

Veranderen als samenspel

Een toets vanuit de praktijk

Jaap Boonstra en Fenke Rond

Inleiding

1] Het voorbeeld in dit artikel is samen met andere cases uitgebreider beschreven en te lezen op de website www.veranderenalsamenspel.nl. Lezers van *M&O* hebben gratis toegang tot de site met registratiecode JB-12345.

Dit artikel beschrijft het spelmodel voor organisatieverandering en een toepassing daarvan in een veranderproces bij Agentschap Telecom.¹ De vragen in deze bijdrage zijn of het spelmodel voor organisatieverandering bruikbaar is, of je elk spelelement als aangrijppunt voor verandering kunt benutten, hoe de veranderpraktijk er concreet uitziet en welke nieuwe inzichten dit praktijkonderzoek oplevert voor veranderen als samenspel.

Agentschap Telecom geeft uitvoering aan het telecommunicatiebeleid van de overheid. De driehonderd werknemers van het agentschap werken aan de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van telecommunicatie. Met mondialisering en digitalisering wordt de wereld van het agentschap steeds dynamischer. Ontwikkelingen in de telecommunicatie lijken elkaar steeds sneller op te volgen en hebben impact op de samenleving en de economie. Het agentschap staat voor de opgave om zich voor te bereiden op een ambigue en dynamische toekomst.

We beschrijven eerst het spelmodel voor organisatieverandering. Daarna wordt aandacht gegeven aan de methodologie van actieonderzoek. Voor de analyse worden de negen elementen uit het spelmodel gevolgd, in de volgorde waarin ze tijdens de praktijkcasus aan de orde kwamen. Het artikel besluit met een discussie en conclusie. Beide auteurs hebben het veranderproces bij Agentschap Telecom begeleid.

Theoretisch vertrekpunt

Voor het realiseren van veranderingen bij Agentschap Telecom is gebruikgemaakt van de theorie over veranderen als samenspel en het spelmodel voor organisatieverandering (Boonstra, 2020a, 2020b). Deze theorie is eerst inductief ontwikkeld, op basis van prak-

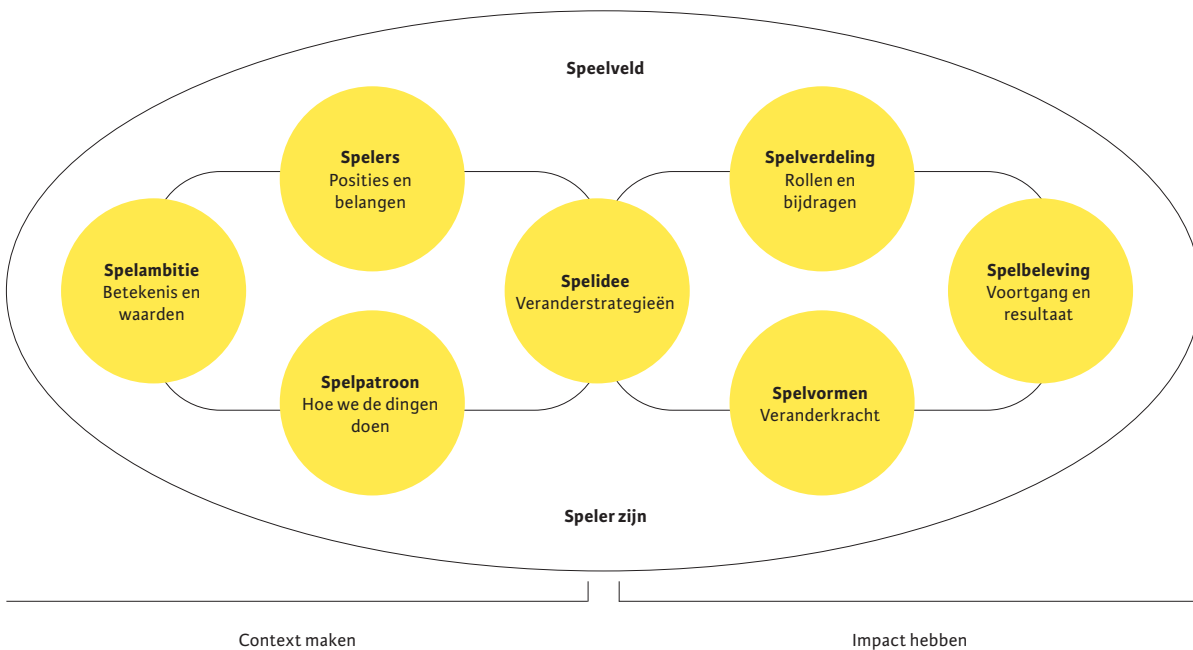
tijkervaringen met veranderprocessen in twintig organisaties. Daarna zijn de theorie en het spelmodel aangescherpt, aan de hand van deductieve analyse van theorieën over organisatieverandering en de speltheorie (Vermaak & Boonstra, 2017; Boonstra & Vermaak, 2017; Boonstra, 2020a).

Bij veranderen als samenspel gaat het om een collectief zoekproces, waarbij spelers samenwerken aan organiseren, veranderen en vernieuwen. Spelen biedt een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties als collectief proces. Veranderen als samenspel gaat over context maken en impact hebben om gewenste veranderingen te realiseren. In figuur 1 is het spelmodel voor organisatieverandering weergegeven.

Bij het maken van context gaat het om het speelveld, de spelers op het veld, de spelambitie en de spelpatronen. Vanuit begrip van de situatie is het de kunst tot een weloverwogen spelidee te komen voor de verandering. Het hebben van impact is gericht op het verder concretiseren van het spelidee. De verandering krijgt betekenis door de spelverdeling in te richten en passende spelvormen te kiezen.

In de spelbeleving worden weerbarstigheden en resultaten zichtbaar die kunnen worden aangewend om voortgang te boeken. De kern is dat de betrokken spelers een verandering tot leven brengen, door bewust veranderstrategieën en spelvormen te kiezen om tot resultaat te komen. Als speler in verandering creëer je context en heb je impact. Je staat stil bij je eigen rol in verandering en de bijdrage die je kunt leveren. Daarbij speel je samen met anderen om een verandering te realiseren.

Figuur 1. **Spelmodel voor organisatieverandering.**



Het spelmodel voor organisatieverandering is een dynamisch model. Je kunt elk spel-element benutten als aangrijpingspunt voor verandering en van daaruit kijken hoe je verdergaat. Veranderen is in deze visie een continu proces van veranderen en vernieuwen, waaraan iedereen in de organisatie kan meedoen.

Onderzoeksmethode

Het veranderproces bij Agentschap Telecom is gebaseerd op actieonderzoek. Actieonderzoek is een aanpak voor onderzoek in de praktijk, met mensen uit die praktijk. Doel is nieuwe kennis te ontwikkelen en tegelijkertijd de praktijk te verbeteren (Van Zouwen, 2018). Actieonderzoek is gericht op actie, reflectie en kennisgeneratie. Het gaat om het begrijpen van ambigue vraagstukken, het op gang brengen van veranderprocessen en het gezamenlijk zoeken naar manieren om vraagstukken te hanteren (Bekman, 2006). Deze kennis is nuttig voor de spelers in het proces. Actieonderzoek betekent dat de vooronderstellingen en vertrekpunten expliciet worden gemaakt, evenals de methodieken die zijn gehanteerd. Het publiceren en presenteren van de ervaringen die zijn opgedaan, is een onderdeel van het samenspel met vakgenoten. In hun visie op actieonderzoek stellen Eden en Huxham (1996) dat het veranderen van organisaties en ontwikkelen van theorieën samengaat in een doorlopend proces van betekenisgeving.

In het veranderproces bij Agentschap Telecom kan iedereen meedoen aan de verandering. Er wordt ervaring opgedaan met veranderen als samenspel en kennis gegeneerd, doordat medewerkers, leidinggevend en directieleden handelen en reflecteren op hun handelen (Rond, Van Elteren & Spijkerman, 2017). Dit artikel is gebaseerd op de ervaringen die zijn opgedaan door de mensen die direct betrokken waren in het veranderproces. Ervaringen zijn opgehaald bij medewerkers, leidinggevend en de leden van de directie en ondernemingsraad. Bij actieonderzoek is het lastig om het verzamelen, analyseren en interpreteren van data van elkaar te onderscheiden, omdat het gaat om een voortdurend proces van interactie en betekenisgeving. In de volgende paragrafen worden actie, interactie en betekenisgeving in samenhang beschreven.

Het startpunt ligt bij twee leden van de directie: het hoofd strategie en communicatie en het hoofd juridische zaken. De toekomstvisie die de directie had uitgewerkt en verwoord in een masterplan, landde niet in de organisatie en riep onduidelijkheid op bij medewerkers. De twee directieleden benaderden daarom een extern adviseur, om na te gaan waarom het veranderproces stagneerde en hoe de verandering weer op gang kon komen.

In de ontwikkeling van het masterplan heeft de nadruk vooral gelegen op de bovenstroom van zichtbare activiteiten. De visie was voor de medewerkers te abstract, omdat deze onvoldoende aansloot bij het dagelijkse werk. Bovendien was de constatering dat de organisatie belemmerende patronen kende die verandering bemoeilijkten. Daarom is gestart met het achterhalen van spelpatronen. De twee directieleden en de adviseur

vormden een kerngroep die de verandering begeleidde. Zij maakten deel uit van een bredere werkgroep die aan de slag ging met het achterhalen van spelpatronen.

Spelpatronen doorgronden

Elke organisatie kent spelpatronen die het samenspel in organisaties beïnvloeden (Scott Morgan, 1994). Het doorgronden en veranderen van spelpatronen is nodig om ruimte te maken voor vernieuwing en in te spelen op onverwachte gebeurtenissen (Vermaak, 2009). Het inzichtelijk maken van spelpatronen en spanningen helpt om de weerbaarheid van een organisatie bespreekbaar te maken. Het achterhalen van spelpatronen is gebaseerd op principes van waarderend verkennen (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003) en onbevangen waarnemen (Erlandson e.a., 1993; Van der Graaf, 2006).

Om spelpatronen bij Agentschap Telecom te achterhalen, gaat een werkgroep van acht medewerkers zestig gesprekken aan met collega's. Doel van de gesprekken is de kracht van het agentschap in kaart te brengen, leerervaringen zichtbaar te maken en dieperliggende patronen te doorgronden. In de gesprekken gaat het ook over de vraag hoe mensen in het agentschap leren van hun ervaringen en welke positieve ervaringen zijn opgedaan in de relatie met de omgeving. Er is aandacht voor de toekomst, de culturele patronen en de dynamiek in de organisatie en haar omgeving.

De zestig gesprekken leveren een schat aan informatie op over zaken die goed gaan of die beter kunnen. De werkgroep verwerkt de individuele uitspraken tot een aansprekend collectief verhaal.

Uiteindelijk mondt dit uit in een tentoonstelling met foto's, illustraties en uitspraken uit de gesprekken rond zestien thema's die uit de gesprekken naar voren komen. De tentoon-

stellingswand kent drie lagen: *a*) relevante gebeurtenissen en ontwikkelingen die het agentschap hebben gevormd, *b*) uitspraken van medewerkers, managers en directieleden, geclusterd in herkenbare thema's, en *c*) dieperliggende culturele patronen die het handelen van medewerkers, managers en directie richtinggeven. Deze werkwijze komt overeen met het achterhalen en verbeelden van de leergeschiedenis van een organisatie (Smid e.a., 2006; Van Driel, 2006).

Vrijwel alle medewerkers bezoeken de tentoonstelling en gaan met elkaar in gesprek. Door stickertjes te plakken, maken medewerkers duidelijk welke thema's in hun ogen aangepakt moeten worden. Ook wordt medewerkers gevraagd om aan te geven wat nodig is om de verandering tot een succes te maken.

Mensen voelen zich thuis bij het agentschap en gaan met plezier naar hun werk. Ze willen zich graag inzetten voor het werk dat de organisatie doet. Maar er komt ook een ander beeld naar voren. Er zijn gescheiden werelden, waarbij afdelingen via hiërarchische lijnen langs elkaar heen werken. De rollen en taken van afdelingen zijn niet altijd

Bij veranderen als samenspel gaat het om een collectief zoekproces, waarbij spelers samenwerken aan organiseren, veranderen en vernieuwen

helder en soms is er competentiestrijd. Vakkennis wordt onvoldoende gewaardeerd en er wordt te weinig geïnvesteerd in opleidingen om de vakkennis op peil te houden. De organisatie kent een familiecultuur, waarbij saamhorigheid vooropstaat, maar waar ook niet alles gezegd kan worden. De strategische visie is abstract en het masterplan van de directie spreekt medewerkers niet aan.

Aan het eind van de bijeenkomsten geven bijna zestig medewerkers zich op om een actieve rol te gaan spelen als gangmaker op de eigen afdeling, om samen te gaan werken aan de veranderingen die nodig zijn. Juist het zichtbaar en bespreekbaar maken van de onderliggende patronen en de onderstroom maakt dat veel medewerkers zich gehoord voelen en nu wel in willen stappen in het veranderproces.

Spelidee beredeneren

De analyse en bespreking van de spelpatronen leidt tot een eerste spelidee voor het creëren van een context voor veranderen en voor de manier waarop de gewenste veranderingen gerealiseerd kunnen worden (zie figuur 2).

De gangmakers worden door de leden van het kernteam opgeleid om de sessies op de afdelingen te begeleiden. Ze leren over principes van organisatieverandering, groepsdynamiek en werkvormen. Alle afdelingen zetten ongeveer op hetzelfde moment

Figuur 2. Spelambitie Agentschap Telecom.



dezelfde stap, zodat de organisatie in hetzelfde ritme loopt. De gangmakers komen voor en na de sessies op hun afdelingen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en opbrengsten te delen. De gangmakers leren spelvormen in te zetten en veranderprocessen in beweging te brengen. In de veranderaanpak wordt gekozen voor een pendelbeweging.

De uitkomsten van de afdelingssessies worden bij elkaar gebracht door de kerngroep en voorgelegd aan de directie en leidinggevenden. Die geven vervolgens de ruimte voor een volgende stap op de afdelingen. De kerngroep begeleidt de gangmakers om deze stap te zetten en zo pendelt het veranderproces verder.

Speelveld verkennen

Organisaties hebben te maken met allerlei bewegingen op het speelveld die verandering stimuleren. Economische, politieke, technologische, culturele en sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden het functioneren van organisaties. Bij overheidsorganisaties dragen het politieke debat en nieuw beleid bij aan het spel. Bedrijfsorganisaties hebben primair te maken met economische en technologische ontwikkelingen. Het is steeds de vraag hoe mensen in organisaties kunnen inspelen op deze ontwikkelingen (Sharpe & Van der Heijden, 2007; Van der Steen, 2017).

Om de veranderingen op het speelveld te achterhalen, is gekozen voor de methodologie van een zoekconferentie (Van der Ploeg & Stoppelenburg, 2006). Bij Agentschap Telecom houden de gangmakers werksessies om ontwikkelingen op het speelveld te achterhalen. De medewerkers hebben helder voor ogen welke ontwikkelingen op hen af komen. Door alle beelden en ervaringen samen te brengen, ontstaat een brede visie en gemeenschappelijke kijk op het speelveld. Deze stap creëert een krachtig uitgangspunt voor een strategische heroriëntatie.

De verwachting van de medewerkers is dat het gebruik van draadloze communicatie blijft toenemen naarmate consumenten en ondernemingen meer draadloze apparaten gaan gebruiken, sectoren verder digitaliseren en meer en meer objecten aangesloten worden op draadloze netwerken. Alle technologieën hebben gemeen dat ze gebruikmaken van het frequentiespectrum voor radioverbindingen en een beroep doen op de snelheid en capaciteit van deze verbindingen.

Ze brengen ook risico's met zich mee. Apparaten kunnen bestaande netwerken en andere apparaten verstoren of – bij onvoldoende beveiliging en verouderde software – gebruikt worden voor criminele of zelfs terroristische doeleinden. Cyberveiligheid en privacy worden voor het agentschap nieuwe thema's. Het gaat niet alleen meer over betrouwbare telecommunicatie, maar ook om de digitale veiligheid en betrouwbaarheid van onze data- en communicatienetwerken. Dit verlangt dat Agentschap Telecom zich transformeert naar een wendbare organisatie die oog heeft voor de dynamiek op het speelveld en die de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid van telecommunicatie centraal stelt.

Spelers in kaart brengen

Bij veranderingen zijn altijd meerdere spelers betrokken die elkaar proberen te beïnvloeden. Daarom is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de spelers rondom en binnen een organisatie, van hun belangen en machtsmiddelen en van de spelpositie die ze innemen (Wesselink, 2010). Op basis van deze inschatting kan een keuze worden gemaakt wat betreft de mogelijke rol en bijdrage van spelers in verandering (De Bruijn, Ten Heuvelhoff & In 't Veld, 2016).

Op de afdelingsbijeenkomsten brengen de gangmakers en medewerkers in kaart met welke spelers ze te maken hebben of gaan krijgen. De directie verzamelt alle inzichten en signaleert een enorme toename van spelers op het speelveld. Dit leidt tot een herbezinning op de positie van het agentschap op het speelveld. Het agentschap heeft te maken met omroepen, telecomaانبieders, producenten en leveranciers van telecomdiensten en producten. Er komen wereldwijd steeds meer aanbieders van producten die gebruikmaken van internetverbindingen. Deze producenten nemen cyberveiligheid lang niet altijd serieus, waardoor er voor consumenten kwetsbaarheid ontstaat in het gebruik van internet.

Door internationalisering, digitalisering en nieuwe telecomdiensten staan er meer spelers op het speelveld die een rol spelen bij veilige verbindingen (zoals douane, politie, politiek, zendoperators, veiligheidsregio's, Rijkswaterstaat, RDW, waterschappen, ProRail, Schiphol, de havens van Rotterdam en Amsterdam). Het waarborgen van betrouwbare verbindingen is daarmee een zaak geworden van partijen die daarin nauw samenwerken. Hierdoor krijgt het agentschap, naast het ministerie van Economische Zaken, ook te maken met de ministeries van Justitie en Veiligheid, Infrastructuur en Waterstaat en Binnenlandse Zaken. Er is bovendien samenwerking nodig met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV), de Nationale CyberSecurity Raad (NCSR) en veiligheids- en inlichtingendiensten.

Door een scherper beeld van het speelveld en de spelers op het veld onderkent het agentschap dat het meerdere rollen moet verenigen. Die van *a)* betrouwbare en effectieve uitvoeringsorganisatie van overheidsbeleid, *b)* toezichthouder die ingrijpt bij marktverstoringen en overtredingen, *c)* marktmeester voor het toelaten van producten op de Nederlandse markt, *d)* beleidsadviseur in het signaleren en agenderen van trends, *e)* adviseur voor politiek, burgers en bedrijven bij het gebruik van telecommunicatie, *f)* kennisbron voor ontwikkelingen en risico's in telecommunicatie, en *g)* netwerkspeeler bij digitale veiligheid. Het vervullen van al die rollen vraagt om rolbewustzijn bij de professionals van het agentschap. De inventarisatie van het speelveld en de spelers op het veld helpt bij het vergroten van dit bewustzijn.

Spelambitie verbeelden

Bij de spelambitie worden vier invalshoeken onderscheiden (Sharpe & Van der Heijden, 2007). Het gaat om de maatschappelijke betekenis van de organisatie en de reden van bestaan. De waarden beschrijven wat de organisatie aan waarde voor belanghebbenden

creëert. Bij unieke kwaliteiten gaat het om unieke producten of diensten, ontwikkelde en gebruikte methoden, bewezen praktijken en de reputatie van de organisatie. Bij de strategische positionering gaat het primair om de positie op het speelveld en hoe deze positie versterkt kan worden. De spelambitie is een ankerpunt in diepgaande verandering en vernieuwing van organisaties (More, 2004).

De professionals en leidinggevenden van Agentschap Telecom werken onder begeleiding van de gangmakers een toekomstbeeld uit voor hun eigen afdeling. Ze vertalen de ontwikkelingen op het speelveld en van de spelers naar een spelambitie voor de eigen afdeling. De resultaten worden gedeeld op een afdelingsmarkt die is gebaseerd op de principes van 'open

space' (Owen, 2008). Op de markt gaat het over de betekenis van het agentschap in de toekomst, de kracht en uniciteit van de afdeling en de professionele waarden die het

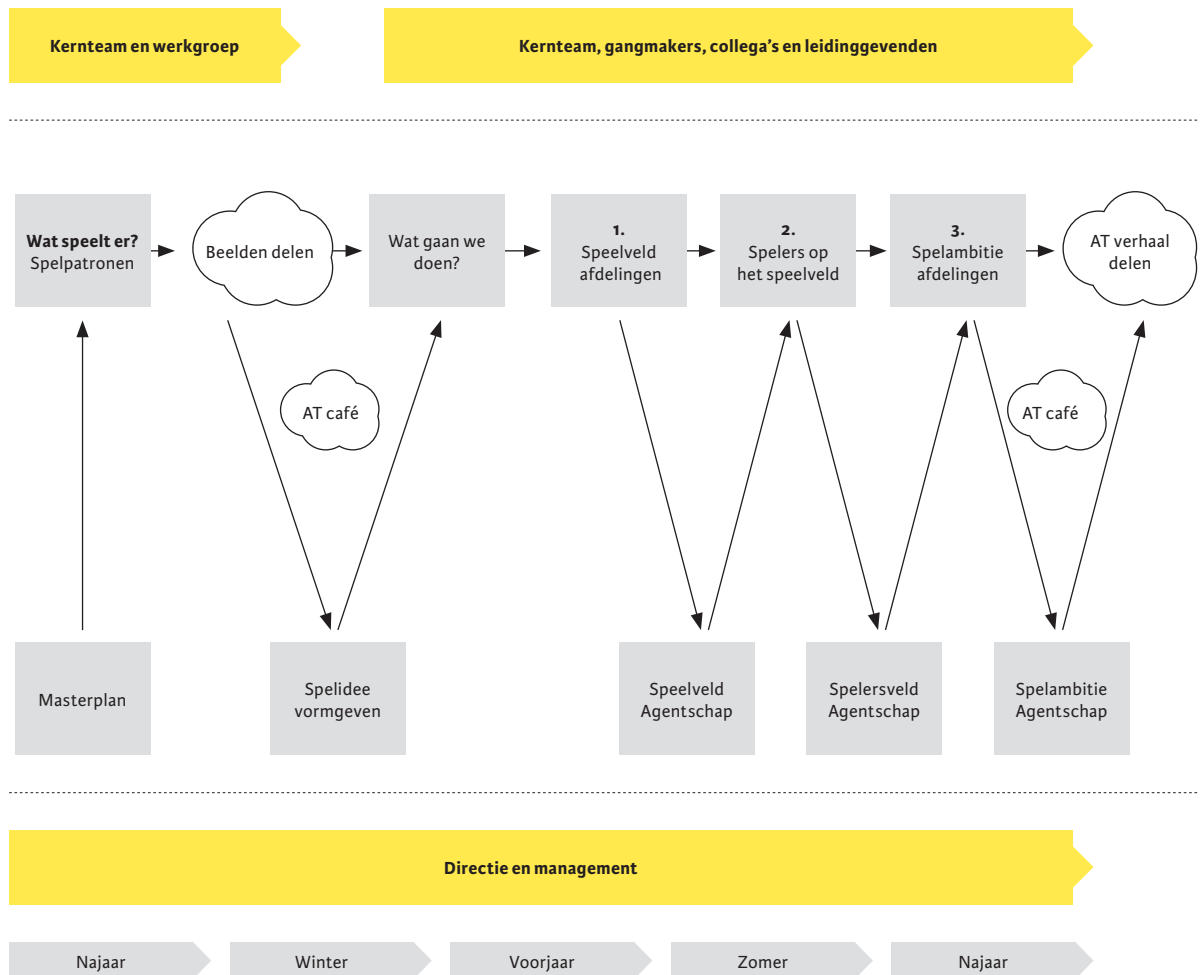
handelen richting geven. Duidelijk wordt welke positie het agentschap wil innemen en welke rollen het de komende jaren voor zich ziet.

Uit gesprekken op de afdelingen blijkt een grote eensgezindheid wat betreft waarden, uniciteit en positionering. Het gaat om betrouwbaar en transparant acteren naar partners, burgers en elkaar. Een onafhankelijke en onpartijdige opstelling draagt bij aan reputatie en gezag. De dienstverlening is klantgericht, toegankelijk en van hoge kwaliteit. De professionals hebben kennis van zaken en acteren proactief. Het agentschap werkt als netwerkorganisatie met partners samen aan cybersecurity en digitale veiligheid.

De betekenis en positionering van het agentschap wordt gaandeweg voor alle medewerkers steeds duidelijker: Agentschap Telecom waarborgt de beschikbaarheid van moderne en betrouwbare telecommunicatie in en voor Nederland. De directieleden en leidinggevenden maken op basis van de inbreng vanuit afdelingen een overkoepelend verhaal voor het agentschap als geheel. Het blijkt nog niet zo eenvoudig om één aansprekend verhaal te maken met alle variëteit aan taken en opgaven van het agentschap, zonder in algemeenheden te vervallen. Door een open gesprek van directieleden op de afdelingen lukt het om een verhaal voor het agentschap van de toekomst te maken waarin iedereen zich herkent en waar men trots op kan zijn (Abma, 2006).

In de spelbeleving worden weerbarstigheden en resultaten zichtbaar die kunnen worden aangewend om voortgang te boeken

Figuur 3. Spelidee: context maken.



Spelidee concretiseren

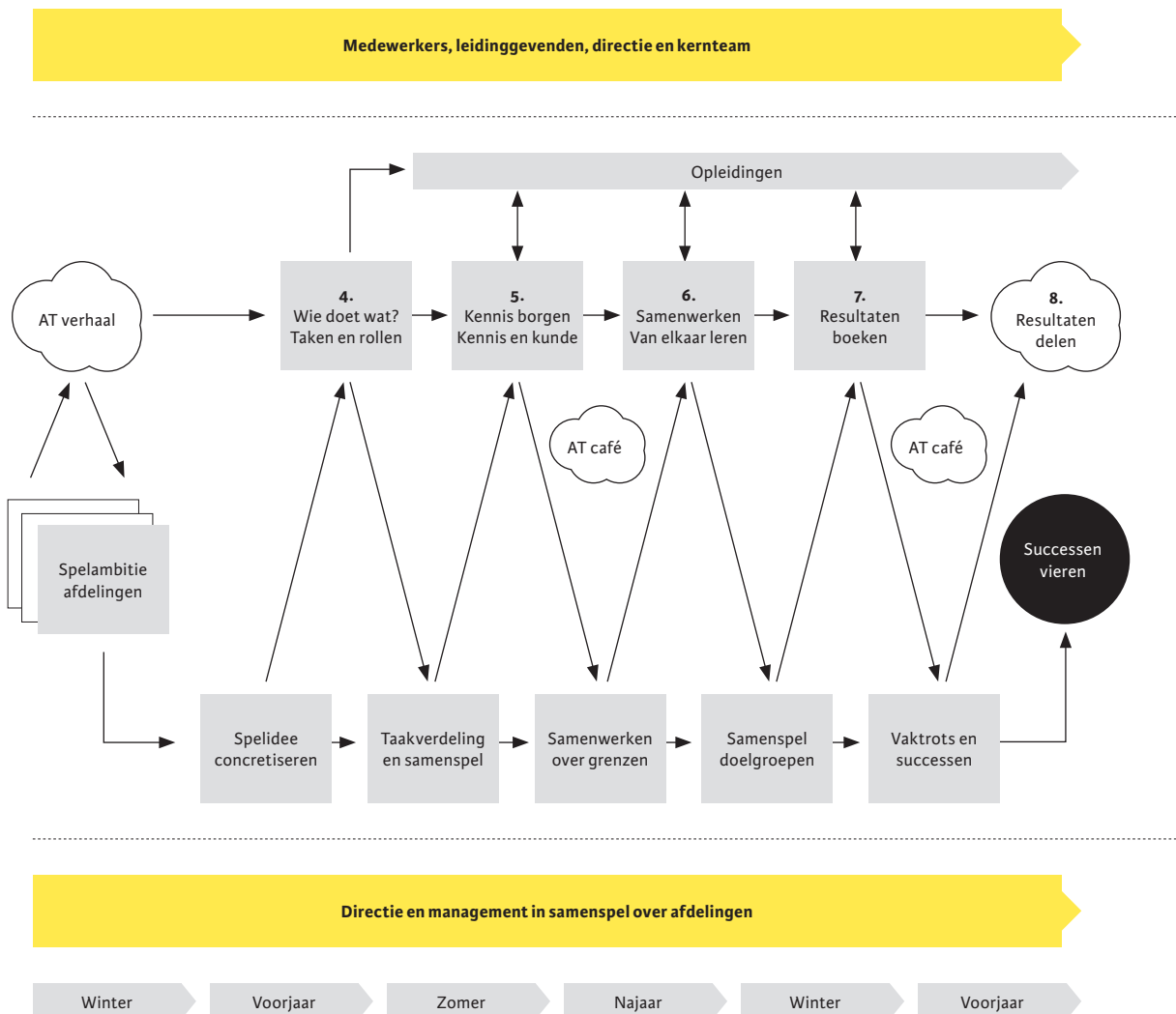
Het spelidee gaat over het vormgeven van veranderingen. Er zijn meerdere strategieën om een verandering te realiseren (De Caluwé & Vermaak, 2006; Boonstra, 2018). Afhankelijk van de problematiek en de kenmerken van de organisatie worden veranderstrategieën gecombineerd. Sommige veranderingen ontstaan vanuit druk van buiten, andere beginnen van binnenuit of starten met een ambitie voor de toekomst. Deze aangrijpingspunten beperken of verruimen de speelruimte om veranderingen vorm te geven (Bennebroek Gravenhorst, 2015).

In de afdelingsessie over de spelambitie vragen de gangmakers aan de medewerkers welke speerpunten zij zien en wat nodig is om de spelambitie te realiseren. Er is bij medewerkers behoefte aan erkenning van expertise, helderheid over rollen en taken,

het overdragen en waarborgen van kennis en ervaring en betere samenwerking tussen afdelingen. Ze vinden het belangrijk om te leren en kennis te borgen.

Vanuit deze wensen, suggesties en behoeften ligt een combinatie van veranderstrategieën voor de hand. De wens om toe te werken naar een lerende organisatie, sluit aan bij een leerstrategie (Boonstra, 2020a). Deze draagt er ook aan bij dat leidinggevendenden zich ontwikkelen in het geven van richting en ruimte aan de medewerkers. De wens om erkend te worden en de behoefte aan helderheid over taken en rollen kan worden ingevuld met een motivatiestrategie. Het verkennen van de toekomst en het uitwerken van de spelambitie op afdelingen pleit voor een dialoogstrategie en voor ontmoetingen van alle mensen samen.

Figuur 4. Spelidee: impact hebben.



Bij impact hebben wordt aandacht gegeven aan de veranderende rol van leidinggevendenden. De leidinggevendenden steunen de gangmakers op hun eigen afdeling en faciliteren en stimuleren de medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen en het gesprek te voeren met elkaar. Om dit vorm te geven, komen de leidinggevendenden na elke afdelingsessie bij elkaar. Ze spreken dan over inhoud, resultaten en betekenis van de afdelingsessie voor het agentschap als geheel, en over de verandering van de eigen rol. Door de afwisseling tussen sessies op afdelingen en sessies met leidinggevendenden ontstaat een pendelgang: van medewerkers op de afdelingen naar leidinggevendenden en directie en weer terug.

Voor de communicatie over de verandering wordt gebruikgemaakt van het intranet en van muurkranten; zo worden meningen en ideeën gedeeld. De resultaten van de afdelingsbijeenkomsten worden aantrekkelijk vormgegeven en verspreid. De directeur staat geregeld 'op de zeepkist' om het veranderproces levend te houden. Er zijn cafésessies met verrassende interviews, interessante en grappige filmpjes en scherpe ondervragingen. Op speciale momenten (zoals het kerstconcert en de nieuwjaarsborrel) krijgt het veranderproces op natuurlijke wijze aandacht. Maar bovenal gaat het om kleine informele gesprekjes op de gang, bij de koffieautomaat en tijdens de lunch, waarbij leden van het kernteam en de werkgroep vertellen hoe het gaat en medewerkers ervaringen uitwisselen.

Spelverdeling organiseren

Bij de spelverdeling gaat het om ieders bijdrage aan de verandering. Voor daadwerkelijke verandering is het gewenst alle spelers te betrekken waar de verandering het werk raakt (Bartkus, 1997). Het maakt dan niet uit of werkprocessen opnieuw moeten worden ingericht, de samenwerking moet worden versterkt, de dienstverlening moet worden verbeterd of dat het gaat om innovatieve praktijken. Bij Agentschap Telecom werken verschillende spelers samen om de spelambitie en de beoogde veranderingen te realiseren. De gangmakers zijn de dragers van de verandering op de afdelingen. Ze krijgen voor elke afdelingsessie een opleidingsdag, waarna ze in staat zijn voor de groep te gaan staan, terwijl de leidinggevende meedoet als deelnemer. In de opleiding is er veel aandacht voor wat leeft in de organisatie. Zo ervaren de gangmakers dat ze er niet alleen voor staan en leren ze omgaan met lastige situaties.

Met de inbreng van medewerkers is het mogelijk de spelambitie te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Als professionals hebben zij de kennis van wat er in de omgeving speelt, wat technologische ontwikkelingen zijn, welke nieuwe producten op de markt komen, hoe marktpartijen zich gedragen en wat zich afspeelt in Europa. Zij hebben ook zicht op de werkprocessen binnen het agentschap en weten waar samenwerking nodig is om resultaat te behalen. Bovendien willen ze gewaardeerd worden in hun vakkennis en een inbreng hebben in het veranderproces. Alle medewerkers doen mee aan de verandering.

Voor leidinggevendenden is het de kunst om los te laten en toch ook mee te doen. Er wordt een beroep gedaan op coachend leiderschap in het samenspel met de gangmakers en tijdens de afdelingsbijeenkomsten. Leidinggevendenden zijn betrokken in een apart

leerproces van leidinggevend en directie. Door elkaar te steunen en feedback te geven, wordt het eenvoudiger elkaar te helpen en samen te werken aan de toekomst van Agentschap Telecom.

Een kernteam begeleidt, coördineert en monitort het veranderproces. Het kernteam bestaat uit het hoofd strategie en communicatie, een beleidsadviseur strategie en een extern begeleider. Het kernteam organiseert extra capaciteit en denkkraft voor de verandering, afhankelijk van de fase waarin de verandering zich bevindt. De leden van het kernteam houden nauw contact met de directie en de ondernemingsraad.

De ondernemingsraad ziet de noodzaak van het veranderproces en kiest voor een actieve rol in het verandertraject. De directie speelt in eerste instantie een wat afstandelijke rol, vanuit de gedachte dat de verandering van onderaf vorm moet krijgen. Ze willen ruimte geven aan de professionals en leidinggevend en samen de verandering op te pakken. Zodra de spelambities vanuit de afdelingen worden uitgewerkt en gepresenteerd, komt de directie meer in het spel. Het gaat nu om de identiteit en strategische positionering van het agentschap en daar heeft men een rol in te spelen. De directie krijgt steeds meer een actieve rol in de verandering, samen met de leidinggevend en de medewerkers. Hierdoor wordt het kernteam overbodig en raakt de verandering als vanzelf verankerd in de organisatie.

Spelvormen inbrengen

Spelvormen zijn gerichte activiteiten die spelers samen ondernemen om beweging te genereren en veranderingen te realiseren. Er zijn talloze spelvormen beschikbaar die spelers kunnen inzetten in een veranderingsproces (Cummings & Worley, 2014; Boonstra, 2014). Het inzetten van spelvormen vergt een zorgvuldige afweging, waarbij rekening wordt gehouden met de aanleiding voor verandering en waarbij congruentie wordt gezocht met het overkoepelende spelidee en de combinatie van veranderstrategieën (Vermaak, 2009).

In de realisatie van de veranderingen zet Agentschap Telecom meerdere spelvormen in om tot samenspel te komen. Steeds is het wikkelen en wegen welke spelvormen het best passen en hoe optimaal kan worden aangesloten bij wat er al gaande is. De gekozen spelvormen sluiten aan bij de motivatie- en leerstrategie en tevens bij interactieve interventies waarbij mensen samen hun toekomst vormgeven (Boonstra & De Caluwé, 2007).

Doordat hun vakkennis wordt gewaardeerd, voelen de medewerkers zich gezien. Omdat ze betrokken zijn bij het in kaart brengen van het speelveld en het uitwerken van de spelambitie, zien ze de aansluiting bij hun dagelijkse werk en neemt hun onzekerheid af. Door de gesprekken krijgen de medewerkers een beeld van wat de ontwikkelingen betekenen voor hun eigen werk. Ze zien waar ze vakkennis kunnen ontwikkelen en hoe ze kennis kunnen overdragen.

De gangmakers begeleiden op hun afdeling de realisatie van de veranderingen. De gangmakers leren werken volgens verschillende methoden. Zo nodigen ze bijvoorbeeld collega's op de afdeling uit om foto's te plakken bij een thema en per thema op geeltjes te schrijven welke speerpunten ze zien. Daarna volgt een gesprek wat de speerpunten

Tabel 1. Spelvormen veranderproces Agentschap Telecom.

<p>Spelidee concretiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stap voor stap veranderen • Inbreng van onderaf naar boven • Waartoe, wat, wie, hoe, waar veranderen • Participatie met heldere rollen en inbreng • Experimenteren en daarvan leren • Dwarsverbanden maken en uitwisselen • Goede praktijken expliciet maken • Toekomst verbeelden en vertalen naar werk • Beroep op vakkennis en professionaliteit • Innovatiekracht benutten • Grensoverschrijdend samenwerken • Inzetten op lerende organisatie 	<p>Vakkennis waarderen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vakopleidingen inzetten • Leerkringen activeren • Werkateliers om van elkaar te leren <p>Leiderschap en ontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenspel hoog houden en intensiveren • Samenspel met medewerkers inrichten • Veranderredenering maken • Richting, ruimte, resultaat, rekenschap • Dialoog op afdelingen succesvol veranderen • Leiderschapsprofiel concretiseren • Maatschappelijke meerwaarde expliciteren
<p>Spelambitie expliciteren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toekomst verkennen van buiten naar binnen • Spelambitie concretiseren op afdelingen • Kernbegrippen vertalen naar werkpraktijken • Denken en werken vanuit klantprocessen • Gedeeld verhaal maken voor de toekomst 	<p>Spelbeleving monitoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorsysteem voortgang ontwikkelen • Omgevingskwaliteit versterken • Kwaliteit dienstverlening verbeteren • Professionele kwaliteit verhogen • Kwaliteit van samenwerking versterken

betekenen voor de afdeling. Door het delen van leerervaringen komen de gangmakers steeds beter in het spel.

Tijdens een tweedaagse sessie over hun rol in de veranderingen ontstaat bij directie en leidinggevendenden de behoefte aan een meer gestructureerd leiderschapstraject. Dit is de basis voor een programma dat is opgebouwd uit vier sporen. Bij samenwerken in verandering gaat het om de rol en bijdragen van directie en leidinggevendenden in het lopende veranderproces. Beelden over de verandering worden gedeeld, opbrengsten uit de afdelingen worden samengebracht en er wordt gewerkt aan een overkoepelende analyse en een gedeeld verhaal. Tijdens de uitvoering van het veranderproces op de afdelingen komen vragen en dilemma's naar boven. Door hier aandacht aan te geven, ontwikkelen leidinggevendenden hun veranderkundig leiderschap. Bij leidinggevendenden groeit het besef dat medewerkers naar hen kijken als het gaat om goed samenspel. Daarom willen ze investeren in collectief leiderschap. Dit vereist ook een investering in persoonlijk leiderschap. Met aparte intervisiebijeenkomsten brengen leidinggevendenden en medewerkers hierin verdieping aan.

Spelbeleving monitoren en leerervaringen benutten

Bij de spelbeleving gaat het om een bovenstroom van activiteiten en een onderstroom van belevingen (Thiecke & Van Leeuwen, 2018). Als activiteiten niet helder zijn, kan dit tot stagnatie leiden. In de onderstroom gaat het om gevoelens en emoties (zoals angst voor verlies en onzekerheid over de toekomst; Van der Loo, 2007). Als er geen empathie is voor onzekerheden, kan dit leiden tot verzet of gelatenheid. Spelers die bewust acteren bij verandering, hebben oog voor de boven- en onderstroom en staan open voor zwakke signalen (Van Es, 2014). Deze signalen worden serieus genomen en er wordt op

ingespeeld. Spelplezier ontstaat als toekomstambities worden gedeeld, voortgang zichtbaar wordt en de vitaliteit van de organisatie toeneemt (Keller & Prince, 2011).

Betrokkenheid en positieve energie zijn een belangrijke draaggolf in het veranderproces bij Agentschap Telecom. Deze energie wordt vastgehouden door voortgang zichtbaar te maken op afdelings sessies en tijdens cafébijeenkomsten die bijna iedereen bezoekt. Op een afdelingsmarkt delen medewerkers de resultaten van hun afdeling. Bezoeken van directieleden aan de afdelingen, om ervaringen te delen, worden enorm gewaardeerd. Er wordt spaarzaam gebruikgemaakt van informatiebulletins, omdat directe communicatie effectiever is. Medewerkers wordt gevraagd mee te denken, bijvoorbeeld bij het maken van een overkoepelend verhaal over de spelambitie en hoe dat het beste verteld kan worden aan externe spelers (Breuer, 2006).

Proeven en voelen wat er speelt, is een essentiële pijler in het ontwikkeltraject. Het begint al met het blootleggen en bespreken van spelpatronen. Aandacht voor gevoelens en emoties is

er ook tijdens de afdelingsbijeenkomsten die de gangmakers begeleiden. Tijdens het veranderproces wordt voortdurend op de voortgang gereflecteerd door de leden van het kernteam en de werkgroep, de gangmakers, de leden van de ondernemingsraad, de leidinggevenden en de directie. Informele gesprekken zijn behulpzaam bij het uitwisselen van ideeën en visies, het op tijd signaleren van eventuele problemen en om in te schatten welke aanvullende acties wenselijk zijn.

Tijdens het veranderproces ontstaat bij medewerkers de wens om de maatschappelijke waarde van afdelingen tastbaar te maken. Dit valt samen met de wens van de directie om het maatschappelijke rendement van het agentschap beter over het voetlicht te brengen. De afdeling strategie en communicatie start een werkatelier om de maatschappelijke effecten van het werk van het agentschap meetbaar en inzichtelijk te maken. Aan het werkatelier nemen mensen van alle afdelingen deel. In het atelier worden eerst de mogelijkheden verkend om maatschappelijk zichtbaar te zijn. Hierbij komt een beperkt aantal indicatoren naar voren die eenvoudig te kwantificeren zijn. Daarna onderzoeken de deelnemers welke data bruikbaar zijn en welke indicatoren gebruikt kunnen worden voor een rapportage over de maatschappelijke betekenis van het agentschap. Deze data worden benut in het digitale jaarbericht.

Het verzilveren van leerervaringen en successen werkt diverse kanten op. Het versterkt de initiatiefnemers, gangmakers en leidinggevenden in hun streven het behaalde succes vast te houden en het samenspel te bevorderen. Hierdoor stimuleren ze anderen mee te doen en initiatief te nemen. Gaandeweg ontstaat een doorgaande beweging van professionals die werken aan baanbrekende vernieuwing. De relatie tussen deze spelers krijgt een positieve impuls door de voortgang van de verandering.

Het spelmodel en de theorie van veranderen als samenspel kunnen ook voor andere organisaties behulpzaam zijn

Speler zijn

Veranderen doe je niet alleen. Mensen geven samen betekenis aan de bestaande situatie, creëren een gedeeld toekomstbeeld en nemen initiatieven om veranderingen te realiseren. Het gaat bij samenspel om de kracht van de gemeenschap om de eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren. Elke speler kan impact hebben.

Bij Agentschap Telecom is iedereen speler in de verandering. Mensen geven met elkaar betekenis aan wat er gaande is. Medewerkers, leidinggevenden en directie zoeken samen naar een spelambitie waarmee het agentschap zich kan kwalificeren voor de toekomst. Het blootleggen en bespreken van spelpatronen geeft inzicht in de onderlinge samenwerking en het gewone en bijzondere in de dagelijkse werkwijze. Dit versterkt het cultureel bewustzijn en is een begin om ongewenste spelpatronen te doorbreken. Door open communicatie in de verandering groeit het vertrouwen tussen de spelers en worden mensen zich steeds meer bewust van hun rol in en bijdrage aan de verandering.

Tijdens het veranderproces neemt de onzekerheid af en groeit het zelfbewustzijn. Medewerkers zien steeds meer voor zich wat ze bijdragen aan de toekomst. Doordat iedereen kan meedoen aan de verandering worden mensen veranderkundig bewust. Gangmakers leren over groepsdynamiek en hoe ze veranderingen kunnen vormgeven. Leidinggevenden investeren in persoonlijk, collectief en veranderkundig leiderschap. De ondernemingsraad en directie houden elkaar bij de les en zijn bereid tot reflectie op de verandering en het onderlinge samenspel.

Het samenspel tussen de spelers ontwikkelt zich door geregeld stil te staan bij de manier waarop problemen worden aangepast en voortgang wordt geboekt. Op een kerstviering verzorgen medewerkers een hilarische voordracht waarin ze terugkijken op het veranderproces en de rol van de verschillende spelers. De meeste mensen liggen dubbel van het lachen, omdat situaties zo herkenbaar zijn. Na afloop van de voordracht heft iedereen het glas op het onderlinge samenspel en de voortgang die is geboekt.

Discussie en conclusie

Deze paragraaf geeft een antwoord op de vragen die aan het begin van dit artikel zijn gesteld naar de bruikbaarheid en toepasbaarheid van het spelmodel en nieuwe inzichten die met dit praktijkonderzoek zijn opgedaan.

Bruikbaarheid spelmodel

De theorie over veranderen als samenspel en het spelmodel voor organisatieverandering zijn bruikbaar bij het realiseren van veranderingen bij Agentschap Telecom. Het veranderproces bij het agentschap kenmerkt zich door inbreng van alle betrokkenen in een pendelgang van veranderen. De pendelgang ontstaat vanuit de ervaringen en suggesties

van alle spelers bij het agentschap. De combinatie van de motivatie-, leer- en dialoogstrategie voor veranderen is gebaseerd op de inbreng van medewerkers en de vraag wat nodig is om van de verandering een succes te maken.

Het idee van de gangmakers ontstond spontaan, toen meer dan zestig mensen zich opgaven om een bijdrage te leveren aan het veranderproces. Inhoudelijke thema's werden door de medewerkers zelf aangedragen. De aandacht voor de ontwikkeling van leiderschap kwam als vanzelf naar boven en de keuzen voor spelvormen was een voortdurend proces van wikken en wegen van wat op dat moment de meeste impact zou hebben. De verandering was een doorlopend proces waaraan spelers zelf vorm en inhoud gaven.

De onderliggende principes van veranderen als samenspel zijn bruikbaar voor spelers in andere organisaties. Deze praktijkstudie kan anderen stimuleren om samen aan de slag te gaan met veranderingen in de eigen organisatie. Het zomaar kopiëren van de werkwijze bij het agentschap is echter riskant, als deze niet aansluit bij de context van de eigen werksituatie op dat moment. Het spelmodel is bruikbaar om afwegingen te maken welke aanpak in de eigen werkorganisatie het meest passend is. De aanpak kan aan waarde inboeten als de context van de verandering wordt miskend. Om te werken met het spelmodel, is het vereist om gezamenlijk betekenis te geven aan de context, zicht te hebben op medespelers, een besef te hebben van de spelatronen en bekend te zijn met mogelijke veranderstrategieën en hoe die te combineren.

Veranderen vraagt om veranderkundige precisie. Er zijn talloze veranderkundige principes, strategieën en spelvormen beschikbaar die kunnen worden ingezet om verder te komen en resultaat te boeken. De veranderkundige precisie behelst de kunst om een consistent spelidee te ontwikkelen, door een combinatie van veranderstrategieën en welgekozen spelvormen te kiezen die elkaar versterken. Het spelmodel en de theorie van veranderen als samenspel kunnen hierbij helpen.

Toepasbaarheid spelmodel

Het gaat bij Agentschap Telecom om een diepgaand veranderproces, waarbij de verandering voortkomt uit dynamiek in de omgeving en raakt aan strategie, structuur, cultuur, technologie, samenwerking en relaties met externe partijen. Al deze aspecten betreffen samenspel en dan is veranderen als samenspel een passende aanpak. Er zijn aanwijzingen dat veranderen als samenspel ook zinvol is bij crisissituaties (Antonio, 2006), druk om te bezuinigen (Antonio & Wouters, 2011), fusies (Stuij & Lycklama à Nijeholt, 2019) en bij innovatieve netwerken (Van Velpen & Van Benthem, 2017). Organisaties die hun omgeving als simpel en voorspelbaar ervaren, hebben het spelmodel wellicht niet nodig en kunnen ook uit de voeten met een traditionele aanpak van planmatige verandering.

Bij Agentschap Telecom werken zo'n driehonderd mensen die allemaal een rol hebben gespeeld bij de verandering. Dit roept de vraag op of het spelmodel ook bruikbaar is in organisaties met veel meer medewerkers. Er is ervaring opgedaan met veranderen als samenspel in een onderwijsorganisatie met dertienhonderd medewerkers (Adriaenssens & Govers, 2017) en bij een jeugdhulporganisatie met tweeduizend medewerkers (Mierden, Diermen & Verhoef, 2017). In deze organisaties was iedereen betrokken bij de

verandering. Nog grotere organisaties zijn vaak opgebouwd uit kleinere eenheden. In deze eenheden kan het spelmodel behulpzaam zijn.

De meeste ervaring met veranderen als samenspel is opgedaan in maatschappelijke organisaties. Juist deze organisaties hebben te maken met een complex en dynamisch speelveld. In deze context zijn het spelmodel en de theorie van veranderen als samenspel goed bruikbaar. Het spelmodel is ook gebruikt bij de ontwikkeling van de Global Alliance for Banking on Values (Boonstra & Brillo, 2021). In deze alliantie werken zestig banken wereldwijd samen. Bij de aangesloten banken zijn in totaal tachtigduizend mensen werkzaam. Dit is een eerste aanwijzing dat het spelmodel bruikbaar is in de financiële dienstverlening en in multinationale organisaties.

Er is nog geen ervaring opgedaan met het spelmodel in productiebedrijven of de procesindustrie. Het zou boeiend zijn om ook in deze bedrijfstakken praktijkonderzoek te doen naar de toepasbaarheid van het spelmodel.

Nieuwe inzichten

Uit de praktijkstudie blijkt dat verandering een doorlopend en cyclisch proces is en dat je bij alle elementen van het spelmodel kunt beginnen. Veel veranderprocessen beginnen met het analyseren van de omgeving en het formuleren van een missie, visie en strategie. Bij Agentschap Telecom was dit in eerste instantie ook het geval, wat ertoe leidde dat de verandering stagneerde. Het vertrekpunt bij de nieuwe start lag bij de spelpatronen en de cultuur van het agentschap. Het blootleggen van weerbarstige patronen en onbesproken spelregels hielp om de verandering op gang te brengen. Vanuit de spelpatronen is een nieuw spelidee ontstaan. Van daaruit is een nieuw begin gemaakt met het veranderproces, maar nu met alle mensen in de organisatie. Het speelveld is verkend, spelers zijn in kaart gebracht en er is een gezamenlijke spelambitie ontwikkeld. Door de werkwijzen veranderden de spelpatronen en ontstond er een nieuw spelidee om impact te hebben.

In de casus van het agentschap speelde het kernteam een belangrijke rol in de voortgang van het veranderproces. Het kernteam fungeerde als het ware als buitenboordmotor voor de verandering. Het bracht anderen in het spel, bundelde informatie uit afdelingen, begeleidde de gangmakers en speelde een rol in de opleiding voor directie en leidinggevenden. Zonder de inzet van het kernteam was het lastig geworden om de verandering vast te houden. Het kernteam was niet langer nodig op het moment dat directie, leidinggevenden en medewerkers in samenspel invulling gaven aan de veranderingen op de afdelingen en het agentschap als geheel.

Het is overigens lastig te bepalen wanneer een kernteam of een team van begeleiders niet meer nodig is. Het geleidelijk overdragen van de verandering naar leidinggevenden en medewerkers kan hierbij helpen.

De directie had in eerste instantie de strategische koers vastgesteld en een masterplan gemaakt voor de invoering daarvan. Toen de verandering stokte, is gekozen voor een meer spelende aanpak van onderaf. Om ruimte te laten aan het veranderproces op afdelingen, stelde de directie zich terughoudend op. Nu waren de medewerkers aan zet. Dit betekende ook dat de directieleden minder zichtbaar waren in de verandering en de

medewerkers zich gingen afvragen of de directie wel echt in de verandering geloofde en of de directieleden zelf ook tot verandering bereid waren. Pas bij het formuleren van de gezamenlijke spelambitie kwam de directie weer meer in beeld.

Het zoeken van een juiste balans tussen ruimte en richting geven, is dus niet eenvoudig. Een open dialoog over de rol van de directie in de verandering kan helpen om die juiste balans te vinden.

Een goede samenwerking tussen leidinggevend en gangmakers is relevant. Sommige leidinggevend vinden het lastig om de voorbereiding en begeleiding over te laten aan de gangmakers. Ze willen graag tot een klinkend resultaat komen en zijn onzeker of dat zo wel gaat lukken. Anderen willen de sessie op hun afdeling helemaal overlaten aan de gangmakers, en dat is nu ook weer niet de bedoeling. Bij veranderen als samenspel is de rol van leidinggevend essentieel, maar niet vanzelfsprekend. Specifieke aandacht voor de rol en ontwikkeling van leidinggevend is nodig om tot een goed samenspel op de afdelingen te komen en de verandering te verankeren in het gedrag van de leidinggevend.

Tot besluit

Aan het begin van het veranderproces bij Agentschap Telecom kwam bij medewerkers geregeld de vraag op: 'Gaaf er deze keer echt iets veranderen?' Als wordt teruggekeken op de stappen die zijn gezet, is het antwoord: 'Er is echt iets aan het veranderen. De verandering is onomkeerbaar. En ik doe daaraan mee.' Dit genereert spelplezier bij alle betrokkenen binnen Agentschap Telecom.

De eerste successen hebben ook extern betekenis. Bij groepen in de buitenwereld ontstaat een positiever beeld over de maatschappelijke betekenis van het bedrijf. Het spelmodel voor organisatieverandering is behulpzaam geweest bij het vormgeven van het veranderproces en het bereiken van een positief resultaat voor het agentschap, nu en in de toekomst.

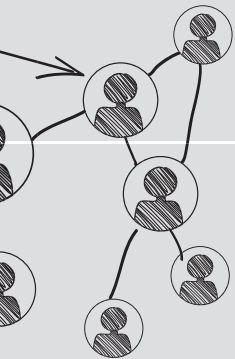
Het spelmodel en de theorie van veranderen als samenspel kunnen ook voor andere organisaties behulpzaam zijn, vooral als ze op zoek zijn naar hun maatschappelijke betekenis in een dynamische wereld. ■

Literatuur

- Abma, T. (2006). Werken met narratieven. Verhalen en dialoog als methoden voor praktijkverbetering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 71-84.
- Anthonio, G. (2006). *De humanisering van een justitionele organisatie. Menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Antonio, G.G. & Wouters, G. (2013). *Stilstaan bij leiderschap en invloed. Over vervorming en groei, verhalen en beelden*. Leeuwarden: Jeugdhulp Friesland.

- Bartkus, B.R. (1997). Employee ownership as catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (4), 331-344.
- Bekman, A. (2006). Methodologie van evidentie. Onderzoek en zingeving in processen van organisatieontwikkeling. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 34-52.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2015). *De veranderversneller. Realiseer je doel met vijf veranderkundige vragen*. Amsterdam: Academic Service.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J.J. (2017). *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen*. Amsterdam: Business Contact.
- Boonstra, J.J. (2020a). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties* (2e dr.). Deventer: Management Impact.
- Boonstra, J.J. (2020b). Veranderen van organisaties in en dynamische wereld. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (1) 23-38.
- Boonstra, J.J. & Brillo, J. (2021). Shaping sustainable innovation based on cultural values. In C.L. Voinea, N. Roijackers & W. Ooms (Eds.), *Sustainable innovation: strategy, process, and impact* (pp. 151-171). Londen: Routledge/Taylor & Francis.
- Boonstra, J.J. & Caluwé, L.I.A. de (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Management Impact.
- Boonstra, J.J. & Vermaak, H. (2017). Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken. In J.J. Boonstra e.a. (red.), *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen* (pp. 168-208). Amsterdam: Business Contact.
- Breuer, F. (2006). Storytelling als interactieve interventie. Toepassing van een narratieve benadering bij organisatieverandering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 53-70.
- Bruijn, H. de, Heuvelhoff, E. ten & Veld, R.J. in 't (2016). *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Amsterdam: Boom.
- Caluwé, L.I.A. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2014). *Organization development and change*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Driel, L. van (2006). Samen geschiedenis maken in theorie en praktijk. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 98-122.
- Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research and the study of organizations. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 526-542). Londen: Sage.
- Es, R. van (2014). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Management Impact.
- Graaf, H. van der (2006). Leren door constructief evalueren. Mogelijkheden en toepassingsvoorwaarden van vierde generatie evaluatie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 270-283.
- Keller, S. & Prince, C. (2011). *Beyond performance. How great organizations build ultimate competitive performance*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Loo, E. van de (2007). Bewuste en onbewuste processen van samenwerken: overzicht van theorie en praktijk. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 61 (3/4), 219-227.
- Moss Kanter, R. (1992). *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. Londen: Routledge.
- Owen, H.H. (2008). *Open space technology: a user's guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Ploeg, G. van der & Stoppenburg, A. (2006). Future search: inspireren, ontdekken, leren, zien, verbeelden en doen ineen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 123-141.

- Rond, F., Elteren, D. van & Spijkerman, P. (2017). Agentschap Telecom: bijdragen aan betrouwbare telecommunicatie. In J.J. Boonstra (red.), *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen* (pp. 384-408). Amsterdam: Business Contact.
- Schoemaker, M.J.R. (2004). De organisatie als werkgemeenschap: vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 58 (1), 5-20.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. San Francisco: McGraw Hill.
- Sharpe, B. & Heijden, K. van der (2007). *Scenarios for succes: turning insights into action*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Smid, G.A.H., Boer, G. den, Busato, V., Halbersma, L. & Zouwen, T. van der (2006). Learning histories in leer- en veranderingstrajecten. Geschiedenis maken met hart voor de zaak. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 85-97.
- Steen, M. van der (2017). *Tijdig bestuur. Strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen*. Oratie Erasmus Universiteit Rotterdam. Den Haag: NSOB.
- Thiecke, M. & Leeuwen, B. van (2018). *Systemisch transitie management. Neem voor verandering de makkelijk weg*. Amsterdam: Boom.
- Velpen, P. van der & Benthem, T. van (2017). GGD Amsterdam-Amstelland: samenspel in netwerken. In J.J. Boonstra e.a. (red.), *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen* (pp. 434-461). Amsterdam: Business Contact.
- Vermaak, H. & Boonstra, J.J. (2017). Maatschappelijke organisaties veranderen: impact hebben. In J.J. Boonstra e.a. (red.), *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen* (pp. 210-254). Amsterdam: Business Contact.
- Vermaak, H. & Caluwé, L.I.A. de (2019). De veranderkleuren herbezien na twintig jaar. Situering en beschrijving van theorie en haar toepassingen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 73 (5/6) 5-58.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Management Impact.
- Vliex, C. (2006). Leren en veranderen in een open ruimte. De dynamiek van en in een open space. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 163-181.
- Wesselink, M. (2010). *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Deventer: Management Impact.
- Zouwen, T. van der (2018). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals*. Amsterdam: Boom.



Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij ESADE Business School (Spanje), hoogleraar organisatieverandering bij Vienna University of Economics and Business (Oostenrijk) en kerndocent bij de NSOB. Als zelfstandig adviseur was hij betrokken bij het veranderproces bij Agentschap Telecom.
E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.



Ir. F. Rond was hoofd van de afdeling Strategie en Communicatie bij Agentschap Telecom. Zij werkte eerder bij de gemeente Utrecht, het woningbedrijf van de gemeente Utrecht en bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Op dit moment is zij directeur techniek en technologie bij het Friesland College.



Auteurs