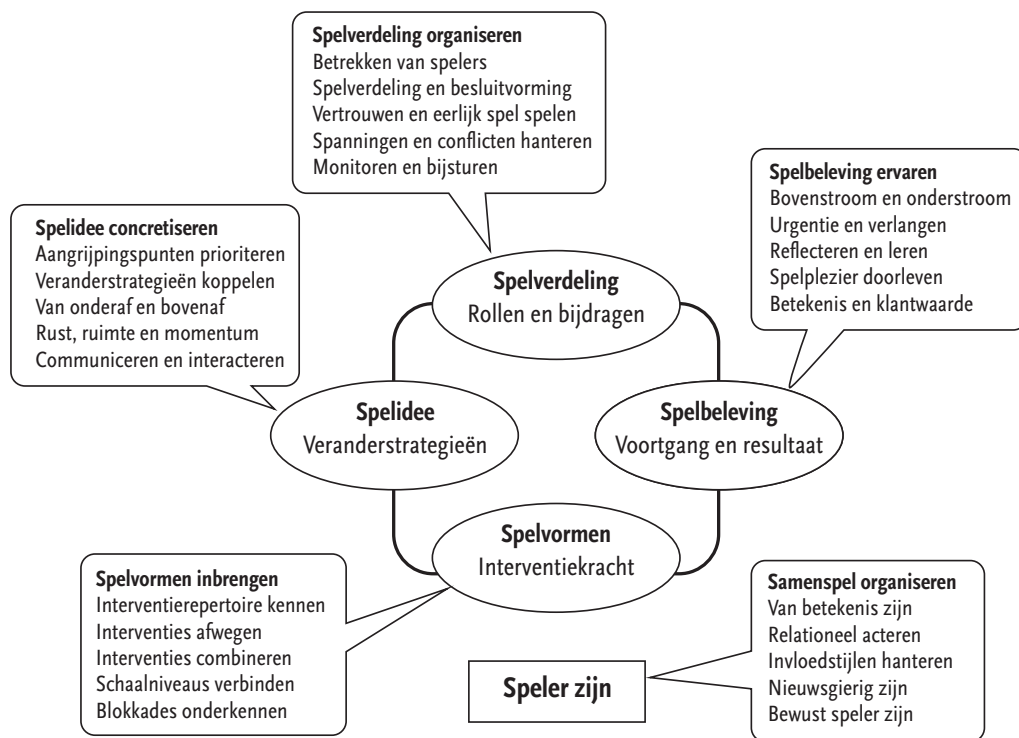
In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven hoe een eerste spelidee voor veranderen ontstaat door het verdiepen van de spelambitie, het verkennen van het spelersveld en het doorgronden van het spelpatroon. Dit hoofdstuk richt zich op het concretiseren van het spelidee en het realiseren van veranderingen die impact hebben. De essentie is hoe het samenspel zich ontwikkelt en welke spelverdeling en spelvormen positief bijdragen aan de beoogde veranderingen. Het gaat om het nader concretiseren van het *spelidee*, het kiezen van *spelvormen*, het uitwerken van de *spelverdeling* en voeling houden met de *spelbeleving*. In het samenspel kiezen spelers een rol en oefenen ze invloed uit. De vraag is welke rollen spelers voor zichzelf zien weggelegd, hoe ze invloed uitoefenen, anderen in het spel brengen en impact hebben op het behalen van resultaat.



Figuur 6.1: Veranderen als spel

In het voorgaande hoofdstuk stond de linkerkant van de figuur centraal. Dit hoofdstuk richt zich op de rechterkant. We starten dit hoofdstuk met het onderkennen van aangrijpingspunten voor verandering en het inschatten van de speelruimte. Dit helpt bij het concretiseren van het spelidee door het onderscheiden en verbinden van veranderstrategieën. Van daaruit kijken we naar spelvormen en welke interventies passen bij deze strategieën. Vervolgens geven we aandacht aan de spelverdeling en hoe het samenspel gefaciliteerd kan worden. Daarna verdiepen we ons in de spelbeleving door aandacht te

geven aan de onderstroom van gevoelens en emoties, het zichtbaar maken van de voortgang en het doorleven van spelplezier. Tot slot kiezen we de invalshoek van de speler die zijn of haar nek uitsteekt voor een verandering en die samen met anderen vormgeeft. De essenties van samenspel bij het veranderen zijn weergegeven in figuur 6.2.



Figuur 6.2: Samen het spel spelen

I. Spelidee concretiseren

Deze paragraaf gaat over het verder concretiseren van het spelidee. We beschrijven aangrijpingspunten voor veranderen. Daarna kijken we opnieuw naar veranderstrategieën en hoe die samenhangen met aangrijpingspunten en speelruimte. Vervolgens gaan we in op veranderen van bovenaf en van onderaf en het balanceren tussen ritme en momentum. Tot slot besteden we aandacht aan het communiceren en interacteren in het veranderingsproces.

Aangrijpingspunten prioriteren

We beschrijven zeven veelvoorkomende aangrijpingspunten voor het veranderen van maatschappelijke organisaties en gaan na wat de aangrijpingspunten betekenen voor de speelruimte om veranderingen naar eigen inzicht vorm te geven.

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

Politieke beleidskeuzen geven richting aan het functioneren van maatschappelijke organisaties. Politiek opgaven, wettelijke taken en juridische regels begrenzen de speelruimte van maatschappelijke organisaties. Bovendien worden bij het formuleren van beleidsdoelstellingen en bij de keuze van overheidssturing voortdurend politieke afwegingen gemaakt. Dit leidt dikwijls tot spanningen tussen partijen met uiteenlopende opvattingen en conflicterende belangen.¹ Veel politiek beleid is pas doeltreffend als bij de formulering ervan rekening is gehouden met de uitvoering en deze in samenwerking met andere organisaties plaatsvindt.² Deze beleidsdynamiek verkleint de eigen speelruimte van organisaties, omdat voortdurend rekening moet worden gehouden met andere spelers in het netwerk.

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

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

Culturele variëteit speelt steeds meer een rol in het functioneren van maatschappelijke organisaties. De variatie in culturele achtergrond is de afgelopen jaren enorm toegenomen. De legitimiteit kan onder druk komen te staan als de professionals in de organisatie geen afspiegeling vormen van de culturele variëteit in de omgeving. Veel maatschappelijke organisaties hebben te maken met een grote diversiteit in doelgroepen en medewerkers. Een kernvraag is hoe deze diversiteit en variatie benut kunnen worden voor

strategische en culturele vernieuwing in organisaties. Om een veelkleurige cultuur te vormen zijn tijd en speelruimte nodig waarin mensen elkaar leren kennen en ervaringen uitwisselen.

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

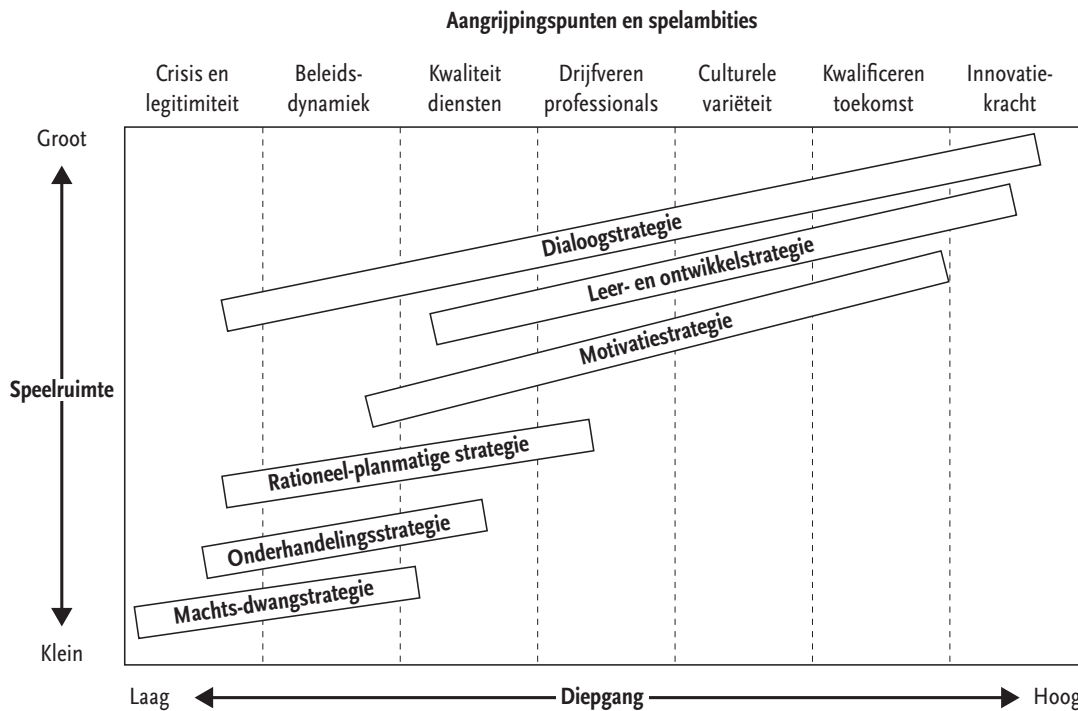
Door het bundelen van *innovatiekracht* kunnen maatschappelijke organisaties hun ambities realiseren om bij te dragen aan de aanpak van maatschappelijke problemen. Fundamentele vernieuwing, bijvoorbeeld op het snijvlak van onderwijs, jeugdhulp en gezondheidszorg, wordt mogelijk door grensoverschrijdend samen te werken aan vernieuwing. Bij samenwerking kunnen spanningen optreden die verlamrend werken. Het bij elkaar brengen van verschillende gezichtspunten en ervaringen kan echter ook leiden tot een creatieve spanning waaruit vernieuwing kan ontstaan. Door verschillen te waarderen en de sterke kanten van partners te honoreren, groeit de wil om met elkaar te leren hoe vernieuwing mogelijk is in het aanpakken van maatschappelijke thema's. De speelruimte om innovaties te ontwikkelen is meestal groot.

De zeven aangrijpingspunten voor verandering helpen bij het concretiseren van het spelidee. Het stellen van prioriteiten bij de aangrijpingspunten helpt bij het bewust kiezen van veranderstrategieën. De vraag is dan welk aangrijpingspunt vooropstaat en als eerste wordt aangepakt, en welk aangrijpingspunt daarna aandacht verdient. Het gaat vrijwel altijd om een subjectieve keuze. Innoveren of kwalificeren voor de toekomst wordt door veel mensen gezien als een kans, maar het kan bij anderen een crisisgevoel oproepen omdat bestaande zekerheden opzij moeten worden gezet. Vanuit professionele schaamte zullen sommigen in beweging komen, terwijl anderen het er juist bij laten zitten. Sommigen zullen een situatie als urgent benoemen terwijl anderen die urgentie helemaal niet ervaren. In tegenstelling tot wat theoretische uiteenzettingen en praktijkhandleidingen betogen, blijkt een crisis geen voorwaarde voor verandering.³ In overeenstemming met hoofdstuk 5 zou je kunnen zeggen dat je af wilt van crisis, drukte en schaamte en dat je toe wilt naar een toekomst met kwaliteit, variëteit en innovatie.

Veranderstrategieën koppelen

De zeven aangrijpingspunten voor verandering geven richting aan het concretiseren van het spelidee door het inschatten van de speelruimte en het bewust kiezen en combineren van veranderstrategieën. De aangrijpingspunten helpen ook bij het kiezen en koppelen van veranderstrategieën. Figuur 6.3 geeft enkele handvatten om een afweging te maken in het koppelen van veranderstrategieën die aansluiten bij de spelambitie en speelruimte van maatschappelijke organisaties. De aangrijpingspunten staan bovenaan in de figuur

en hangen samen met de probleemdefinitie en de spelambitie. De speelruimte die samenhangt met de aangrijpingspunten staat links. Onderaan is het aantal spelers in het veranderingsproces weergegeven en hun mate van betrokkenheid in de beoogde veranderingen. Vanuit de aangrijpingspunten kan een keuze worden gemaakt voor de meest passende veranderstrategie en een afweging worden gemaakt welke strategieën aan elkaar gekoppeld kunnen worden om impact te maken.



Figuur 6.3: Speelruimte, spelambities en veranderstrategieën

Een *crisissituatie* geeft weinig speelruimte en de urgentie is hoog. Een machtsdwangstrategie is dan passend en de betrokkenheid is minder essentieel, omdat de verandering grotendeels wordt afgedwongen. Onderhandelingen over prioriteiten en een planmatige aanpak kunnen helpen om de crisis te overwinnen. Bij veel *beleidsdynamiek* gaan onderhandelen en planmatig veranderen goed samen. In de onderhandelingen wil je alleen kernspelers betrekken en bij de andere spelers is meegaandheid genoeg om de veranderingen planmatig door te voeren. Bij het verbeteren van de *kwaliteit van diensten* kan een combinatie van de motivatiestrategie en de leer- en ontwikkelstrategieën betrokkenheid genereren als het erom gaat anders te gaan werken. Een rationeel-planmatige strategie is ondersteunend als het om het veranderen van systemen gaat. Bij veranderingen vanuit de *drijfveren van professionals* is in ieder geval bij een aantal professionals de betrokkenheid hoog om anders te gaan werken. De motivatiestrategie kan helpen om meer mensen te motiveren om mee te doen. De leer- en ontwikkelstrategie kan dan worden ingezet om

meer mensen erbij te betrekken en nieuwe werkwijzen te verspreiden en te verankeren. Bij het nastreven van *culturele variëteit* gaat dialoog goed samen met leren en ontwikkelen en met het motiveren van elkaar om samen te werken. Betrokkenheid van de spelers is essentieel om tot goed samenspel te komen. Bij het *kwalficeren voor de toekomst* en het *realiseren van innovaties* gaan een strategie van dialoog en zelfsturing goed samen met leren en ontwikkelen. Hierbij is vaak sprake van intrinsieke betrokkenheid en actieve inzet van de initiatiefnemers. De leer- en ontwikkelstrategie en de motivatiestrategie kunnen helpen collega's te enthousiasmeren voor de verandering. Het koppelen en combineren van strategieën kent zijn grenzen, omdat het tot verwarring kan leiden bij betrokkenen over de aanpak die wordt gevolgd en wat er van hen wordt verwacht. De machts-dwang-, onderhandelings- en rationeel-planmatige strategie gaan relatief gemakkelijk samen en hebben dan kenmerken van een ontwerp-aanpak van veranderen. Een motivatiestrategie is hierbij nodig om medewerkers erbij te betrekken en de verandering aanvaardbaar te maken. De motivatie-, leer-ontwikkel- en dialoogstrategie gaan ook goed samen en lijken in hun combinatie op de ontwikkelaanpak voor veranderen.⁴ Het redeneren vanuit de aangrijpingspunten voor veranderen helpt bij het concretiseren van het spelidee voor veranderen.

Van onderaf en bovenaf

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

Maatschappelijke organisaties die veel ruimte geven aan vernieuwing van onderaf kiezen voor een strategie van leren en ontwikkelen, al dan niet gecombineerd met dialoog en zelfsturing, waarbij ruimte wordt gegeven om te experimenteren met vernieuwing. Vaak werken spelers bij deze vernieuwing samen met andere organisaties. Vanuit de verschillen in werkwijzen en culturen worden eigen basisassumpties als vanzelf zichtbaar. De strategie voor vernieuwing van onderaf en een daaraan gekoppelde leer- en ontwikkelstrategie kan leiden tot opmerkelijke innovaties over de grenzen van de eigen organisatie heen. De leer- en ontwikkelstrategie geeft ruimte voor experimenten met nieuwe samenwerkingsvormen en werkpraktijken. Succesvolle experimenten zijn een stimulans voor verdere vernieuwing. Het blijkt een krachtige manier te zijn om de eigen identiteit te versterken en tegelijkertijd vernieuwingen te realiseren. Het gaat bij verandering niet alleen om het ruimte geven aan vernieuwing van onderaf. Leaders in organisaties stellen kaders als het gaat om zijnswaarden en weten deze waarden te vertalen naar gedrag dat niet langer acceptabel is. Bekwame leaders treden niet in de autonomie van de professio-

nal en laten zich niet verleiden om op operationeel niveau werkprocessen te definiëren. Wel gaan ze in gesprek om de effectieve werkpraktijken te onderzoeken en belangstelling te tonen voor de voortgang en de behaalde resultaten.

Het veranderen van maatschappelijke organisaties is geen eenvoudige opgave vanwege de interne en externe dynamiek en door de hoeveelheid spelers die erbij betrokken zijn. Het spelersveld en de spelpatronen kunnen weerbarstig zijn, bijvoorbeeld als er allerlei belangen gemoeid zijn bij het in stand houden van de status quo of als medewerkers nogal gehecht zijn aan bepaalde organiseringsopvattingen die gemeengoed zijn geworden. Je voelt dan aan dat de hele omgeving meekrijgen misschien wel meer tijd en energie kost dan de veranderopgave zelf en dat je aan de echte verandering nauwelijks meer toekomt. In die gevallen kan het verstandig zijn de redenering niet te breed in de week te leggen en niet te gaan voor een brede formele verandering. Het kan dan beter zijn klein te beginnen met een informele sponsor en pas als er genoeg munitie is om meer mensen mee te nemen de stap te zetten naar bredere toetsing.

Rust, ruimte en momentum

Maatschappelijke organisaties hebben te maken met politieke beleidsinitiatieven en veranderende wet- en regelgeving. Politiek beleid kan de nodige turbulentie en veranderdrukte veroorzaken. De vraag is hoe je rust kunt creëren, zodat er tijd en ruimte ontstaat om het veranderingsproces naar eigen inzicht in te richten. Bij het creëren van rust en ruimte helpt het als maatschappelijke organisaties zelf richting kiezen in de strategievorming. Het gaat dan om het vinden van de juiste koers, maar ook om het vroeg doorzien van ontwikkelingen. Dit kan door het verzamelen van zwakke signalen die een voorbode zijn van toekomstige ontwikkelingen en die risico's of kansen kunnen bieden voor de organisatie.⁵ Denken in toekomstscenario's kan behulpzaam zijn in het zien, bespreken en duiden van zwakke signalen in de wereld rondom een organisatie. Het bespreken van dynamiek in de uitvoering en het terugkoppelen van de doorwerking van beleid in de uitvoering draagt bij aan uitvoeringskennis in de relatie tussen beleid en uitvoering. Wie zowel buiten als binnen vooruitblijkt, ziet ontwikkelingen die politieke beleidsmakers kunnen behoeden voor onvoorziene problemen en ongewenste dynamieken. Goed samenspel in verandering met toezichthouders en ondernemingsraden draagt ook bij aan bestuurlijke rust waarin diepgaande veranderingen tot bloei kunnen komen.

Vaak wordt bij het concretiseren van het veranderidee en het uitwerken van veranderstrategieën gesproken over een planning voor verandering. Dit past bij een planmatige aanpak als je het eenmalig doet. Het past ook bij andere veranderstrategieën, alleen doe je het dan steeds opnieuw gaandeweg het traject. Je plan krijgt steeds verder vorm door wat je ontdekt. We hebben het liever over het faseren van activiteiten en het spelen met ritme en momentum. Een zeker ritme is nodig om de beweging vast te houden, en momentum duidt erop dat op het juiste moment de goede dingen moeten gebeuren. Spelers in verandering nemen de tijd vanuit het besef dat verandering van waarden, normen en basisassumpties tijd kost. Maar in crisissituaties weten ze te versnellen en door te pak-

ken, om daarna weer te vertragen als het gaat om het veranderen van omgangsvormen, werkwijzen en de onderliggende waarden en normen. Ze maken tempo als de dienstverlening aan de klant onder druk komt en nemen juist rust om ervan te leren als het goed gaat. Ook maken ze tempo bij de integratie van technische en personele systemen, maar voor de integratie van werkwijzen en teamvorming wordt juist weer de tijd genomen. De keuze om te versnellen of te vertragen heeft te maken met het object van verandering en de context daarvan. Het veranderen van onderliggende waarden en werkpraktijken vergt meerdere jaren van aandacht van de medewerkers in de organisatie. Door rust en ruimte te creëren ontstaat er tijd om te leren, waarbij spelers reflecteren op hun ervaringen, betekenis geven aan gebeurtenissen en van daaruit gaan experimenteren met nieuw gedrag.

Communiceren en interacteren

Communicatie tijdens veranderingsprocessen is essentieel. Ook hier zijn veel vragen waarop een antwoord nodig is. Hoe kondigen we een verandering aan? Wie vertelt het verhaal? Welke verwachtingen wekken we? Hoe houden we iedereen op de hoogte? Hoe geven we betekenis aan wat er gebeurt? Hoe zorgen we ervoor dat de juiste mensen elkaar in de wandelgang even tegenkomen? Hoe ontstaat er ruimte voor een daadwerkelijke dialoog tussen betrokken spelers? Hoe kunnen we omgaan met verschillen en het onbespreekbare bespreekbaar maken?

De gekozen veranderstrategie kleurt de communicatie.⁶ In de machts-dwangstrategie gaat het om de hiërarchische communicatie van boven naar beneden. De hoogste in rang kiest voor overtuigen en draagt anderen op om in actie te komen. Tegenspraak ligt niet voor de hand of wordt afgestraft. Bij de rationeel-planmatige strategie gaat het om rationeel overtuigen en het kiezen van de juiste communicatiekanalen. Experts praten hierbij veel met elkaar over de inhoud en de aanpak van verandering. Met behulp van rationele argumenten proberen ze anderen te overtuigen van de noodzaak en de juistheid van de verandering. In de onderhandelingsstrategie vindt veel communicatie plaats achter gesloten deuren. Een beperkte groep spelers praat met elkaar om spelregels te verhelderen en om elkaar te beïnvloeden met argumenten en standpunten. Na afloop wordt het resultaat gecommuniceerd naar anderen die niet in de onderhandeling hebben meegedaan. Bij de motivatiestrategie is het streven medewerkers te verleiden met de verandering mee te doen. Vanuit de top van de organisatie wordt een aantrekkelijk toekomstbeeld geschetst. De toon van de communicatie is optimistisch. Leidinggevend en medewerkers gaan met elkaar in gesprek over de vraag hoe ze van de verandering een succes kunnen maken. Bij de leer- en ontwikkelstrategie gaat het om meerzijdige communicatie over de grenzen van afdelingen en hiërarchie heen. Ook de grenzen tussen de organisatie en de buitenwereld vervagen als politiek bestuurders, burgers, klanten en partnerorganisaties worden betrokken in de communicatie. Het streven is oplossingen te vinden voor lastige vraagstukken en de samenwerking vorm te geven. In de dialoogstrategie gaat het om meerzijdige communicatie waarbij de betrokkenen gebeurtenissen en patronen duiden en zelf een richting zoeken in de gewenste verandering. Betekenisgeving is een onder-

deel van het communicatieproces. In interactie zoeken de spelers naar nieuwe betekenissen en mogelijkheden om de toekomst vorm te geven.⁷

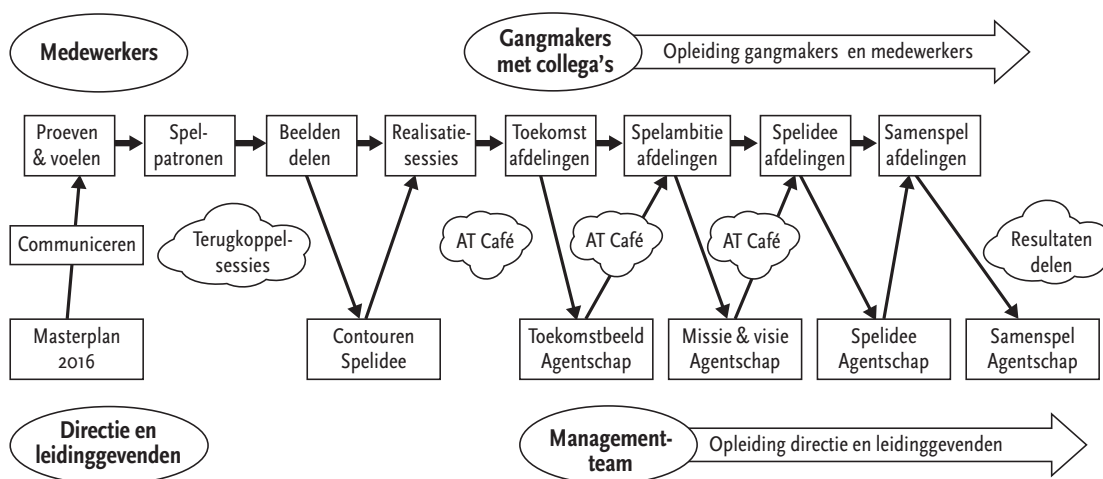
Spelers in verandering gebruiken taal om de noodzaak van verandering te verwoorden en de toekomst te verbeelden. Ze verhelderen een visie en een strategische koers in begrijpelijke en aansprekende taal om zo de medewerkers tot verandering te motiveren. Voor de geloofwaardigheid is het wenselijk dat de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

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

Bij het Agentschap Telecom is de veranderaanpak voor een spelperiode van anderhalf jaar gevisualiseerd, inclusief de rollen van de spelers en het beoogde eindresultaat. Veranderingen van onderaf en bovenaf zijn gecombineerd in een pendelgang met een doorgaande beweging.

Essentie van de veranderaanpak is dat iedereen meedoet. Alle spelers zijn betrokken bij het achterhalen van de onderliggende spelpatronen. Van daaruit ontstaan de contouren voor een veranderaanpak, die is verbeeld in volgend schema. Er is gekozen voor een combinatie van een motivatie-, leer- en dialoogstrategie. Gangmakers gaan samen met collega's op afdelingen in gesprek over de ontwikkelingen in de buitenwereld en over de toekomst van de afdeling. Aan de hand daarvan wordt op de afdelingen gesproken over de spelambitie, het spelidee en de vraag hoe deze ambitie

kan worden gerealiseerd. Daarbij komt ook de vraag op tafel wie welke rol wil spelen. De gangmakers en medewerkers worden ondersteund met workshops en opleidingen. De directie en de leidinggevenden vormen een managementteam en trekken samen op. Ze geven ruimte aan de gangmakers om op de afdelingen het gesprek te voeren. Zelf voeren ze het gesprek met de afdelingen over de verschillende ideeën, over het Agentschap als geheel en over hun eigen rol als leidinggevende. Ook deze spelersgroep wordt ondersteund met workshops en opleidingen. Er is een pendelgang van medewerkers op afdelingen naar het managementteam. Directie en leidinggevenden geven de ruimte en volgen wat er naar boven komt. Bij elke pendelgang gaat er informatie naar alle spelers over de uitkomsten en de voortgang. Gangmakers en managers komen ook bijeen in een gezamenlijke sessie om de opbrengsten en ervaringen te delen. Zo leren ze van en met elkaar.



Figuur 6.4: Pendelgang van veranderen bij Agentschap Telecom

2. Spelvormen inbrengen

Een van de redenen dat veranderingen vastlopen, is een willekeurige selectie en oppervlakkige uitvoering van interventies. De gedachte bij een afgewogen interventieplan is dat de spelvormen aansluiten bij het gekozen spelidee, dat er niet te veel interventies op elkaar worden gestapeld en dat er voldoende diepgang wordt gemaakt om daadwerkelijk beweging te genereren.⁸ Bij maatschappelijke organisaties gaat het vaak om complexe veranderingen die al langer op de agenda staan, zoals meer nabije jeugdhulp, preventie in gezondheidszorg, betere didactiek in scholen, krachtenbundeling van professionele

culturen of inspelen op digitalisering van de samenleving. Bij zulke langer lopende en complexere veranderopgaven worden met geïsoleerde interventies zelden blijvende veranderingen tot stand gebracht.

Interventierepertoire kennen

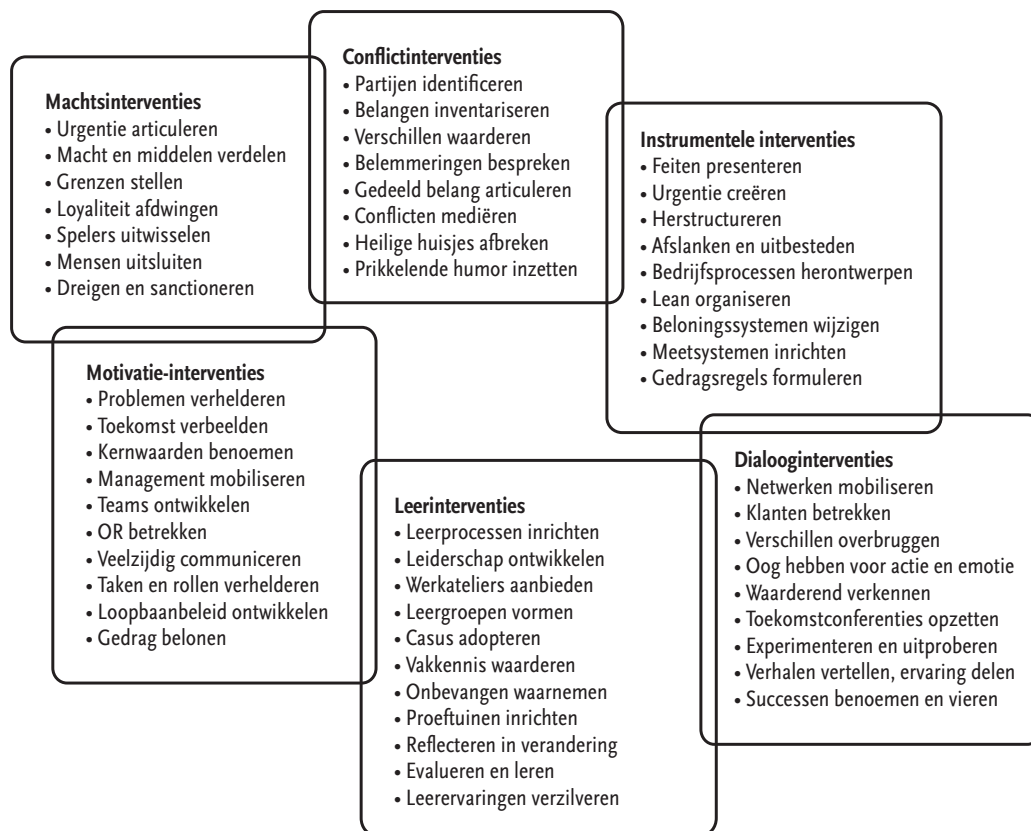
Er zijn talloze perspectieven op veranderstrategieën en daarmee samenhangende interventies. French en Bell hebben het over een ingreep om het veranderingsproces in een gewenste richting te sturen.⁹ Dit perspectief veronderstelt dat er iemand is die stuurt en ingrijpt, dat anderen object zijn van de verandering en dat de gewenste richting al helder is. Cozijnsen en Vrakking hebben het over doelgerichte en doelbewuste overwegingen om een wenselijke verandering in een organisatie in te voeren en daarbij zo min mogelijk weerstand op te roepen.¹⁰ Ook deze definitie veronderstelt dat de uitkomst al helder voor ogen staat en dat er mensen zijn die weerstand bieden. Als het om maatschappelijke organisaties gaat, voelen wij ons meer thuis bij de beschrijving van Kanter.¹¹ Zij spreekt over de visie en de weg om die visie samen met betrokkenen te realiseren, ondanks alle onzekerheden en chaos. De gedachte is dat je gaandeweg samen met betrokkenen een spelambitie realiseert, dat je samen de weg creëert en dat je met elkaar onzekerheden kunt bespreken. Het kiezen van spelvormen maakt deel uit van dit interactieproces. Kennis van interventies doet er dan toe. Een speler met beperkte kennis van interventies heeft minder mogelijkheden om er iets spannends van te maken; hij is gedoemd te plannen waarmee hij vertrouwd is in plaats van wat het meest werkzaam is. De valkuil is fnuikend als de meest wenselijke en de gekozen veranderstrategie afwijkt van de eigen voorkeuren. Dit betekent niet dat elke speler alle mogelijke interventies zelf moet beheersen, want je kunt ook andere spelers inschakelen bij het doordenken en uitvoeren van interventies waarmee je zelf minder ervaring hebt. Vanzelfsprekend kan een speler in verandering zijn interventiekennis verbreden. Hieronder brengen we een brede verzameling interventies in beeld. Voor een uitgewerkte beschrijving verwijzen we naar overzichten in bestaande publicaties.¹² Bij het kiezen van interventies speelt altijd de vraag naar de effectiviteit. Alle interventies hebben namelijk stuk voor stuk hun kracht en hun schaduwzijde. In maatschappelijke organisaties die worstelen met complexe vraagstukken is vaak een combinatie van verschillende interventies nodig. Door het combineren en afwisselen van interventies kan de effectiviteit daarvan toenemen.

Interventies afwegen

Het inzetten van interventies vergt een zorgvuldige afweging, waarbij rekening moet worden gehouden met de aangrijpingspunten voor verandering en congruentie moet worden gezocht met het overkoepelende spelidee.

Machtsinterventies

Machtsinterventies worden spaarzaam gebruikt bij het veranderen van maatschappelijke organisaties. Machtsinterventies zijn congruent met de machts-dwangstrategie en deels



Figuur 6.5: Overzicht van interventies (gebaseerd op Boonstra, 2015¹³)

met de rationeel-planmatige strategie. De keuze daarvoor wordt vooral gemaakt door bestuurders van organisaties die onder druk staan of in een crisis verkeren. Als zij machtsinterventies gebruiken, is dat vooral om richting te geven en ruimte te maken voor vernieuwing door oude werkpatronen te doorbreken. Een krachtige machtsinterventie is het verwoorden van wat je als leider niet wilt door ‘un-values’ expliciet te benoemen. Hierdoor worden de grenzen van gedrag zeer concreet, terwijl er toch professionele ruimte blijft bestaan om aan vernieuwing te werken. Machtsinterventies staan nooit alleen. Ze gaan vaak samen met instrumentele en conflictinterventies, maar zelden met leerinterventies.

Instrumentele interventies

Instrumentele interventies grijpen direct aan op structuren, systemen en werkpatronen. Ze passen goed bij een rationeel-planmatige strategie als een structuurwijziging nodig is en bij een machts-dwangstrategie waarbij het topmanagement besluit om spelers te wisselen. In organisaties die de tucht van de markt kennen, kiezen topmanagers geregeld voor deze groep van interventies. Het gaat hierbij om indirecte gedragsbeïnvloeding door de context waarbinnen mensen hun werk doen ingrijpend te veranderen. De in-

strumentele interventies zijn gebaseerd op de gedachte dat mensen zich in hun gedrag laten leiden door structuren en systemen. Voor diepgaande veranderingen in spelpatronen zijn deze interventies minder bruikbaar. Instrumentele interventies leiden vaak tot conflicten, omdat professionals in maatschappelijke organisaties over het algemeen wel willen veranderen, maar liever niet veranderd willen worden en ook niet klemgezet willen worden in structuren en managementsystemen.

Conflictinterventies

Conflictinterventies worden gebruikt in onderhandelingsprocessen en om ruimte te maken voor vernieuwing. Conflictinterventies gaan goed samen met de machts-dwang- en de onderhandelingsstrategie. Ze zijn soms ook nodig om de dialoog open te houden. Conflictinterventies kunnen ook worden gebruikt om emoties aandacht te geven en schade te herstellen die is ontstaan tijdens het schoksgewijs veranderen van een organisatie als er bijvoorbeeld bezuinigingen nodig zijn. De interventies zijn goed bruikbaar in constructieve onderhandelingen tussen partijen of als de samenwerking tussen professionals wringt. Door conflicten bespreekbaar te maken worden onderliggende waardensystemen expliciet gemaakt. Vanuit waardering van verschillen kunnen nieuwe perspectieven ontstaan op de beleefde werkelijkheid en op een wenselijke toekomst. Als de waardenverschillen niet overbrugbaar zijn, kan een waardenconflict ertoe leiden dat partijen uit elkaar gaan zonder een werkbare overeenstemming. In dergelijke situaties kan een machtsconflict ontstaan dat wordt opgelost door het gebruik van macht door de machtigste partij. Conflictinterventies kunnen verzachtend zijn bij harde machtsinterventies en zijn behulpzaam bij instrumentele interventies als daarbij inhoudelijke meningsverschillen naar boven komen die verstarrend werken.

Motivatie-interventies

Motivatie-interventies worden vaak gebruikt bij verandering van spel- en gedragspatronen. Deze interventies sluiten aan bij de motivatie- en bij de leer- en ontwikkelstrategie. Het gaat om directe gedragsbeïnvloeding van mensen in de organisatie. Aangrijpingspunten voor verandering zijn de wens om de dienstverlening te verbeteren, professionaliteit te ontwikkelen en de organisatie te kwalificeren voor de toekomst. Het zijn meestal bestuurders of leidende professionals die motivatie-interventies initiëren. Ze geven richting door het delen van een toekomstvisie en gebruik van verhalen en symbolen die de waarden van de organisatie weerspiegelen. Met deze interventies verbeelden spelers in verandering de toekomst. Ze geven richting aan de verandering, spreken anderen aan op hun ambities en verleiden anderen mee te doen en samen aan de toekomst te werken. De motivatie van medewerkers kan worden verhoogd door de werksfeer en de samenwerking in teams te verbeteren. Loopbaanontwikkeling en training worden ingezet om gedragsverandering te bewerkstelligen. Deze interventies kunnen bijdragen aan verandering van gedrag, vooral als ze samengaan met leerinterventies waarin mensen ander gedrag kunnen aanleren.

Leerinterventies

Leerinterventies passen goed bij de leer- en ontwikkelstrategie voor veranderen en sluiten aan bij de strategie van dialoog en zelfsturing. Leerinterventies nodigen professionals uit te gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Dit sluit aan bij de beroepshouding van professionals om zichzelf te ontwikkelen en dat maakt deze interventies in professionele omgevingen zinvol en effectief. Bij leerinterventies gaat het niet om trainingsprogramma's of standaardopleidingen, zoals die wel gebruikt worden in cultuurprogramma's die zich uitsluitend richten op gedragsverandering. Dergelijke trainingen leiden meestal uitsluitend tot goede voornemens en cynisme bij medewerkers. Het gaat bij de leerinterventies om leerprocessen die zich richten op wat nodig en wenselijk is en waarbij mensen vanuit hun professionaliteit zoeken naar nieuwe werkwijzen en samenwerkingsmethoden. Vanuit deze ervaringen ontstaan nieuwe werkpraktijken met bijbehorende waarden en wordt bijgedragen aan de eigen professionele identiteit en die van de organisatie. De leerinterventies staan zelden alleen en gaan goed samen met dialooginterventies, vooral als professionals met verschillende achtergronden willen samenwerken.

Dialooginterventies

Dialooginterventies worden veel gebruikt in maatschappelijke organisaties om samen te werken aan innovatie door krachtenbundeling. Deze interventies gaan ervan uit dat mensen samen betekenis geven aan de werkelijkheid. Dialooginterventies richten zich op het organiseren van ontmoetingen waarbij mensen op zoek gaan naar die betekenis. Door het samenbrengen van mensen om beelden uit te wisselen, situaties te duiden en visies te ontwikkelen ontstaat ruimte om gezamenlijk vernieuwingen tot stand te brengen. Het maakt niet echt uit wat het aangrijpingspunt voor de verandering is. Dialooginterventies zijn waardevol bij schoksgewijze verandering in crisissituaties, bij het wijzigen van werkwijzen en het creëren van samenwerkingsverbanden, bij professionele uitwisseling, en in organisaties die zich kwalificeren voor de toekomst door hun klantwaarde te verhogen en innovaties teweeg te brengen. De interventies worden toegepast in een breed scala aan maatschappelijke organisaties, variërend van zorginstellingen en scholen tot overheidsdiensten. Kennelijk zijn dialooginterventies breed inzetbaar. De interventies raken aan de waarden en de basisassumpties van een organisatie. Bij verandering van waarden gaat het erom dat mensen elkaar kennen en dat er een basis van vertrouwen ontstaat in elkaar en in de toekomst.

Interventies afwegen

Spelers in verandering maken met elkaar afwegingen welke interventies het beste passen. Het overkoepelende spelidee impliceert vaak al welke spelers er bij deze afweging betrokken worden. Bij een crisissituatie en een rationeel-planmatige strategie gaat het vaak om de initiatiefnemer samen met degenen die last hebben van het probleem, alsmede enkele belangrijke sponsors. Bij het samengaan van meerdere organisaties is het aantal

spelers al snel veel groter. Als het gaat om diepgaande verandering van werkculturen en onderliggende spelpatronen zijn in ieder geval professionals en leidinggevendenden betrokken bij het verkennen van mogelijke spelvormen. Als het gaat om het ontwikkelen van innovatieve praktijken zijn vaak spelers betrokken van binnen en buiten de organisatie.

Interventies combineren

De impact van spelvormen is gebaseerd op de kracht en de samenhang van de verschillende interventies. Door het weloverwogen kiezen en combineren van interventies kan de kracht ervan toenemen. Het combineren kan ook spanning oproepen die juist verlamrend werkt. Om diepgang in de spelvormen te krijgen kunnen enkele vuistregels helpen bij het kiezen en combineren van interventies. De eerste vuistregel is dat het geheel aan interventies past bij de spelambitie en aansluit bij het spelidee. Een cultuurverandering kun je bijvoorbeeld niet ontwerpen en afdwingen met planmatige interventies. Hierbij is het nodig om ruimte te maken om te reflecteren wat goed en niet goed gaat, waar spanning ontstaat in de werkuitvoering en hoe je de onderliggende spelpatronen bespreekbaar kunt maken. Dat vergt een lange adem en geen planmatige aanpak.

Een tweede vuistregel is om gelijksoortige spelvormen zo veel mogelijk te combineren. Veranderingen blijven soms aan de oppervlakte omdat niet lang en diep genoeg vanuit een bepaald werkingsprincipe wordt geïntervenieerd. Het stapelen van interventies van eenzelfde soort kan een sneeuwbal effect veroorzaken waardoor de verandering steeds meer gaat rollen. Congruentie hebben we al genoemd als een werkzaam bestanddeel in verandering. Door congruentie in interventies winnen deze aan kracht. Congruentie draagt bij aan helderheid in de aanpak en dat geeft betrokken spelers een zekere rust. De interventies binnen een samenhangend cluster van interventies kunnen elkaar goed versterken.

Een derde vuistregel is contrasterende spelvormen te combineren door ze genoeg van elkaar in tijd en plaats te onderscheiden. Het kan voorkomen dat veranderingen met verschillende aangrijpingspunten tegelijkertijd aangepakt moeten worden en dat daarvoor verschillende veranderstrategieën en interventies nodig zijn. Het gelijktijdig toepassen daarvan kan spanning oproepen doordat onderliggende principes en de daarbij behorende spelregels lastig verenigbaar zijn. Ze kunnen elkaar dan gaan ondergraven. Zo is er bij reorganisaties meestal sprake van onzekerheid en onveiligheid. In dat geval is het onverstandig om tegelijkertijd de medewerkers ook te onderwerpen aan een ontwikkelingsproces vol kwetsbaarheid en hun vragen hun nek uit te steken voor innovatieve oplossingen. Dat doe je dus liever naast of na elkaar en niet door elkaar heen. In het algemeen geldt dat de spanning tussen verschillende interventies hanteerbaar wordt door bij het combineren van interventies rekening te houden met tijdsfasering en intensiteit ervan en met de betrokken spelers.

Een vierde vuistregel is dat bij het combineren van spelvormen voor de betrokkenen duidelijk is hoe de spelvormen elkaar afwisselen en verbonden zijn. Daardoor wordt helder wat op welk moment van welke spelers en spelersgroepen wordt verwacht en welk

spel wordt gespeeld. Bij een keuze om te gaan experimenteren met nieuwe werkwijzen is het bijvoorbeeld relevant om managers op afstand te houden die onzeker zijn over de uitkomst en willen sturen. Paradoxaal in het zoeken naar samenhangende spelvormen is dat het geheel aan interventies goed wordt afgewogen en dat de activiteiten daarvan worden samengebracht in een interventieplan, terwijl de betrokken spelers tegelijkertijd een interactief zoekproces doorlopen om tot een mooie en effectieve interventiemix te komen.

Niet alle combinaties van interventies roepen evenveel spanning op. Machtsinterventies, conflictinterventies en instrumentele interventies laten zich relatief gemakkelijker combineren in een planmatig ontwerp van veranderen. Interventies gericht op motivatie, leren en dialoog gaan weer gemakkelijker samen als het gaat om het geleidelijk ontwikkelen van organisaties. Daar komt dan ook het klassieke onderscheid tussen ontwerp- en ontwikkelbenaderingen vandaan.

Schaalniveaus verbinden

Interventies kunnen zich richten op meerdere niveaus, van organisaties tot individuen. Organisaties werken in toenemende mate in *maatschappelijke netwerken*. Samenwerking tussen maatschappelijke organisaties kan worden ondersteund met een methodiek van strategisch omgevingsmanagement,¹⁴ door het vormen van joint-ventures en kennisallianties¹⁵ en door samenwerking in organisatorische netwerken.¹⁶ Bij intensieve samenwerking tussen organisaties zal er altijd spanning zijn tussen de eigen identiteit en de gezamenlijkheid. Het onderzoeken van gemeenschappelijke drijfveren kan prima in een open dialoog. Netwerkmanagement kan helpen bij het uitwerken van spelregels voor besluitvorming. Voor afspraken over de inzet van middelen en het benutten van opgedane kennis kan constructieve onderhandeling zinvol zijn.

Een voorbeeld van een interventie op *organisatieniveau* is het gebruik van zoekconferenties.¹⁷ Dergelijke conferenties kunnen een goede start vormen aan het begin van een verandering of bij het uitwerken van een nieuwe spelambitie. Basisidee is dat een grote groep mensen uit de organisatie meerdere dagen bijeenkomt. De deelnemers zijn afkomstig uit verschillende niveaus en groepen in de organisatie. Ook relevante klanten, toeleveranciers, afnemers en specifieke deskundigen kunnen aan de conferentie deelnemen. De deelnemers kunnen op creatieve en open wijze van elkaar leren hoe een wenselijke verandering kan worden gerealiseerd. Het breed verzamelen en terugkoppelen van gegevens is een andere krachtige interventiemethode op organisatieniveau.¹⁸

Voor een goed verloop van het veranderingsproces kunnen verschillende *groepsinterventies* worden gebruikt om conflicten hanteerbaar te maken of interacties tussen personen en groepen te verbeteren. Een interventie voor conflictoplossing tussen groepen is de confrontatiebijeenkomst. In deze interventie onderzoeken en bespreken groepen de beelden die ze van elkaar hebben en vergelijken die met hun zelfbeeld. Conflicten kunnen ook worden opgelost door constructieve onderhandeling of probleemoplossing

met behulp van een derde onafhankelijke partij. Er bestaan verscheidene groepsinterventies om het functioneren van groepen te verbeteren. Deze interventiemethodieken zijn geschikt wanneer nieuwe afdelingen of werksystemen zijn gevormd. De diagnostische afdelingsbespreking, de taakanalysetechniek en de rolanalysetechniek richten zich op het achterhalen van ingesleten gedragspatronen en het vernieuwen van werkwijzen en samenwerkingspatronen.¹⁹ Er bestaan ook opleidingen en methoden voor teamontwikkeling om de samenwerking binnen teams te verbeteren.

Interventies op *individueel niveau* helpen organisatieleden om andere attitudes en gedragingen te ontwikkelen. Er bestaan enorm veel trainingsprogramma's waarin organisatieleden kennis en vaardigheden kunnen opdoen en hun functioneren kunnen verbeteren. Opleidingen kunnen effectief zijn wanneer de inhoud van de training goed aansluit bij de concrete werksituatie en de behoeften van het individu. Een vaak gebruikte individuele interventie is consultatie. Deze richt zich op het vergroten van inzicht van individuele organisatieleden over gebeurtenissen in de organisatie en de eigen rol daarin. Wanneer geconstateerd wordt dat personen niet kunnen voldoen aan de eisen van de nieuwe organisatie, kan overplaatsing of outplacement worden overwogen.

Het verbinden van interventies op de vier niveaus van organiseren kan bijdragen aan de impact van de interventies. Ook nu geldt dat het lukraak combineren van verschillende schaalniveaus tot onduidelijkheid en verlamming kan leiden. Bij het combineren geldt dat het spelidee en de gekozen veranderstrategieën leidend zijn in het kiezen en combineren van interventies en dat de interventies uit een vergelijkbare categorie of kleur goed te combineren zijn.

Blokkades onderkennen

In elk veranderingsproces komen spanningen naar boven en kunnen blokkades ontstaan. Als er geen spanningen ontstaan, is het de vraag of de verandering wel diep genoeg gaat. Vaak worden spanningen of blokkades geduid als weerstand. Bij weerstand gaat het meestal over mensen die zich van nature verzetten tegen een verandering of niet kunnen of willen veranderen. Weerstand is dan een kwade kracht die overwonnen moet worden met druk, overtuiging of verleiding. De term weerstand is vaak een vergaarbak voor spanningen en problemen die in de verandering zichtbaar worden. Het onderkennen van deze blokkades en het onderzoeken van de achtergronden kan helpen om de veranderingen een impuls te geven. Spanningen en blokkades kunnen bijvoorbeeld voortkomen uit een slecht doordachte veranderaanpak of onduidelijke communicatie, waardoor spelers niet weten wat de verandering voor hen betekent of hoe ze aan de verandering kunnen bijdragen. Blokkades kunnen ook ontstaan als mensen geschaad worden in hun belangen, bijvoorbeeld omdat ze hun baan of positie verliezen. Ze verdedigen zich dan tegen een verslechtering van de eigen positie. Soms draagt een inhoudelijk voorstel niet bij aan de oplossing van het echte probleem en mogelijk komt zelfs de dienstverlening in gevaar. Als mensen dan bezwaren uiten tegen een voorstel is dat geen teken van weerstand maar van betrokkenheid. Bij diepgaande veranderingen voelen leiders zich vaak 'wach-

ters' van de bestaande cultuur die ze zelf mee hebben opgebouwd. Ze vinden daarin hun zekerheid en bevestigen daarmee hun positie. Als de bestaande cultuur wordt betwijfeld, zullen ze zich niet zomaar inzetten voor die verandering. Spanningen kunnen ook naar boven komen als managers ingrijpen in het werk van professionals en als die daardoor het gevoel hebben dat ze hun eigenwaarde of autonomie verliezen.

Daarnaast kunnen mensen in het verleden slechte ervaringen hebben opgedaan met de gekozen veranderaanpak. Ze weten waarom deze niet zal werken en gaan op de rem staan. Ongenaakbaarheid kan voortkomen uit eerdere ervaringen die in de organisatie zijn opgedaan, zoals bijvoorbeeld het geval is bij verwaarloosde organisaties.²⁰ De oorzaak ligt dan in ingrijpende veranderingen in het verleden die een verstoorde relatie tussen leidinggevenden en medewerkers hebben versterkt in plaats van verholpen. Maar ook bij een lerende aanpak kunnen spanningen ontstaan en blokkades optreden. Leerprocessen kennen pieken en dalen en kosten tijd. Leren kan verwarrend zijn als nieuwe inzichten ambivalent zijn of appelleren aan een onhaalbaar verlangen. Het opgeven van gekoesterde opvattingen of het loslaten van vertrouwde regels en routines kan spanning opleveren. Voor diepgaand leren is het juist zaak verwarring toe te laten, in het besef dat het om trage processen gaat en om spanningen niet uit de weg te gaan, maar bespreekbaar te maken. In een dialoog op de 'plek der moeite' ontstaan per definitie spanningen en kunnen mensen geblokkeerd raken, juist doordat conflicterende zienswijzen naar boven komen. Maar net deze conflicten kunnen een bron zijn van vernieuwing.²¹

In veel gevallen zijn spanningen of blokkades een consequentie van de gekozen veranderaanpak, een behoefte aan bescherming, een verlangen naar helderheid, een wens om een bijdrage te kunnen leveren, of een uiting van betrokkenheid. Soms zijn blokkades een teken van verzet tegen een verslechtering van de bestaande situatie, maar veeleer is weerstand een bron van creativiteit en vitaliteit die kan bijdragen aan het succes van een verandering. Het is daarom verstandig blokkades en spanningen voegtijdig te signaleren en serieus te nemen en interventies daarop aan te passen. Als bijvoorbeeld mensen het nut van een verandering niet inzien, helpt het om samen na te gaan hoe de verandering van nut kan worden. Als door een verandering belangen worden geschaad, helpt openheid over de consequenties en een onderhandeling waarbij belangen gerespecteerd worden. Als mensen onvoldoende bekwaam zijn om een nieuwe rol te spelen, kunnen opleiden en leren helpen. Als mensen terugschrikken voor mogelijke consequenties en zich afvragen of ze de nieuwe situatie wel aankunnen, kunnen ondersteuning, veiligheid en vertrouwen van nut zijn. En als mensen de veranderaanpak bekritisieren, kan zelfreflectie helpen of de spelambitie voldoende is doordacht, de spelpatronen voldoende zijn onderkend, het speelveld voldoende in kaart is gebracht en of de meest passende veranderaanpak is gekozen.

Binnen het brandweerkorps Kennemerland wordt een experiment gestart met zelfsturende posten, waarbij brandweermensen in de kazernes in verbinding staan met de omgeving, buurt en wijk waar de kazerne staat. Vanuit deze posten staan ze paraat om burgers te helpen en van advies te dienen. In de zelfsturende posten hebben de medewerkers verregaande invloed op de organisatie en uitvoering van het werk. Het gaat om een ingrijpend veranderingsproces waarbij vooral een leer- en ontwikkelstrategie is gevolgd. Er is gebruikgemaakt van een rijk palet aan spelvormen, waarvan sommige vooraf zijn doordacht en andere gaandeweg nodig bleken tijdens de rit. Op organisatieniveau worden principes voor zelfsturing uitgewerkt en breed besproken. Op een paar plekken willen ploegen graag experimenteren met de nieuwe werkwijze. Andere ploegen wachten af en kijken de kat uit de boom. Om zelfsturing mogelijk te maken en de posten meer sturingsruimte te geven, wordt er een managementlaag tussenuit gehaald. Staf- en ondersteunende diensten moeten zich gaan richten op de taken en vragen van de posten. Dat verlangt een omslag in denken en doen. Deze omslag vergt een combinatie van interventies waarin de betekenis van de verandering door de korpsleiding is verwoord en de stafprofessionals zijn uitgedaagd om de samenwerking te zoeken met de mensen in de operationele dienst en daarvan te leren. Het bleek nodig om controlesystemen af te bouwen en verantwoordingsystemen op te bouwen. Ploegchefs worden op hun nieuwe taak voorbereid via opleiding en coaching. Als na een jaar blijkt dat een aantal ploegchefs de nieuwe rol niet aankan, vindt er een spelerswisseling plaats.

Tegelijkertijd vindt er een cultuurinterventie plaats. In het verleden zijn ploegleden gekwetst en soms buitengesloten, en deze emoties hinderen de openheid en tegenspraak die nodig zijn voor de inbreng van onderaf. Aan deze soms traumatische ervaringen wordt persoonlijk aandacht gegeven. In de ploegen worden de tot dan toe onbespreekbare spelpatronen bespreekbaar gemaakt. Dit draagt bij aan openheid en vertrouwen. Deze openheid helpt problemen in de ploegen aan de orde te stellen en daar als korps van te leren. Het helpt ook om meer zakelijke onderwerpen, zoals roosters, zelfwerkzaamheid en onderdruk, beter te bespreken. Twee jaar na de start van het proces om te gaan werken in zelfsturende posten wordt een collegiale visitatie uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de medewerkers op de posten meer voldoening hebben gekregen in hun werk en zich gewaardeerd voelen in hun vaktrots. Het werkplezier is toegenomen en er is meer samenwerking binnen het korps en met groepen buiten het korps.

In het vernieuwen van de samenwerking tussen staf en operationele dienst wordt eerst gewerkt met betekenisvolle interventies, gevolgd door dialoog- en leerinterventies. In de ploegen gaat het vooral om interactieve en leerinterventies. Er is ruimte om te experimenteren en te leren van en met elkaar. Als spanningen naar boven komen, worden deze niet weggepoetst, maar serieus genomen. Hier zien we dat conflict-

interventies worden gebruikt om het ongemak bespreekbaar te maken. Op individueel niveau worden mensen die zijn gekwetst ondersteund met persoonlijke aandacht. De visitatie is een mooi voorbeeld van het monitoren van voortgang, het boeken van resultaat en het vieren van successen, waarbij het hele korps is betrokken.

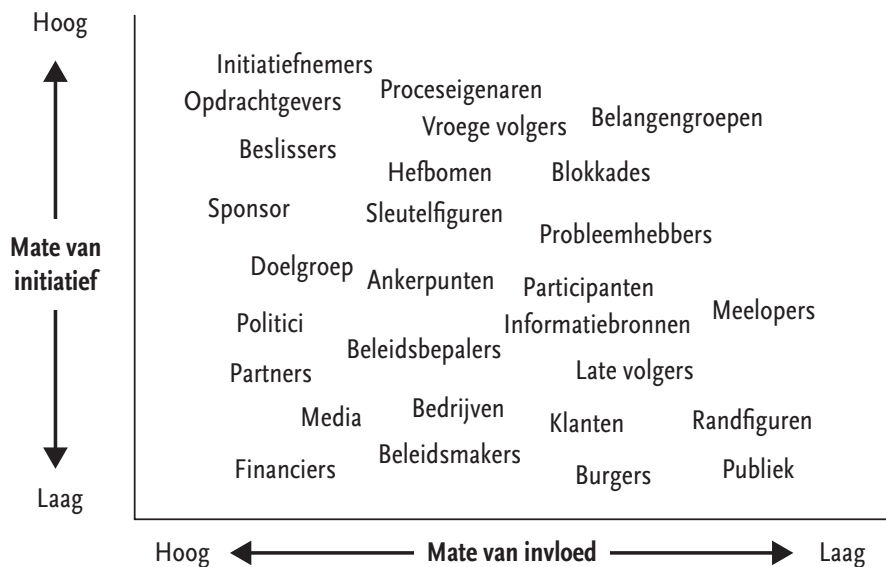
3. Spelverdeling organiseren

Succesvolle verandering in maatschappelijke organisaties verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Het is essentieel dat mensen binnen en buiten de organisatie samenspelen om de veranderingen vorm te geven en te steunen. Veranderen doe je niet alleen. In hoofdstuk 2 hebben we een overzicht gegeven van interne en externe spelers en in hoofdstuk 5 hebben we het spelersveld verkend. In deze paragraaf gaat het om de vraag hoe tot een selectie van spelers en een goede spelverdeling te komen om van verandering een succes te kunnen maken. Ook beschrijven we hoe spanningen en conflicten benut kunnen worden, wat nodig is om het spel eerlijk te spelen en hoe je tot een beter spel kunt komen door monitoring en reflectie.

Betrekken van spelers

Zoals we eerder hebben gezien is de keuze welke spelers in de verandering worden betrokken afhankelijk van de grenzen van het spelersveld en de vermogens van de spelers. Voor daadwerkelijke verandering is het gewenst alle spelers te betrekken die met elkaar samenwerken in een systeem waar de verandering tot leven komt. Het maakt dan niet uit of het gaat om het opnieuw inrichten van werkprocessen, het versterken van samenwerking, het verbeteren van de dienstverlening of innovatieve praktijken. In hoofdstuk 2 hebben we beschreven hoe de rol en inbreng van spelersgroepen ingeschat kan worden op basis van hun machtspositie en het belang dat ze hebben bij de veranderingen. Dit perspectief is handig om na te gaan hoe intensief spelersgroepen betrokken moeten worden en of dat gebeurt door meedoen, meebeslissen en meedenken of door geïnformeerd te blijven. In dit hoofdstuk kiezen we een andere invalshoek en brengen we in beeld welke spelersrollen mogelijk zijn in een veranderingsproces en wat dit vraagt van de spelers die in de verandering een leidende rol spelen. Deze rol is niet gekoppeld aan een formele positie. Elke speler in een organisatie kan het initiatief nemen tot een verandering en zich als spelverdeler opstellen. Mogelijke rollen in een veranderingsproces zijn verbeeld in figuur 6.6. De essentie van deze figuur is dat het denken in medespelers en tegenspelers te simpel is. Er zijn veel meer spelersgroepen en handelingsperspectieven mogelijk om het spel effectief te spelen. Een goed zicht op mogelijke spelersgroepen helpt om zorgvuldig af te wegen welke spelers een specifieke rol kunnen vervullen in de verandering. In de figuur staan sterke spelers links en zwakke spelers rechts. Spelers met initia-

tief staan hoog en spelers met weinig initiatief staan laag. In dit schema kunnen namen van spelers worden ingekleurd die een specifieke rol kunnen spelen in een verandering. Voor die rol kunnen ze door spelers linksboven worden uitgenodigd.



Figuur 6.6: Spelersrollen in verandering

Spelverdeling en besluitvorming

Bij de spelverdeling gaat het om vragen als: wie trekt de activiteiten, wie sponsort de verandering, waar vallen beslissingen, welke expertise hebben we nodig en vooral: hoe organiseren we het samenspel?

Veranderen vergt samenspel. De spelersopstelling en het samenspel zijn afhankelijk van de spelambitie, de spelopgave en de kwaliteiten van de spelers. Bovendien kan de spelverdeling variëren in de loop van de tijd. Toch kunnen we een veelvoorkomende spelverdeling schetsen. Spelers in de top van een organisatie nemen bij diepgaande veranderingen vaak als eerste het initiatief en zijn opdrachtgever, sponsor en medespeler. Professionals die de werkprocessen kennen en bereid zijn tot verandering, zijn vaak belangrijke dragers daarvan. Het zijn niet de meelopers, maar de gangmakers. De verandering wordt gedragen door een doorsnede van mensen die verschillende organisatorische functies en niveaus vertegenwoordigen.. Leidinggevend en treden op als ankerpunt. Ze geven zelf het voorbeeld en zijn daarop aanspreekbaar. Spelers van buiten de organisatie kunnen ruimte maken voor vernieuwing, de verandering sponsoren en nieuwe inzichten inbrengen.

In veranderingen wordt echter ook wel gewerkt met ‘gideonsbendes’. Spelers komen hierbij vanuit verschillende plekken of afdelingen. Dit garandeert een meervoudig per-

spectief op issues die spelen en het helpt in de verbinding met verschillende werksystemen waaruit de 'bendeleden' voortkomen. Met elkaar beschikken de leden over een uitgebreid informeel netwerk en ze kunnen een beroep doen op collega's om mee te doen. De leden brengen ook aanvullende expertise in, waardoor ze bekwaam zijn in contrasterende interventies zonder hun geloofwaardigheid te verliezen. Ze vormen een actieve leergemeenschap, waarin ze elkaar helpen en aanvullen, kennis uitwisselen, en reflecteren op het spel dat ze samen spelen. Ze delen hun ervaringen en hun enthousiasme dat zich in netwerken kan verspreiden. Hiermee zijn ze een belangrijke energiebron voor vernieuwing.²²

Externe spelers, zoals klanten, burgers, kenniswerkers, financiers en mensen van partnerorganisaties, kunnen bijdragen aan verrijkende inzichten in het huidige functioneren. Betrokkenheid van deze spelersgroepen kan helpen bij het in kaart brengen van wat zich afspeelt in de omgeving. Inbreng van burgers en klanten stimuleert door de klantbehoefte voorop te zetten en de dienstverlening te verbeteren. Inbreng van buitenaf is nodig als zich cognitieve en sociale fixaties voordoen. Door nieuwe ervaringen en perspectieven toe te voegen kunnen nieuwe beelden ontstaan over de toekomst en de onderlinge samenwerking. Externe adviseurs en begeleiders kunnen kennis en ervaring inbrengen en professionele steun geven.

Elk veranderingsproces kent meelopers, randfiguren en tegenstrevers. Vaak zijn dat er niet eens zoveel, zeker niet als je de inbreng van spelers serieus neemt en de medewerkers betreft in de verandering. Als het om diepgaande veranderingen gaat, is het verstandig de kennis van medewerkers met werkprocessen te benutten en hun ervaring met spelpatronen serieus te nemen. Als mensen tegen verandering zijn, komt dat soms omdat hun positie wordt bedreigd. Het komt vaker voor dat mensen onzeker zijn doordat ze slecht geïnformeerd zijn en de verandering te veel onduidelijkheden kent. Meestal willen mensen wel meedenken over een verandering. Dat ze niet altijd instemmen met een nieuw idee is vaak ook een teken van gezond verstand.

In elk veranderingsproces worden beslissingen genomen. Direct al bij het begin gaat het om de vraag hoeveel tijd en geld we erin willen investeren. De beslissing over formele middelen en inbedding ligt meestal bij het topmanagement. Dat bepaalt deels ook hoe diep de verandering gaat en wie erbij worden betrokken. Topmanagement speelt vaak een rol bij veranderingen in de relatie met de omgeving, wijzigingen in de strategie van de organisatie, veranderingen in de besturingsstructuur en een andere inrichting van werkprocessen. Afstemming tussen topmanagement en dragers van de verandering vergt gerichte aandacht van beide groepen spelers. In elk veranderingsproces gaat het ook om besluitvorming in de uitvoering van het veranderingsproces. Het is voor het slagen van de verandering nodig dat voeling wordt gehouden met de voortgang, dat interventies en activiteiten op elkaar worden afgestemd en dat de communicatie over de verandering niet stilvalt. De coördinatie van activiteiten in het veranderingsproces vergt voortdurend aandacht. Daarbij gaat het om veel beslissingen, zoals de afweging over versnellen of vertragen, hulpmiddelen beschikbaar stellen, steun bieden, aanvullende interventies inzet-

ten, informatie geven, de communicatie inrichten, de voortgang monitoren en resultaten zichtbaar maken. Deze besluiten vergen betrokkenheid en veranderkundige expertise van sleutelpersonen in de verandering.

Vaak zijn het de initiatiefnemers en soms de sponsors van de verandering die als regisseur en spelverdelers optreden. Zij hebben een steunende of een schaduwrol in het formele besluitvormingstraject, bijvoorbeeld als het gaat om advies of instemming van een ondernemingsraad of goedkeuring van toezichthouders, bijvoorbeeld bij het stellen van strategische prioriteiten, het wijzigen van de structuur, het vernieuwen van dienstverlening, het aangaan van externe allianties of het doen van investeringen in nieuwe activiteiten. Deze formele besluitvorming vergt een zorgvuldige voorbereiding en uitvoering.

Vertrouwen bouwen en eerlijk spel spelen

Om effectief in veranderingen te kunnen samenwerken is vertrouwen nodig. Vertrouwen in de spelverdeling en het onderling samenspel kan ontstaan door spelers te helpen gebeurtenissen in de omgeving waar te nemen, te begrijpen en daarnaar te handelen.²³ Het gaat om vier samenhangende activiteiten. Allereerst om een open wijze van communiceren waarin observaties en ervaringen worden gedeeld en spanningen en emoties bespreekbaar zijn. Het delen van emoties, ambities, onzekerheden en ervaringen geeft zicht op wat de teamleden bindt. Als tweede gaat het om het verdelen en verhelderen van spelersrollen, waarbij de eigenheid, de behoeften, de kracht en de invloed van de verschillende spelers in het team worden onderkend en gehonoreerd. Helderheid scheppen over ieders rol in het team en de taken en verantwoordelijkheden van de teamleden dragen bij aan een goede spelverdeling, goed samenspel en spelplezier. Ten derde gaat het om het ontwikkelen van waarden en normen binnen een spelersteam. Gedeelde waarden en normen geven kracht en richting aan de activiteiten. Dit betekent dat teamleden investeren in elkaar door het uitwisselen van persoonlijke biografieën en belangrijke persoonlijke gebeurtenissen, en door open te staan voor elkaar. Het vierde aandachtspunt is de wijze waarop problemen worden opgepakt en besluiten worden genomen. In het bespreken van problemen en het zoeken naar oplossingen creëren de spelers een gemeenschappelijke basis en ontwikkelen ze vertrouwen in hun samenspel. Dit ontwikkelt zich door geregeld stil te staan bij de manier waarop de spelers in het team problemen identificeren en analyseren, alsook hoe ze oplossingen zoeken en beslissingen nemen. Om elkaar te kunnen vertrouwen en met elkaar te kunnen samenwerken, moet er tijd beschikbaar zijn om te investeren in de relaties, communicatie, werkwijzen en besluitvorming. Dat hoeft niet per se vooraf, er kan ook gaandeweg tijd voor worden ingeruimd. Dit verlangt meestal dat men een rechte rug moet hebben om het niet te laten sneuvelen onder de onvermijdelijke veranderdruk. Door deze vier activiteiten leren de teamleden elkaar kennen, ontwikkelen ze vertrouwen in elkaar, maken ze afspraken over de werkwijze van het team en ontwikkelen ze waarden en normen die richtinggevend zijn voor de teamleden en andere spelers in de organisatie.

Openheid en eerlijkheid zijn essentieel in samenspel, zeker als het gaat om een diep-

gaande verandering waarbij alles wat vanzelfsprekend lijkt op zijn kop komt te staan. Spelers in verandering creëren duidelijkheid in onduidelijke situaties. Ze zijn eerlijk over wat ze zelf ook niet weten en nodigen anderen uit mee te denken. Op deze manier creëren ze gelijkheid in het verzamelen en delen van informatie. Er ontstaat een gezamenlijk zoekproces naar de betekenis van een onzekere situatie. In dat zoekproces gaat het ook om het herkennen en erkennen van de emoties van anderen en bij henzelf. Deze invalshoek sluit aan bij het begrip 'fair process'.²⁴ Een eerlijk spel kenmerkt zich door het betrekken van mensen bij beslissingen die hen raken. Er is begrip voor de gevoelens van anderen en ruimte om emoties te uiten. Een eerlijk proces ontstaat als betrokkenen de mogelijkheid hebben ervaringen te delen en de situatie te duiden, als er ruimte is voor het uiten en delen van emoties, de betrokkenen invloed kunnen uitoefenen op het procesverloop en de uitkomst ervan, en het besluitvormingsproces transparant is. Het proces wordt door de betrokken spelers als eerlijk ervaren als de uiteindelijke beslissing helder is en als rechtvaardig wordt gezien, als duidelijk is wat de beslissing voor de individuele spelers betekent en als helder is wat van hen verwacht wordt.

Spanningen en conflicten hanteren

Een verandering komt tot leven als spelers hier gezamenlijk aan werken. Door samenspel ontstaan concrete resultaten met betrekking tot de vraagstukken die spelen. Door het samenspel doen de spelers ervaring op over wat wel en niet goed werkt. Die ervaring ontstaat alleen door interventies in te brengen en het spel van verandering met elkaar te spelen. Het blijft niet bij een veranderidee alleen, maar het gaat ook om het nemen van beslissingen en het leven met de consequenties daarvan. In het samenspel worden de meeste risico's genomen. Daar horen constructieve confrontaties bij waarin spelers elkaar aanspelen en bijsturen, en elkaar de spiegel voorhouden. In dit samenspel wordt gespeeld met interacties en betekenissen. Voor een verandering in professionele en culturele waarden is samenwerking noodzakelijk, maar niet altijd vanzelfsprekend. Het hanteerbaar maken van spanningen start met het versterken van wederzijdse acceptatie en het ontwikkelen van vertrouwen. Dit kan door het zoeken naar gemeenschappelijke belangen en het benadrukken van wederzijdse afhankelijkheid en door het tonen van waardering voor de ander en het reduceren van een vechtsfeer. Het helpt als spelers spanningen zien als een gezamenlijk probleem, of liever nog als een betekenisvolle afspiegeling van het vraagstuk waarvoor ze samen staan. Dat maakt het aantrekkelijker om tezamen een oplossing te zoeken. Als persoonlijke irritaties en emoties spelen is het nodig deze bespreekbaar te maken. Daardoor nemen spanningen af en blijft samenwerking mogelijk. Er ontstaat beweging als spelers zich verdiepen in elkaar en elkaars positie, in elkaars drijfveren en emoties en in hun gezamenlijke ervaringen en ideeën.²⁵

Soms ontstaat er een diep wantrouwen tussen partijen, waardoor die niet langer met elkaar willen praten. In dat geval ligt het inschakelen van een onafhankelijke bemiddelaar voor de hand. Om succesvol te zijn moeten partijen gemotiveerd zijn om de problemen op te lossen en de derde persoon als bemiddelaar accepteren. De bemiddeling met

hulp van een derde partij kan worden gebruikt bij conflicten tussen groepen of personen. Het doel is onderhandelingen tot stand te brengen waarin de partijen nieuwe afspraken maken over de onderlinge verhoudingen en wijze van omgang.

Bij diepgaande verandering kunnen conflicten een bron zijn om van en met elkaar te leren. Het gaat dan niet om wantrouwen en belangentegenstellingen, maar om creatieve spanning. Verschillen in inzicht refereren dan aan complementaire gezichtspunten op het vraagstuk die nodig zijn om er samen grip op te krijgen. Ook kan het gedrag van andere spelers mensen helpen om de eigen allergieën te ontdekken en zich professioneel te verbreden.²⁶ Zeker als het gaat om de identiteit van de organisatie, de spelambitie en de onderliggende spelpatronen kunnen gemakkelijk spanningen ontstaan waarbij veel energie en creativiteit vrijkomen. Deze creativiteit kunnen spelers aanwenden om te experimenteren met vernieuwing.

Monitoren en bijsturen

Het volgen en evalueren van de voortgang en het bespreken van resultaten van een veranderingsproces kan een leerproces in gang zetten waarin medewerkers lessen trekken uit opgedane ervaringen en samen nieuwe wegen zoeken voor het realiseren van hun visie of het wegruimen van barrières.²⁷ Monitorsystemen dragen bij aan uitwisseling en interacties over een specifiek thema. De uitkomsten geven zicht op de bestaande situatie en dragen bij aan de communicatie over belangrijke vraagstukken en dynamieken. Successen en barrières in de verandering worden dan gemakkelijker bespreekbaar.²⁸ Het monitoren van de voortgang van de resultaten is een manier om te benadrukken waar het in de organisatie om gaat. Het zichtbaar maken van de voortgang motiveert medewerkers doelen te behalen. Het bespreken van de voortgang en resultaten draagt ook bij aan inzicht in de effecten van het eigen gedrag. Dit inzicht geeft richting aan gedrag, beïnvloedt datgene waarover wordt gesproken en zet specifieke waarden in de schijnwerpers. Het is verstandig doelen niet eenzijdig van bovenaf op te leggen, maar ze vast te stellen in overleg met de betrokken spelers. Het gesprek over de doelen biedt de mogelijkheid om de achtergronden en de culturele waarden achter de doelen te verhelderen en beter te laten doorwerken. Een gevaar is dat de monitorsystemen te ingewikkeld worden omdat te veel variabelen worden opgenomen. Het middel schiet dan zijn doel voorbij en komt los te staan van de bedoeling. Daardoor wordt het lastig om gesprekken te voeren over de relevantie van de doelen en de wijze waarop ze behaald en verbeterd kunnen worden.

Een diepgaande verandering is nooit af. Steeds meer zijn veranderingen een continu proces van monitoren, aanpassen, inspelen, radicaal wijzigen en continuïteit waarborgen. Toch kan het nodig zijn om rust te nemen, resultaten te vieren en van successen te leren. Het betekent dat je vaak combinaties maakt: rustpunten in continue processen, maar ook eindige trajecten als bedding voor doorgaande ontwikkeling. Veranderingen kennen meerdere schaalgroottes. Niet alle veranderingen zijn organisatiebreed en niet iedereen doet mee aan alle veranderingen. Er zijn kleine veranderingen in je eigen directe werkomgeving die heel diepgaand kunnen zijn naast grote – maar minder complexe –

reorganisaties. Het voortdurend blijven kijken naar veranderingen als een doorgaand proces is al een interventie op zich, net als het handelen in organisaties altijd weer helpt de dynamiek die gaande is beter te begrijpen. Vanuit dit perspectief kan het spelmodel dat we hanteren worden gezien als een lemniscaat van voortdurende beweging en continue verandering van maatschappelijke organisaties in een dynamische omgeving.

Spirit Jeugdhulp kiest ervoor wijkgericht te gaan werken. De professionals staan door de wijkgerichte aanpak dicht bij jongeren en hun gezin, en kunnen beter zorg met persoonlijke aandacht geven. De teams krijgen autonomie in het organiseren van het werk en zijn zelf verantwoordelijk voor het behalen van resultaat. Bij deze fundamentele keuze om professionals meer ruimte en verantwoordelijkheid te geven, past een aanpak waarbij de professionals ook zelf invulling geven aan de verandering. Voor het veranderingsproces wordt gekozen voor een stapsgewijze leerstrategie met betekenisvolle, interactieve en leerinterventies. Iedereen doet mee.

Vanaf het eerste moment worden alle medewerkers uitgenodigd mee te denken over de uitgangspunten voor cliëntgericht werken en hoe die gerealiseerd kunnen worden. De werkgroepen staan open voor alle medewerkers. Deze houden brainstormsessies met collega's, gaan op werkbezoeken door het hele land, vragen feedback van cliënten en betrekken partnerorganisaties bij hun ideeën. Er worden bijeenkomsten georganiseerd met kritische vrienden en deskundigen. Ondersteunende afdelingen werken toekomstscenario's uit, maken financiële doorkijkjes en doen voorstellen voor nieuwe, meer generieke functieomschrijvingen. De Ondernemingsraad houdt regelmatig achterbanbijeenkomsten en denkt mee over plaatsingsprocedures en het verminderen van het aantal leidinggevenden. Er is een regiegroep die het veranderingsproces begeleidt en voorstellen voorlegt aan de Raad van Bestuur. De groep is een dwarsdoorsnede uit de organisatie en bestaat uit hulpverleners, managers, gedragswetenschappers, een communicatieadviseur en een personeelsadviseur. De Raad van Toezicht steunt de vernieuwing, is nauw betrokken en denkt mee. Ze treedt op als ambassadeur naar politici, financiers en beleidsambtenaren. Ook de taal verandert. Het gaat niet meer om cliënten, maar om kinderen, jongeren, gezinnen, pleegouders, onderwijzers en opvoeders. Hierdoor krijgen de kinderen en hun ouders een naam en een gezicht. Negen maanden na de eerste aftrap organiseert de regiegroep een week waarin alle medewerkers worden uitgenodigd. Er worden meer dan veertig activiteiten georganiseerd die variëren van workshops, lezingen van filosofen, koken met directeuren, werken aan innovaties tot het vertellen van verhalen. Iedereen staat stil bij wat de verandering voor hem of haar persoonlijk betekent.

In de eerste proefprojecten wordt duidelijk dat een zelfsturend team om een andere aansturing vraagt op het gebied van personeelszaken, facilitaire zaken, financiën en cliëntenadministratie. Dit vraagt een andere houding van de stafafdelingen. Het aan-

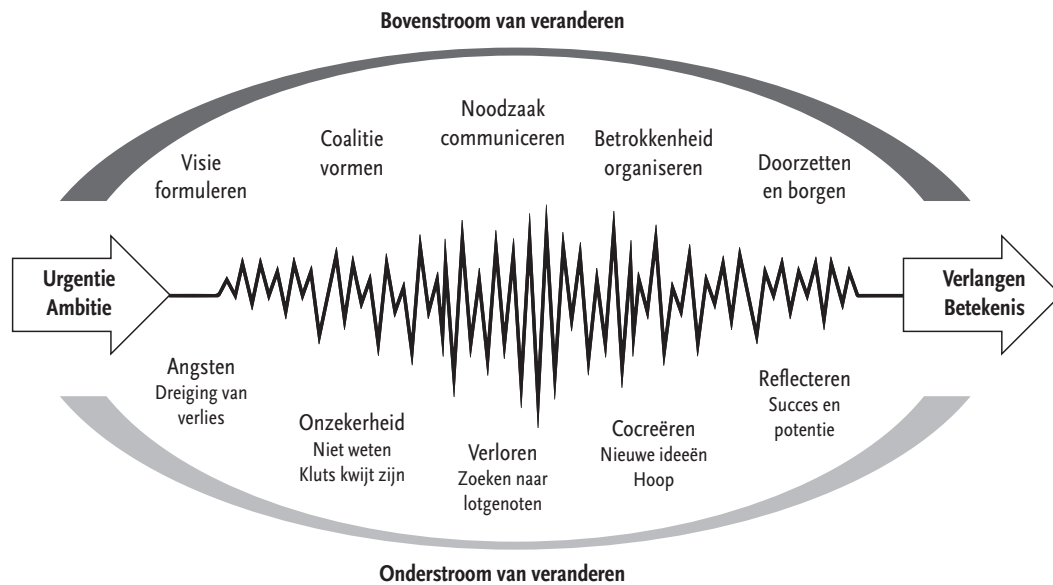
tal sturingsniveaus wordt teruggebracht. De tweehoofdige Raad van Bestuur geeft het voorbeeld en gaat terug naar één bestuurslid, dat samen met vijf directeuren een managementteam vormt. Direct onder de directeuren functioneren teams die een beroep kunnen doen op een coach en een jeugdhulpspecialist als daaraan behoefte is. Langzaam maar zeker worden de pijlers van de nieuwe besturingsstructuur duidelijk: autonomie en vertrouwen in professionals, het team stuurt en de organisatie ondersteunt. Door samenspel van alle betrokkenen transformeert Spirit tot een flexibele organisatie waar jongeren centraal staan en professionals het vertrouwen hebben dat ze een waardevolle bijdrage leveren aan de toekomst van deze jongeren.

4. Spelbeleving ervaren

Tijdens veranderingen zijn spanningen heel normaal. Die spanning kan toenemen als er onenigheid ontstaat over de spelambitie of als vanzelfsprekende spelpatronen zichtbaar worden. Daarentegen ontstaat er spelplezier als toekomstambities worden gedeeld en voortgang zichtbaar is. Het voor ogen houden van de spelbeleving is essentieel om te kunnen inspelen op het verloop van de verandering en om er plezier aan te beleven.

Bovenstroom en onderstroom

Bij het veranderen van organisaties kunnen we kijken naar een bovenstroom van zichtbare activiteiten en een onderstroom van belevingen. Vanuit een veranderkundig perspectief sluit de bovenstroom aan bij opvattingen over veranderingen als rationeel en planmatig proces.²⁹ Alleen aandacht voor de bovenstroom miskent de spanningen en de emoties in de onderstroom van veranderen. De meeste mensen laten zich niet op grond van een rationele overtuiging winnen voor een verandering. Dat gebeurt pas als ze zich gevoelsmatig aangesproken voelen. In de onderstroom gaat het om gevoelens en emoties, zoals angst voor verlies en onzekerheid over de toekomst. Deze angsten en onzekerheden kunnen zich uiten in verzet of juist gelatenheid. Wanneer er geen empathie is voor angsten en onzekerheden, worden ze eerder groter dan kleiner. Naast bewuste en rationele drijfveren hebben spelers in veranderingsprocessen ook onbewuste drijfveren, fantasieën en gevoelens. Schijnbaar niet-rationeel gedrag is daardoor bij diepgaande veranderingsprocessen heel normaal. Irrationeel ogende gedragspatronen hebben bijna altijd een oorsprong in ons streven naar zelfbescherming, meestal ter voorkoming van diep persoonlijke en intense gevoelsreacties, zoals schaamte, afgewezen worden, buiten de groep vallen, niet goed genoeg zijn, niet gewaardeerd worden, gekwetst of verlaten zijn.³⁰ In figuur 6.7 zijn de bovenstroom en onderstroom van veranderen in beeld gebracht.³¹



Figuur 6.7: Bovenstroom en onderstroom van veranderen

Bij het veranderen van maatschappelijke organisaties is het zaak evenwichtig aandacht te geven aan de boven- en onderstroom en aan de dynamiek die ontstaat vanuit de spanning tussen deze twee stromen. Het is hierbij zinvol om in de verandering het delen van belevingen en betekenissen onderdeel te maken van de verandering. Uitgangspunt is dat elke verandering een wisselende waaier aan belevingen en emoties oproept bij individuele spelers en teams. Dit levert een voortdurende wisselwerking op tussen de verandering als doordacht proces en de verandering als een beleefde en geïnterpreteerde werkelijkheid. Door spelers en teams regelmatig samen te brengen in een veilige ruimte kunnen de spelers toekomen aan het met elkaar delen, exploreren en doorwerken van deze uiteenlopende belevingen en betekenissen. Voor het welslagen van een dergelijke uitwisseling is het essentieel dat de betrokken spelers nieuwsgierig zijn naar deze gevarieerde belevingen en respect tonen voor de interpretaties van de veranderingen en de betekenissen die daaraan gehecht worden.

Urgentie en verlangen

In veel managementboeken lees je dat het nodig is om een urgentiebesef te creëren voordat medewerkers willen veranderen. De heersende gedachte is dat mensen alleen onder druk willen veranderen. Ze moeten oude zekerheden loslaten en daarbij moeten ze geholpen worden. Het creëren van urgentie om anderen te veranderen, is in onze ogen een eenzijdige gedachte. Organisaties veranderen doorlopend en zijn minder star dan voorheen. De huidige tijd is wispelturig, spannend en uitdagend. Daar past niet vanzelf een geplande verandering bij die van bovenaf is opgelegd en zich vooral lijkt af te spelen in de bovenstroom. Natuurlijk, als een organisatie in crisis verkeert, is het zaak om open

en eerlijk te vertellen hoe het ervoor staat. Leaders in verandering zullen een crisis altijd aangrijpen om veranderingen door te voeren. Een crisissituatie kan aanleiding zijn voor verandering, maar het is geen vóórwaarde. Een duidelijke toekomstvisie is dat wel, vooral in relatie tot de maatschappelijke waarde die de medewerkers van de organisatie willen leveren. Het gaat bij de meeste veranderingen niet om het organiseren van een crisis, maar veeleer om het organiseren van verlangen. Maar zelfs daarmee zijn we er niet. In onzekere tijden is er de behoefte om ergens bij te horen. In de huidige tijd gaat het om het creëren van werkgemeenschappen waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze erbij horen en een zinvolle bijdrage leveren. Het gaat erom mensen te verbinden waardoor ze samen en in cocreatie nieuwe ideeën kunnen ontwikkelen en een aanlokkelijke toekomst kunnen realiseren. Organisaties met een helder toekomstbeeld en een krachtig samenhorigheidsgevoel hebben in onzekere tijden de beste kansen om maatschappelijk van waarde te zijn en hun bestaansrecht waar te maken.

Het mobiliseren van de passie van de professional om aan vernieuwing te werken kan een sterke basis zijn voor verandering. Het verwoorden van een visie en het formuleren van ambities geeft richting. Aan de slag gaan met experimenten die passen binnen de visie en de ambities biedt ruimte. Het gaat dan om gesanctioneerde ruimte waarin experimenten mogelijk zijn. Wie ruimte geeft, mag resultaten vragen. Spelers in verandering werken daarom aan tastbare effecten. Samen met andere professionals bespreken zij de voortgang en de resultaten om daarvan te leren en om anderen te inspireren door successen zichtbaar te maken. Richting, ruimte en resultaat vormen een drie-eenheid in vernieuwingsprocessen waardoor samenwerkingspatronen veranderen en onderliggende waarden tastbaar worden.

Reflecteren en leren

Het delen van positieve spelervaringen werkt meerdere kanten op. Het versterkt spelersgroepen om het behaalde succes vast te houden en het helpt netwerken in stand te houden. Door het delen van succes blijven spelers zelf enthousiast en dit enthousiasme dragen ze over op anderen. Hierdoor stimuleren ze anderen in de eigen organisatie mee te doen en initiatief te nemen. Het uitwisselen van spelervaringen kan worden gestimuleerd door het inrichten van een leerruimte waarin betrokken spelers ervaringen uitwisselen en daarop reflecteren. Professionals van partnerorganisaties kunnen worden uitgenodigd om hierin mee te doen, zeker als zij onderdeel zijn van een gemeenschappelijke verandering op een groter schaalniveau.

Niet alleen positieve spelervaringen zijn van waarde. Ook strubbelingen verdienen aandacht, juist om te waarderen dat die negatieve ervaringen er niet per toeval zijn of er niet hadden moeten zijn. Die ervaringen beter begrijpen leidt potentieel juist tot nieuwe handelingsperspectieven. Een zekere onverstoortbaarheid is nodig om het onbespreekbare in de onderstroom bespreekbaar te maken en daarvan te leren. Dit is zeker het geval als de betrokkenen het idee krijgen dat zij persoonlijk debet zijn aan mislukkingen in het heden of het verleden. Bij collectief ervaren mislukkingen is er een grote kans dat situa-

ties worden toegedekt en dat de gelederen zich sluiten terwijl juist openheid nodig is om van de opgedane ervaringen te leren. Soms moet de tijd zijn werk doen.³² Dit speelt vooral als het gaat om een breuk met het verleden. Diepgaande veranderingen kunnen een schokervaring zijn voor direct betrokkenen. Spelers in verandering laten zich hierdoor niet afschrikken, besteden tijd en aandacht aan het bespreekbaar maken van emoties en aan het ontwikkelen van nieuwe waarden. Ze hebben de rust om de verandering van werkpraktijken en onderliggende waarden te laten inbedden.

Door het delen van beide soorten spelerservaringen ontstaat er gaandeweg een doorgaande beweging van professionals die werken aan baanbrekende vernieuwing. Een succesvoorwaarde voor deze vernieuwing is een goed samenspel tussen professionals, managers en bestuurders. De vaak moeizame relatie tussen deze spelers krijgt een positieve nieuwe impuls door de ervaringen niet weg te drukken maar te waarderen. Echte vernieuwing ontstaat tenslotte niet alleen doordat de wind mee zit, maar ook door met elkaar en met vraagstukken te worstelen. Het verzilveren van leerervaringen aan de hand van zowel successen als falen is een weinig kostbare en uiterst effectieve manier om nieuwe werkpraktijken en waarden te ontwikkelen, te delen en te verspreiden.

Spelplezier doorleven

Het onderkennen en delen van positieve ervaringen met verandering en vernieuwing kan op zichzelf waardevol zijn en spelplezier bevorderen. Het kan ertoe bijdragen dat iemand krachtiger in zijn werk is komen te zitten, meer inzicht heeft gekregen in de vraagstukken waar men voor staat, dat de relaties met anderen zijn versterkt en dat iemand beter in zijn vel zit.³³ Die opbrengst ontstaat niet vanwege de uitkomst van de vernieuwing, maar juist door het proces dat is doorlopen. Professionals die het gevoel hebben dat ze een betekenisvolle bijdrage leveren aan een waardevolle maatschappij ontlenen daaraan eigenwaarde en zelfvertrouwen. De eigenwaarde neemt toe als ze hun professionele kwaliteiten kunnen inzetten in relaties met anderen die voor hen betekenis hebben. Het zelfvertrouwen groeit als intellectuele, emotionele en fysieke capaciteiten ingezet kunnen worden om nieuwe ervaringen op te doen en invulling te geven aan inspirerende relaties die bijdragen aan evenwichtige professionele ontwikkeling.

Positieve ervaringen laten zich gemakkelijk delen met anderen. Verhalen zijn daarin een belangrijke drager. Spelers met spelplezier vertellen enthousiaste verhalen die zich in netwerken, leergemeenschappen en werkomgevingen kunnen verspreiden. Die verbanden zijn niet statisch, maar in beweging. Er worden steeds nieuwe relaties aangeknoopt en mensen verkassen. De positieve ervaringen die mensen hebben opgedaan nemen ze mee naar andere plekken. Vernieuwing komt daarmee deels uit de eigen netwerken, zeker als de organisatie wat groter is en allerlei subculturen heeft. Ervaringen en onderliggende waarden vinden als vanzelf hun weg als ze zijn gekoppeld aan positieve ervaringen en inspirerende verhalen. Om de werkzaamheid van deze interventie te vergroten, verdienen de volgende zaken aandacht. Het is goed om succesverhalen op meerdere manieren te vertellen, door diverse vertellers, op meerdere plekken en met

behulp van verschillende middelen als boekjes, video's, conferenties, lezingen en dergelijke. Het bij elkaar brengen van mensen en netwerken vergt initiatief en inspanning van netwerkleiders en de mensen die een tussenrol spelen in meerdere netwerken. Het is noodzakelijk om de waarde van de ervaringen zichtbaar te maken en daarbij aan te sluiten bij de belevingswereld van anderen. Succesverhalen verspreiden zich gemakkelijker dan methoden, technieken, protocollen of oplossingen. Ze bieden inspiratie en roepen nieuwsgierigheid op.

In het trekken van lessen en het verzamelen van verhalen maken spelers met elkaar geschiedenis. Ze interpreteren gebeurtenissen uit de leefwereld en geven daaraan conceptuele betekenis. Het is een koppeling tussen theorie en praktijk. Juist daardoor zijn ze robuust: de verhalen geven beelden en kleur, de concepten geven duiding en inzicht. Het is een combinatie van hoge taal en lage taal. Op basis van dit soort betekenissen ontwikkelen ze manieren om met die gebeurtenissen om te gaan en (her)schrijft men met elkaar de eigen geschiedenis. Die manieren beklijven als ze succesvol zijn of juist mislukken en gaan zo deel uitmaken van de veranderhistorie en de cultuur van de organisatie.³⁴ Reflectie op het realiseren van veranderingen draagt bij aan een cultuurbesef waarom de dingen gaan zoals ze gaan, hoe je als professional effectief kunt omgaan met je omgeving en wat je maar beter kunt nalaten om veranderingen te bewerkstelligen. Het delen van een veranderhistorie kan helpen in het verspreiden van kennis en ervaring. Maar het delen van succesverhalen heeft een gevaar in zich als de theorie en de praktijk elkaar niet genoeg gescherpt hebben. Succesverhalen die te vlak zijn, kunnen schade aanrichten, want met het klakkeloos overnemen van de werkwijze is de kans groot dat deze niet aansluit bij de context van de eigen werksituatie op dat moment. Ook kan een veranderhistorie waarde verliezen als vanuit het verhaal te veel wordt gegeneraliseerd. De concepten hebben dan een schijnbare eenvoud waardoor niemand ertegen kan zijn, maar ze verliezen alle nuance als de scherpe randjes eraf zijn en de context en de weerbarstigheden uit beeld raken. Niettemin kunnen betekenisgeving en geschiedschrijving helpen om als organisatie effectiever en wendbaarder te worden in verandering. Bovendien kunnen verhalen anderen inspireren en mensen van partnerorganisaties uitnodigen mee te doen.

Betekenis en klantwaarde

Uiteindelijk gaat het er bij elke verandering om dat een maatschappelijke organisatie van waarde is voor klanten en burgers, zich weet te kwalificeren voor de toekomst en dat ze betekenis heeft voor ons maatschappelijke leven. Goed functionerende maatschappelijke organisaties dragen bij aan het realiseren van politieke prioriteiten en genereren klantwaarde. Ze dragen bij aan het realiseren van politieke idealen en zijn maatschappelijk van betekenis. Het genereren van klantwaarde draagt bij aan gevoelens van veiligheid en zekerheid bij burgers en klanten. Ze voelen zich gekend, erkend en gesteund. Daardoor kunnen ze beter hun eigen leven ter hand nemen en vormgeven. De mate waarin je daarin slaagt, kun je niet zelf vaststellen. Dat vraagt vooral dat je

je oor bij je klanten te luisteren legt, van buiten naar binnen. Enige systematiek kan echter geen kwaad. Hierin worden vaak vier stappen onderscheiden. Allereerst gaat het om het kiezen van gezichtspunten en indicatoren. Er blijken vaak al veel gegevens te zijn over de dienstverlening en de maatschappelijke bijdragen die nog niet benut worden. Het in kaart brengen van relevante indicatoren en hoe je van data tot rijke informatie kunt komen is een eerste stap. Het meten van resultaten en het monitoren van voortgang over de tijd is een tweede stap. Het gaat hier om het slim kiezen van bestaande gegevens en het handig verzamelen daarvan zonder dat er een heel systeem wordt opgetuigd. De derde stap is interpretatie en oordeelsvorming aan de hand van de resultaten, waarbij vooral het leren centraal staat. De vierde stap is het expliciteren, articuleren en visualiseren van maatschappelijke meerwaarde aan politieke bestuurders, media en het publiek.³⁵

Bij Spirit Jeugdhulp is bij de overgang naar cliënt- en wijkgericht werken veel aandacht voor de onderstroom. Het veranderingsproces begint met een emotioneel verhaal over de zestienjarige Sharon. Sharon woont in zes jaar tijd op acht verschillende opvangplekken en ziet meer dan vijftig verschillende hulpverleners die allemaal verschillende hulpprogramma's aanbieden. De Raad van Bestuur vertelt het verhaal. Alle luisteraars krijgen een kaartje met daarop een hulpprogramma en de opdracht om te gaan staan als het hulpprogramma op het kaartje wordt genoemd. Aan het eind van het verhaal staat bijna iedereen. Dit verhaal heeft grote impact. Het raakt aan professionele schaamte en appelleert aan de trots om het anders te willen doen. Er komt energie vrij om de hulpverlening anders te organiseren en daarin samen op te trekken.

In de bovenstroom is het vooral de regiegroep die allerlei activiteiten organiseert en faciliteert waarbij alle medewerkers worden betrokken. De regiegroep speelt ook een rol bij de communicatie over de verandering. Als de nieuwe manier van werken wordt ingevoerd, zijn er nieuwe werkplekken nodig in de wijk en krijgen alle hulpverleners een laptop en een smartphone om ook echt anders te kunnen werken. Personeelssystemen en financiële systemen worden anders ingericht en mensen krijgen op tijd te horen in welk team ze zitten. Dit alles vergt nauwkeurige voorbereiding en organisatorische precisie.

De Ondernemingsraad weet goed wat er speelt in de onderstroom door de achterbangesprekken. De Raad van Bestuur neemt de signalen serieus. Medewerkers die bang zijn dat ze de nieuwe werkwijze niet aankunnen, krijgen aandacht en worden ondersteund. Teams waarin spanningen ontstaan, worden begeleid. Op intranet kunnen medewerkers vragen stellen, onzekerheden uiten en collega's om hulp vragen. Hierdoor krijgen onzekerheden een plek en innovatieve ideeën de ruimte. Een fors aantal managers en stafmedewerkers moet uitkijken naar een andere rol of

een plek buiten Spirit. Het gevoel van verlies is hier het grootst en er ontstaan veel spanning en emotie. De familiecultuur die zich kenmerkt door zorg voor elkaar komt onder druk te staan. De Raad van Bestuur heeft veel aandacht voor deze emoties. Een goed sociaal plan biedt deze medewerkers een vangnet, en de vermindering van personeel gebeurt op een open en rechtvaardige manier. De emoties en gevoelens van individuen worden gezien en zij worden geholpen bij het zoeken van een nieuwe baan.

Het leren werken in zelfsturende teams is een zoekproces waarbij teams nieuwe werkwijzen uitvinden en van elkaar leren. In de wijken ontstaan volop samenwerkingsverbanden en de kinderen staan steeds meer centraal. Hulpverleners ontdekken dat ze veel meer kunnen dan ze zelf dachten. Er ontstaat professionele trots en waardering bij gemeenten en financiers. De professionals zien dat ze betere hulp bieden en dat kinderen en ouders hun leven sneller op orde krijgen. Sharon, het meisje van zestien jaar waarmee de verandering begon, is inmiddels zeventien jaar en woont zelfstandig op kamers. Ze werkt vier dagen in een restaurant en haar zelfvertrouwen is toegenomen. Op haar verjaardag heeft ze haar familie en vrienden en ook haar hulpverlener bij haar thuis uitgenodigd om haar verjaardag te vieren. Ze kwamen allemaal.

5. Samenspel organiseren

Veranderen van maatschappelijke organisaties vergt samenspel en de bereidheid van spelers zichzelf op het spel te zetten. Elke speler in een organisatie kan het initiatief nemen tot verandering en impact hebben in een veranderingsproces. Dit is niet gekoppeld aan een formele positie. Het gaat eerder om de moeite nemen en het de moeite waard vinden jezelf in te zetten en daarbij risico te lopen. Deze slotparagraaf gaat over de rol en invloed van de spelers die een rol op zich nemen in de verandering.

Van betekenis zijn

Professionals in maatschappelijke organisaties hebben impact vanuit hun engagement en de maatschappelijke bijdrage die ze leveren. Brandweermensen zetten zich in voor fysieke en sociale veiligheid. Jeugdhulpwerkers willen bijdragen aan een gezonde en veilige opvoeding van kinderen en onderwijzers zetten zich in voor jongeren, zodat die een zelfstandig bestaan kunnen opbouwen. Professionele werkers in woningcorporaties willen mensen met een laag inkomen onderdak geven. Artsen en verpleegkundigen willen bijdragen aan gezondheid en psychiaters aan een menswaardig bestaan. Spelers in maatschappelijke organisaties hebben gevoel voor de fundamentele waarden in onze samenleving en zijn bereid zich daarvoor in te zetten. Het zijn mensen die hun ambities

volgen en oprecht voelen dat het anders kan en moet. Ze werken aan verandering vanuit betrokkenheid en persoonlijke drijfveren. Dat is een krachtige bron voor verandering en vernieuwing in werksystemen waar ze samenwerken, relaties aangaan en betekenis geven aan de wereld om hen heen. Vanuit een door waarden gedreven visie zoeken medewerkers elkaar op bij het realiseren van deze waarden. Deze visie weerspiegelt de betekenis van de organisatie en toont een aantrekkelijk toekomstbeeld. Daarom is de spelambitie zo relevant in maatschappelijke organisaties. Een motiverende spelambitie appelleert aan de behoefte van mensen om trots te kunnen zijn op hun werk en beschrijft de betekenis van de organisatie voor haar klanten en de maatschappij. Professionals en leidinggevendenden zijn vrijwel altijd betrokken bij de toekomstvisie en bereid om daarover in gesprek te gaan als dat gesprek aansluit bij dieperliggende professionele waarden. Een spelambitie die aansluit bij het professionele werk geeft betekenis aan het werk, draagt bij aan positief zelfbewustzijn, stimuleert gezamenlijkheid en appelleert aan dieperliggende menselijke waarden. Het is niet genoeg om alleen een aantrekkelijke visie te verwoorden, het gaat ook om de overtuiging dat de visie haalbaar is. Deze overtuiging is gemakkelijker als de spelers betrokken zijn bij de visieontwikkeling en als de visie aansluit bij de gedeelde waarden van de medewerkers in de organisatie. Het expliciteren en realiseren van waarden is vaak een emotioneel en creatief proces. Het creatieve proces is geholpen met het herkennen van nieuwe mogelijkheden, het confronteren van verschillende perspectieven en het durven experimenteren. Het emotionele proces is gebaat bij elkaar kennen, respect tonen en elkaar succes gunnen, en er tegelijkertijd voor zorgen dat zaken niet worden toegedekt omwille van gezichtsverlies of schaamte. Openheid in het samenspel is essentieel als medewerkers vanuit het eigen engagement aan verandering of vernieuwing werken.

Relationeel acteren

Veranderen is een collectief proces. Het vraagt een verbinding tussen spelers om samen nieuwe wegen te verkennen. Spelers die een rol spelen in verandering beïnvloeden elkaar. Tezamen kunnen ze observaties delen, onzekere situaties duiden, betekenis creëren en afspraken maken om te acteren en zo de bestaande context veranderen. Het verbinden van die actoren is een voorwaarde voor het betekenis geven aan gebeurtenissen, bespreken van spelambities en blootleggen van spelpatronen. Vooral in maatschappelijke organisaties met hoogopgeleide professionals en diverse spelersgroepen zullen spelers in verandering rekening houden met andere spelers en hun sociale netwerken zorgvuldig gebruiken om impact te hebben. Spelers met impact zijn sociaal slim, netwerkvaardig, beïnvloedingsvaardig en oprecht.^{36, 37} In figuur 6.8 zijn deze vaardigheden uitgewerkt.

Dimensies	Kenmerken
Sociaal slim	Bekwaam observeren van anderen, scherp afgestemd op verschillende sociale situaties. Begrijpen van sociale interacties en accuraat interpreteren van zowel eigen gedrag als dat van anderen in een sociale setting. Een sterk onderscheidingsvermogen en een hoog sociaal en zelfbewustzijn.
Netwerkvaardig	Bedreven in het gericht ontwikkelen en gebruiken van diverse netwerken en werksystemen. Gemakkelijk ontwikkelen van vriendschappen en het uitbouwen van sterke allianties en coalities. Zichzelf goed kunnen positioneren teneinde kansen te creëren en te benutten. Sterk in onderhandelen en bekwaam in conflictmanagement.
Beïnvloedingsvaardig	Een subtiele en overtuigende persoonlijke stijl waarmee ze anderen kunnen inspireren. Kunnen variëren in beïnvloedingstactieken, afhankelijk van de situatie en de personen waarmee wordt gewerkt. Capabel om eigen gedrag aan te passen en te kalibreren aan elke situatie teneinde specifieke reacties van andere spelers te ontlokken.
Oprecht	Komen bij anderen over als zeer integer, authentiek, oprecht en echt. Spelen een eerlijk en open spel waarbij ze anderen niet voor onaangename verrassingen plaatsen. Scheppen vertrouwen omdat hun acties niet als manipulatief of dwingend geïnterpreteerd worden.

Figuur 6.8: Dimensies en kenmerken van relationele vaardigheden

Bovenstaande vaardigheden zijn kwaliteiten van spelers in verandering. Ze zijn fundamenteel om spelambities uit te dragen, het spelersveld te begrijpen en spelpatronen te doorgronden. Ze zijn ook nodig om een spelidee uit te werken, spelvormen af te wegen en samenspel te organiseren.

Invloedstijlen hanteren

Om context te maken en impact te hebben zijn meerdere beïnvloedingstactieken inzetbaar. In figuur 6.9 zijn de meest gebruikte openlijke beïnvloedingstactieken opgenomen die kunnen worden ingezet door spelers met impact.

Rationeel overtuigen	Gebruiken van logische argumenten en feiten om aan te geven dat een verandering noodzakelijk en uitvoerbaar is en van belang voor het behalen van gestelde doelen.
Consulteren	Vragen naar de mening van een persoon van wie steun wordt verlangd en betrekken van die persoon in de verandering, zodat rekening wordt gehouden met suggesties van de persoon.
Inspireren	Oproepen van enthousiasme door in te spelen op de waarden en aspiraties van een persoon of door aan te geven dat deze over de juiste capaciteiten beschikt.
Samenwerken	De persoon hulpbronnen of assistentie aanbieden of aanbieden mee te delen in de resultaten als de persoon een verandering steunt en daarin meedoet.
Persoonlijk beroep doen	Beroep doen op de loyaliteit, de kennis en ervaring van een persoon wanneer het verzoek wordt gedaan om steun aan een verandering te geven en daarin mee te doen.
Goede sfeer creëren	Vriendelijk informeren naar een niet-zakelijke maar persoonlijke inhoud om een persoon in een goede stemming te krijgen voordat een verzoek om steun wordt gedaan.
Erkennen	De persoon gunstig stemmen door complimenten te maken en aan te geven dat de inbreng van een persoon onmisbaar is voordat wordt gevraagd om steun aan een verandering te geven.
Onderhandelen	Aangeven bereid te zijn op een later tijdstip iets voor een persoon terug te doen als hij of zij wil meehelpen en zich wil inzetten om van de verandering een succes te maken.
Coalitie sluiten	Gebruiken van de steun en hulp van hogeren of anderen die dichter bij de persoon staan om hem of haar te overtuigen een taak uit te voeren en met een verandering in te stemmen.
Belonen	De persoon een beloning in het vooruitzicht stellen voor het geven van steun en inzet bij een verandering door het verlenen van gunsten, zoals een verbetering van positie of het krijgen van aantrekkelijker werk.
Druk uitoefenen	Formuleren van doelen, stellen van eisen en herhaaldelijk controleren, of het doen van indringende verzoeken om mee te doen in de uitvoering van de beoogde verandering.
Legitimeren	Herhaaldelijk doen van indringende verzoeken om een verandering uit te voeren en aangeven dat dit in overeenstemming is met eerder gemaakte afspraken of spelregels in de organisatie.

Figuur 6.9: Beïnvloedingstactieken in veranderingsprocessen³⁸

De aard van de verandering en de relatieve macht van de andere spelers maken uit hoe effectief een gekozen tactiek zal zijn. Toch kunnen enkele algemene handreikingen worden gegeven.³⁹ Een combinatie van ‘zachte’ tactieken als *consulteren*, *inspireren* en *samenwerken* draagt effectief bij aan het engagement van anderen. Het combineren van zachte tactieken met *rationeel overtuigen* leidt tot steun voor verandering. Relationele tactieken als een *persoonlijk beroep doen*, een *goede sfeer creëren*, *erkennen* en *onderhandelen* dragen bij aan meegaandheid met een verandering. Het *sluiten van coalities* leidt vaak tot een afwachtende houding. ‘Harde’ tactieken, zoals *belonen*, *druk uitoefenen* en *legitimeren*, resulteren over het algemeen in weerstand en verzet. Op zich zijn deze uitkomsten niet zo verrassend. Wel is verrassend dat *rationeel overtuigen* het meest frequent door bestuurders en leidinggevendenden wordt toegepast om mensen mee te krijgen in een verandering. Deze tactiek appelleert aan de bovenstroom en zal daarom nooit effectief zijn als mensen niet ook geraakt worden in de onderstroom met een inspirerende visie en erkenning voor wat zij kunnen bijdragen aan de verandering. Spelers met impact zijn niet bang invloed uit te oefenen en beïnvloedingstactieken te gebruiken om anderen in beweging krijgen.

Nieuwsgierig zijn

Spelers in verandering dwingen zichzelf hun eigen vooronderstellingen te onderzoeken en te staven met observeerbare feiten en gebeurtenissen. Ze investeren in formele en informele netwerken om de voortgang van de verandering na te gaan en om vast te stellen of er al resultaten zichtbaar zijn. Ze zien missers als een kans om van te leren en zich te ontwikkelen. Door het bespreken van fouten en het effect daarvan ontstaan impliciete normen over wat wel en niet verstandig is en handig lijkt. Deze ervaringen vormen de kiem voor nieuwe spelpatronen over wat wenselijk is.

Nieuwsgierigheid staat aan de basis van organisatorische vernieuwing en professionele ontwikkeling. Nieuwsgierig zijn betekent onbevangen vragen durven stellen en buiten bestaande kaders durven treden. Nieuwsgierigheid helpt om ongeschreven regels in spelpatronen te ontdekken. Een onbevangen kijk is nodig om aannames te kunnen begrijpen die als vanzelfsprekend worden beschouwd. Nieuwsgierigheid wordt geprikkeld door te experimenteren met nieuwe ideeën. Het is pas mogelijk diepe veranderingen te realiseren als de spelambitie en de spelpatronen van een organisatie betwijfeld kunnen worden en er ruimte is om te spelen met verandering en vernieuwing.

In elke organisatie wordt geleerd van kritische gebeurtenissen en fouten. Deze leerervaringen vormen de cultuur doordat mensen in de organisatie leren hoe ze met onduidelijke en onverwachte situaties moeten omgaan. Deze ervaringen raken geworteld in de dagelijkse werkpraktijken. Spelers die impact willen hebben, kunnen leerprocessen in organisaties stimuleren en daarmee bijdragen aan de vorming van een lerende houding die kan leiden tot vernieuwing. De gedachte hierachter is dat spelers die hun rol steeds meer eigen maken en serieus nemen als basishouding, nieuwsgierig blijven naar hoe dat dan werkt en bereid zijn tot experimenteren.

Bewust speler zijn

Spelers met impact zijn omgevingsbewust, sociaal bewust en zelfbewust.⁴⁰ Ze zijn zich bewust van ontwikkelingen in hun omgeving en weten wat er speelt in de organisatie. Omgevingsbewustzijn is essentieel om nieuwe mogelijkheden te zien en te benutten en om tijdig te zien wanneer het voortbestaan van de onderneming onder druk komt te staan.⁴¹ Omgevingsbewustzijn is ook nodig om contacten te onderhouden met externe partijen die het functioneren van de organisatie beïnvloeden, en om van betekenis te blijven voor klanten.⁴² Veranderingen in de omgeving kunnen een reden zijn waarom het niet langer kan zoals het nu gaat. Druk vanuit de omgeving staat echter lang niet altijd aan de basis van veranderingen. Ook de eigen ambitie om te innoveren en zich te kwalificeren voor de toekomst kan aanleiding zijn voor verandering. Ook dan geldt dat omgevingsbewustzijn nodig is om te beseffen wat er gaande is, wat klantbehoeften zijn en met wie innovatieve netwerken kunnen worden opgebouwd.

Spelers die beweging willen realiseren zijn sociaal bewust en nieuwsgierig naar wat er speelt buiten en binnen de organisatie. Ze praten met collega's, begrijpen de onderliggende waarden en normen en ze hebben belangstelling voor wat mensen beweegt.⁴³ Ze hebben een besef van de spelpatronen en weten hoe de hazen lopen. Hierdoor kunnen ze aansluiten bij de gevoelswereld en ambities van medespelers, en weten ze de energie van mensen in hun omgeving te richten op de toekomst. Ze zijn niet bang om spelpatronen zichtbaar te maken en te bespreken. Om veranderingen te bewerkstelligen brengen ze mensen bij elkaar en organiseren ze samenspel om vernieuwing mogelijk te maken. Ze bouwen aan vertrouwen en hebben vertrouwen in de eigen kracht van mensen.

Spelers die impact hebben in verandering kennen zichzelf en zijn zich bewust van hun sterke en zwakke kanten. Ze beseffen wat hen heeft gevormd en weten welke waarden ze belangrijk vinden. Zelfbewustzijn en besef van waarden zijn relevant om te weten wat de eigen voorkeuren zijn in veranderstrategieën en interventies.⁴⁴ Gebruik van een machtsstrategie en machtsinterventies komt meestal voort uit plichtsbesef. In het gebruik van macht weten ze zich te beheersen. Planmatige strategieën en instrumentele interventies zijn gestoeld op de ambitie om het goed te doen en de overtuiging dat het altijd beter en preciezer kan. Onderhandelingsstrategieën en conflictinterventies verlangen moed, de bereidheid om anderen iets te gunnen en een zekere onverstoorbaarheid. Voor moti-
vatiestrategieën en betekenisvolle interventies zijn optimisme en fantasie nodig en een zeker charisma om anderen te enthousiasmeren. Leerstrategieën en interactieve interventies zijn gebaat bij respect, tolerantie en vergevingsgezindheid. De dialoogstrategie en leerinterventies sluiten aan bij nieuwsgierigheid, openheid naar anderen en de bereidheid om risico te lopen. Vanuit een besef van de eigen waarden, voorkeuren en tekortkomingen zijn spelers met impact bereid en in staat samen met anderen op te trekken om maatschappelijke waarden te realiseren die aansluiten bij hun eigen engagement.

6. Samenvatting

Veranderingen krijgen impact door een weloverwogen uitwerking van het *spelidee*. Deze uitwerking is gebaseerd op het onderkennen van de aangrijpingspunten voor verandering en het inschatten van de speelruimte om veranderingen naar eigen inzicht vorm te geven. De aangrijpingspunten en de speelruimte helpen bij het doordacht kiezen en combineren van veranderingsstrategieën. Een crisissituatie geeft weinig speelruimte en de urgentie is hoog. In dit geval ligt een combinatie voor de hand van een machts-dwangstrategie met een onderhandelings- en een rationeel-planmatige veranderstrategie. Bij veel beleidsdynamiek is er sprake van beperkte speelruimte en een zekere urgentie. Daarbij past een combinatie van een rationeel-planmatige en onderhandelingsstrategie. Een rationeel-planmatige strategie ligt voor de hand als systemen en werkprocessen niet op orde zijn en de kwaliteit van de dienstverlening hapert. Het is dan verstandig om de rationaal-planmatige strategie te combineren met een motivatiestrategie voor veranderen. Als het gaat om het vergroten van professionele kwaliteit en het versterken van samenwerking is er meer speelruimte en minder urgentie. De leer-ontwikkelstrategie in combinatie met de motivatiestrategie helpt dan om veranderingen te realiseren. Maatschappelijke organisaties die zich proactief willen kwalificeren voor de toekomst en inzetten op innovaties hebben veel speelruimte en weinig urgentie. De ontwikkel- en leerstrategie samen met dialoog en zelfsturing is hierbij passend.

Bij het uitwerken van het spelidee voor veranderen speelt ook het zoeken naar balans tussen inbreng van onderaf en sturing van bovenaf. Een aanpak van onderaf creëert ruimte voor vernieuwing en genereert betrokkenheid, terwijl sturing van bovenaf helpt bij het richting geven aan de verandering, het afstemmen van veranderinitiatieven en het monitoren van de voortgang. In omvangrijke en diepgaande veranderingsprocessen zijn inbreng van onderaf en sturing van bovenaf beide nodig. Bij het realiseren van het spelidee gaat het ook om spelen met rust en ruimte, het faseren van activiteiten en het zoeken naar momentum. Vanzelfsprekend maakt het communiceren over de verandering en het uitgewerkte spelidee met de veranderaanpak hiervan deel uit. De gekozen veranderstrategie kleurt de communicatie. Betekenisgeving is een onderdeel van dit communicatieproces.

Door het inbrengen van *spelvormen* krijgt het spelidee verder handen en voeten. Het gaat hierbij om het kiezen van interventies waarmee spelers veranderingen realiseren. Met een evenwichtig interventieplan wordt de verandering tastbaar. Interventies zijn zo veel mogelijk congruent met de aangrijpingspunten voor verandering en de gekozen veranderstrategieën. Deze congruentie reduceert onzekerheid, geeft betrokkenen helderheid over de richting van de verandering en draagt eraan bij dat deze wenselijk en haalbaar is. Er zijn talloze interventies om daadwerkelijk beweging te genereren. Om impact te hebben worden gelijksoortige interventies gecombineerd. Ook kunnen interventies worden gekoppeld die zich richten op individuen, groepen, de organisatie als geheel en netwerken waarmee de organisatie is verbonden. In complexe veranderingen

is het soms nodig met contrasterende interventies te werken. In deze gevallen is het de kunst te schakelen tussen interventies zonder de geloofwaardigheid te verliezen. Dit kan door verschillende spelvormen in tijd en plaats van elkaar te scheiden. De kracht van interventies is gebaseerd op de kracht van de samenhang daartussen. Een evenwichtige interventiemix geeft spelers houvast en nodigt uit om mee te doen. In elk veranderingsproces komen spanningen naar boven en kunnen blokkades ontstaan. Het is nodig om deze spanningen vroegtijdig te signaleren en serieus te nemen en interventies daarop aan te passen.

Succesvolle verandering van maatschappelijke organisaties verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen die de verandering kunnen realiseren. Door het organiseren van de *spelverdeling* is het voor spelers helder welke inspanning en bijdrage ze kunnen leveren aan de beoogde veranderingen. Het gaat om de spelersopstelling en de vraag wie welke rol vervult en hoe die rollen elkaar complementeren. Er zijn talloze spelersgroepen die impact hebben op een verandering. Spelers in de top van de organisatie nemen vaak als eerste het initiatief bij diepgaande veranderingen en zijn opdrachtgever, sponsor en medespeler tegelijk. Bij innovaties creëren zij ruimte om te experimenteren met vernieuwing. Professionals die de werkprocessen kennen, zijn vaak de dragers van verandering. Er is ook een inbedding van het spel nodig: mensen die sponsoren, toezicht houden, regie voeren en scherpte inbrengen. Externe spelers, zoals klanten en mensen van partnerorganisaties, kunnen de buitenwereld binnenbrengen en bijdragen aan verrijkende inzichten. De inbreng van spelers en de mate van participatie van spelers, hangt sterk af van de context van het spel, de spelambitie, het spelidee en de gekozen veranderstrategie. Het organiseren van de spelverdeling gaat ook over de vraag hoe het spel eerlijk gespeeld kan worden, hoeveel variëteit wordt toegestaan in het experimenteren met oplossingen en hoe wordt omgegaan met meningsverschillen. Het monitoren van het spelverloop draagt eraan bij dat spelers steeds beter samenspelen en zo nodig het spelidee en gekozen spelvormen kunnen bijstellen. Uiteindelijk gaat het om het organiseren van samenspel om voortgang te boeken en resultaat te behalen.

Gevoel houden voor de *spelbeleving* is essentieel om diepgaande beweging te realiseren en plezier te hebben in de verandering. Veranderingen in maatschappelijke organisaties hebben impact op spelers en roepen altijd gevoelens en emoties op. Een verandering die alleen instrumenteel is, komt nooit tot leven. Het gaat altijd om een balans tussen rationele afwegingen, persoonlijke drijfveren en gevoelsmatige ervaringen. Aandacht voor de onderstroom van gevoelens, spanningen en emoties geeft zicht op de dynamiek in veranderingsprocessen. Het doorgronden van deze dynamiek en het bespreken ervan draagt bij aan diepgaande verandering. Het volgen en bespreken van de voortgang zet een leerproces in gang waarbij spelers reflecteren op de voortgang van de verandering en waarin ze samen wegen zoeken voor het oplossen van problemen of het wegnemen van barrières. Het in kaart brengen van behaalde resultaten en het delen van successen genereert positieve energie. Door het delen van succes blijven spelers enthousiast en dragen ze dit over op anderen. Het vieren van successen draagt bij aan trots en zelfvertrouwen.

Er ontstaat spelplezier dat bijdraagt aan enthousiasme voor vernieuwing van werkpraktijken. Verhalen over successen kunnen zich gemakkelijk verspreiden in werksystemen en netwerken en zo inspiratie bieden aan en impact hebben op spelers binnen en buiten de eigen organisatie. Het uiteindelijke spelplezier komt voort uit het besef dat een maatschappelijke organisatie van waarde is voor burgers, politici en klanten, en dat ze betekenis heeft voor ons maatschappelijke leven. Hieraan ontleen spelers in maatschappelijke organisaties hun vaktrots en hebben ze plezier in het werk dat ze doen.

Veranderen van maatschappelijke organisaties vergt de bereidheid van *spelers* om zichzelf op het spel te zetten. Elke speler kan vanuit eigen engagement het initiatief nemen tot verandering en impact hebben op het veranderingsproces. Tegelijkertijd is veranderen een collectief proces waarbij spelers samen optrekken. Spelers met impact zijn sociaal slim, netwerkvaardig en oprecht. Ze zijn bereid beïnvloedingstactieken te gebruiken om anderen in de verandering te betrekken en bij te dragen aan de maatschappelijke betekenis van hun organisatie. Spelers in verandering zijn bereid samen met anderen veranderingen te realiseren. Ze zijn nieuwsgierig en hebben veel aandacht voor leerprocessen bij zichzelf en anderen. Ze dragen daardoor bij aan doorlopende leerprocessen die ondersteunend zijn in het veranderen van maatschappelijke organisaties.

Referenties

1. Waal, S.P.M. de (2008) *Strategisch management voor de publieke zaak. Hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen*. Den Haag: Lemma.
2. Bovens, M., P. 't Hart & M. van Twist (2012) *Openbaar Bestuur- Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn: Wolters Kluwer.
3. Boonstra, J.J. (2014) *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
4. Boonstra, J.J. (2000) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Maarsen: Elsevier.
5. Steen, M. van der; J. Scherpenisse, M. van Twist. E. Ovaa & W. van den Bogaard (2013) *Vroege signalen tijdige strategie. Beschouwingen over de early warning-systematiek van Rijkswaterstaat*. Den Haag: NSOB.
6. Over de relatie tussen communicatie en verandering is veel geschreven:
 - Vermaak, H. (2012) *De verandering kleurt de communicatie*. In: E. Blokland, M. Neyzen, S. Wagenaar (red.) *Communicatie van organisaties: Handboek Public Relations*. Deventer: Kluwer.
 - Boonstra, J.J. (2005) *Perspectieven op organisatie en communicatie*. In: B. van Ruler (e.a.) *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Meppel: Boom.
 - Elving, W. (2005) *Communicatie en organisatieverandering*. In: B. van Ruler e.a. (red.) *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Assen: Van Gorcum.

- Brouwer, W. e.a. (2009) *Veranderkunst. Communicatiemanagement in praktisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- 7. Boonstra, J.J. & L.I.A. de Caluwé (2006) *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- 8. Vermaak, H. (2015) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismes van vernieuwing en weerbaarheid*. 2e druk Deventer: Vakmedianet.
- 9. French, W.L. & C.H. Bell (1984) *Organizational development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 10. Cozijnsen, A. & W. Vrakking (2003) *Handboek verandermanagement. Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Vakmedianet.
- 11. Kanter, R.M. (1992) *The Change Masters. Corporate entrepreneurs at work*. Londen: Routledge.
- 12. Handzame overzichten van interventies zijn te vinden in:
 - Boonstra, J.J. (2014) *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
 - Boonstra, J.J. & L.I.A. de Caluwé (2006) *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
 - Vermaak, H. (2009) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismes van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
 - Caluwé, L.I.A. de & H. Vermaak (2006) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
 - Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008) *Organization development & change*. Part 2, Chapter 8: Feeding back diagnostic information. Cincinnati: South Western College Publishing.
 - French, W.L. & C.H. Bell (1984) *Organizational development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 13. Boonstra, J.J. (2014) *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- 14. Wesselink, M. (2010) *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.
- 15. Boonstra, J.J. (2007) *Ondernemen in allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief*. Deventer: Kluwer.
- 16. Bruijn, H. & E. Ten Heuvelhof (2007) *Management in netwerken. Over veranderen in een multi-actor context*. Den Haag: Boom Lemma.
- 17. Ploeg, G. van der & A. Stoppelenburg (2006) Future search. Inspireren, ontdekken, zien, verbeelden en doen in één. In: Boonstra, J.J. & L.I.A. de Caluwé (2006) *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- 18. Bennebroek Gravenhorst, K.M. & R. in 't Veld (2004) Power and collaboration. Methodologies for working together in change. In: J.J. Boonstra (red.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- 19. French, W.L. & C.H. Bell (1984) *Organizational development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

20. Kampen, J. (2014) *Verwaarloosde organisatie. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Vakmedianet
21. Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossius Pers.
22. Vermaak, H. (2009) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismes van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
23. Schein, E. (1998) *Process Consultation Revisited; Building the helping relationship*. Addison Wesley.
24. Chan Kim, W. & R. Mauborgne (1997) Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*. Best of Harvard Business Review in Motivating People. Reprint R0301K.
Van der Heijden, L. & Q. Huy (2008) Fair process and emotional intelligence. In: J. Tápies & J. Ward (Eds.) *Family values and value creation*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
25. Boonstra, J.J. (2014) *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Hoofdstuk 20: Conflictinterventies. Assen: Van Gorcum.
26. Caluwé, L.I.A. de & H. Vermaak (2006) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
27. Boonstra, J.J. & L.I.A. de Caluwé (2007) *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
28. Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008) *Organization development & change*. Chapter 8: Feeding back diagnostic information. Cincinnati: South Western College Publishing.
29. Kotter, J. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
30. Loo, E. van de (2009) Omgaan met irrationaliteit in veranderen. In: J.J. Boonstra (red.) *De verandermanagementbox. Onmisbaar instrument voor verandermanagement*. Deel 16. Schiedam: Mainpress.
31. Thiecke, M. & B. van der Zee (2013) *Systemisch transitie management. Neem voor verandering de makkelijke weg*. Amsterdam: Boom Nelissen.
32. Kübler-Ross & E. Routh (2008) *On Death and Dying*. Oxford: Routledge.
33. Shepard, H.A. (1974) Life planning: personal and organizational. National Training and Development Service. In: *Essence of a Proactive Life. Essays on Life and Career Planning*. www.herbertshepard.org.
34. Engeström, (2001) Expansive learning at work. Toward an activity. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
35. Bruijn, H. de (2006) *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Den Haag: Lemma.
36. Sorgeloos, D., J. Seegers & R. Pepermans (2013) Politieke vaardigheden als essentiële component van leiderschapontwikkeling. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59, 2, p. 5-21.
37. Ferris, G.R., S.L. Davidson & P.L. Perrewé (2005) *Political skill at work. Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies Black Publishing.
38. Koopman, P.L. & J.J. Boonstra (2005) Effectiviteit van beïnvloedingstactieken van mana-

- gers. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59, 4, p. 44-60.
39. Boonstra, J.J. & K.M. Bennebroek Gravenhorst, K.M. (eds.) (1998) Organizational change: Barriers and power dynamics. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), Special Issue. Londen: Earlbaum, Taylor & Francis.
 40. Coffee, R. & G. Jones (2005) Managing authenticity. The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*. December 2005, p. 1-8.
 41. Goleman, D. (2009) *Ecological intelligence. How knowledge of what we buy can change everything*. New York: Broadway Books.
 42. Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel (2009) *Strategy Safari: The completed guide through the wilds of strategic management*. Harlow, UK: Pearson.
 43. Weick, K. (2003) *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishing.
 44. Caluwé, L.I.A. de & H. Vermaak (2006) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Hoofdstuk 9: Veranderaars veranderen. Deventer: Kluwer.