

Spel, speelsheid en verandering

Een speelse kijk op het veranderen van organisaties in een onzekere wereld

Jaap Boonstra

Vanuit theorieën over spel en speelsheid wordt in dit artikel gekeken naar organisatieverandering. Deze invalshoek biedt een waardevol perspectief voor het veranderen van organisaties in een dynamische omgeving. De inzichten over veranderen als spel worden gecontrasteerd met recent onderzoek naar de aanpak van veranderprocessen. Het gaat bij veranderen als spel niet om geplande verandering met beperkte speelruimte en vooropgezette doelen in een voorspelbare omgeving. Speelsheid draagt bij aan creativiteit en innovatie in organisaties en geeft ruimte aan mensen om zich te ontwikkelen. Veranderen als spel biedt inzichten en handvatten om het veranderen van organisaties te zien als samenspel. Dit samenspel kan bijdragen aan diepgaande verandering van organisaties in een wereld die onzeker is.

Inleiding

Kan spelen en het veranderen van organisaties samengaan? Het leven is immers geen spelletje en organiseren is een serieuze zaak. Toch biedt spel een waardevol perspectief voor verandering, als de omgeving onzeker en dynamisch is. Dit artikel biedt inzicht in de betekenis van spel voor organisatieverandering en presenteert onderzoeksgegevens naar de aanpak van veranderingen in organisaties. Eerst wordt de vraag beantwoord wat spelen inhoudt, vervolgens wordt de relatie tussen spel en cultuur belicht en wordt ingegaan op de kracht van spelen. Daarna wordt beschreven hoe speelsheid bijdraagt aan creativiteit en innovatie in organisaties. Vervolgens wordt een relatie gelegd tussen principes van spelen en organisatieverandering. Tot slot staat de vraag centraal hoe we als spelende mens samen met anderen vorm kunnen geven aan het veranderen van organisaties. Deze bijdrage besluit met een discussie en conclusies over de relatie tussen spel, speelsheid en organisatieverandering.

Het is lastig om spelen te definiëren, want een definitie vernietigt de speelsheid. Dat is gelijk al een kenmerk van spelen: op het moment dat je het probeert te vangen in for-

mele regels, verdwijnt het spel (Sutton-Smith, 1997). Spel kunnen we beter beschrijven aan de hand van kenmerken waarover academici het redelijk met elkaar eens zijn. In zijn beroemde boek *Homo ludens* beschreef Johan Huizinga spel als vrije handeling: mensen spelen omdat ze er plezier in hebben. Spel is volgens hem ook niet het 'gewone' leven, maar een activiteit met een eigen betekenis. In het spel kunnen mensen zich ontwikkelen.

Spel schept sociale verbindingen en heeft een culturele functie, omdat het een uitdrukking is van de manier waarop we samenleven. Spel heeft geen direct materieel belang en het zondert zich af van het gewone leven. Elk spel speelt zich af in een speelruimte met begrenzingen in tijd en plaats. Spel heeft een verloop in zichzelf en is spannend en ontspannend tegelijk. Ieder spel heeft regels binnen een tijdelijke wereld. Het spel moet eerlijk worden gespeeld, anders komt het spel ten einde (Huizinga, 1938/2009).

Ook andere speldeskundigen beschrijven spel als plezier: het heeft geen direct nut, behalve dat je er plezier aan kunt beleven (Kavanagh, Keohane & Kuhling, 2011). Spel is vrijwillig, zodra het verplicht wordt, is het geen spel meer. Spel is vrijheid en we blijven spelen zolang het ons boeit of we niet moe zijn (Martens, 2019). Spel ontspant en er kan gelachen worden. Spel is niet het 'gewone' leven, maar biedt wel de mogelijkheid om daaraan te ontsnappen (Sicard, 2013). Spel is spontaan en intrinsiek gemotiveerd. Er zijn regels die in het spel

ontstaan en in overleg kunnen worden bijgesteld (Salen & Zimmermann, 2003). In het spel spelen we vaak een rol die de vrijheid geeft om eens iets anders te doen. Spel lijkt onbelangrijk, maar is het niet. Spel doet een beroep op creativiteit en draagt bij aan nieuwe ideeën en innovaties (Bateson & Martin, 2013). Tot slot kent spel een begrenzing in plaats en tijd. Eigenlijk gaat spel vanzelf en het kan elke keer weer opnieuw beginnen, met dezelfde of andere mensen.

Speelsheid draagt bij aan creativiteit en innovatie in organisaties en geeft ruimte aan mensen om zich te ontwikkelen

In hun handboek over de studie naar spel en speelsheid geven Johnson en collega's een overzicht van spel vanuit verschillende disciplines en praktijken. Opmerkelijk is dat de organisatie- en veranderkunde als disciplines ontbreken (Johnson e.a., 2015). Dit artikel is een eerste stap om deze lacune in te vullen. De inzichten over het belang van spel voor organisatieverandering worden afgezet tegen onderzoeksgegevens naar de aanpak van veranderprocessen in bedrijfsorganisaties in Spanje en Nederland. Gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld bij 897 deelnemers aan een meerdaagse opleiding over organisatieverandering. De deelnemers waren afkomstig uit 654 organisaties en hadden meer dan zeven jaar werkervaring in een leidinggevende positie. Van de deelnemers was 36 procent vrouw en 64 procent man. De gegevens zijn verzameld met vragenlijsten die deelnemers voorafgaand aan het seminar hebben ingevuld. De resultaten zijn tijdens

de opleiding besproken. Ervaringen met veranderingen in de eigen organisatie zijn in kaart gebracht met behulp van een vragenlijst met veranderkundige dilemma's (Loscos & Boonstra, 2020), met de kleurentest die is ontwikkeld door De Caluwé en Vermaak (2006) en met een vragenlijst naar cultuurpatronen (Cameron & Quinn, 2011).

Spel en cultuur

Spel is een manier om met jezelf en je medemens om te gaan. In samenspel kunnen mensen zich uiten en hun karakter en kwaliteiten tonen; niet alleen als individu, maar ook als samenleving. In het spel maken mensen keuzen hoe ze met elkaar omgaan en zo ontstaan sociale groepen die samen culturele normen en waarden creëren en in stand houden. In het spel ontdekken en ervaren we de wereld om ons heen en geven we betekenis aan wat we zien en relevant vinden (Huizinga, 1938/2009). Deze opvatting over spel en cultuur sluit aan bij de inzichten van Weick (2000) over organiseren als proces van betekenisgeving en biedt tegelijkertijd een breder cultureel perspectief.

Spelen maakt deel uit van onze cultuur. Het gaat over wat we waardevol vinden en hoe we met elkaar omgaan. In alle culturen zie je kinderen spelen, en meestal spelen ze dezelfde spelletjes. Ze ervaren vrijheid en plezier en zijn nog niet gebonden aan de regels van de cultuur waarin ze opgroeien. Als we ouder worden, gaan onze culturele waarden invloed uitoefenen op de manier waarop we spelen. We zijn bang dat anderen ons onvolwassen of gek vinden, of dat we tijd verspillen. Dat we spelen kinderachtig vinden, is onderdeel van hoe we in onze cultuur naar spel kijken (Martens, 2019).

Kunst is een bijzondere vorm van spel. Mensen besteden al heel lang tijd en energie aan allerlei vormen van kunst. Het is waarschijnlijk dat de vroegste kunstuitingen een belangrijke rol hebben gespeeld in het sociale leven van onze voorouders en daarmee voor hun voortbestaan. Door creatief te knutselen en te experimenteren met allerlei materialen die voorhanden waren, deden onze voorouders allerlei ontdekkingen (zoals het vuur, de pijl-en-boog en het wiel). Deze ontdekkingen dragen bij aan rituelen en culturele verhoudingen (Burghardt, 2017). Spel legt samenhangen bloot en bevordert creativiteit en vindingrijkheid; brengt ons bovendien op nieuwe ideeën en oplossingen. Spel draagt daarmee bij aan ons overleven en collectief bewustzijn.

Kinderen beleven plezier aan spel, omdat ze samen het spel maken, spelregels verzinnen, elkaar uitdagen en lol hebben. Ze spelen geen wedstrijd waarbij het gaat om winnen of verliezen. Het onderscheid tussen spel en wedstrijd is relevant (Kohn, 1992). Het doel van een wedstrijd is meestal duidelijk. De meeste wedstrijden kennen strakke regels en een scheidsrechter, zodat het spel volgens de regels wordt gespeeld. Een wedstrijd is vaak uiterst serieus, want het gaat meestal om geld en prestige.

Spel heeft meer een open eind; bij spel is er minder competitie dan bij een wedstrijd. Spel gaat over samenwerking, niet over tegenwerking. Er is in spel ook geen sprake van politieke spelletjes, waarbij de een zijn positie probeert te versterken ten koste van de ander. In het spel zijn er regels, maar die worden speels gehanteerd en gewijzigd, als dat

het spel leuker en aantrekkelijk maakt. De regels in een wedstrijd zijn daarentegen strikt en op een overtreding volgt bestraffing. In het spel is er geen sprake van agressie, zoals vaak wel het geval is bij een wedstrijd. Iemand die zich in het spel te agressief gedraagt, wordt al snel door anderen gecorrigeerd, want het spel maak je samen, terwijl je het speelt (Bateson & Martin, 2013).

Bij veranderen als spel gaat het niet om een wedstrijd met winnaars en verliezers, maar om spelers die samen aan een toekomst werken en duurzame veranderingen realiseren.

Organisaties in een dynamische omgeving

Uit onderzoek naar de aanpak van organisatieverandering blijkt dat een meerderheid van de leidinggevenden de omgeving van hun organisaties ervaart als complex en dynamisch. De beoordeling van de omgeving is gebaseerd op het Cynefin-model van Snowden en Boone (2007). Zij onderscheiden vier domeinen.

- In het *overzichtelijke domein* zijn ontwikkelingen voorspelbaar.
- In het *complexe domein* zijn veel ontwikkelingen gaande, waardoor het ingewikkeld is om in te schatten wat ze precies betekenen voor de toekomst van de organisatie.
- In het *dynamische domein* blijven ontwikkelingen voortdurend op elkaar inwerken, terwijl niet helder is waartoe dat leidt.
- In het *chaotische domein* gebeurt er van alles en kan het alle kanten opgaan.

Van de respondenten positioneert 12 procent hun organisatie in een overzichtelijke omgeving, ziet 36 procent de omgeving als complex, ervaart 42 procent de omgeving als dynamisch en 10 procent als chaotisch. De complexe en dynamische omgeving vergen flexibiliteit en adaptief vermogen van mensen in organisaties. Veranderen als spel draagt bij aan dit adaptieve vermogen om samen te werken aan verandering in een onzekere en dynamische omgeving.

De kracht van spelen

Spelen en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Al spelend leren we het best hoe we de werkelijkheid kunnen begrijpen en hanteren. We leren van onze fouten en worden uitgenodigd tot ander gedrag. Juist als er begrenzingen zijn aan ruimte, tijd of materialen brengt spel ons op nieuwe ideeën en oplossingen. Spelen helpt om ons voor te bereiden op de toekomst en te leren omgaan met uitdagingen waarmee we in ons leven te maken krijgen (Ellis, 2011). We leren omgaan met het onbekende, door iets nieuws uit te proberen (Martens, 2019).

In het spel zijn we intrinsiek gemotiveerd, omdat we aan spelen plezier beleven. Er is ruimte voor verwondering en het ontdekken van samenhang. Mensen beleven spelplezier, doordat ze nieuwe inzichten opdoen en vaardigheden aanleren en tot een gezamenlijke spelambitie komen.

Voorbereiden op de toekomst

Alle slimme zoogdieren spelen in hun jeugd; daarvoor bestaat een biologische noodzaak. Wanneer jonge dieren niet kunnen spelen, gaan ze sterk afwijkend sociaal gedrag vertonen en gaan ze vroeger dood dan soortgenoten die wel kunnen spelen. Door te spelen, bereiden jonge dieren zich voor op het gedrag dat ze nodig hebben als ze volwassen zijn. Jonge leeuwen bespringen elkaar en oefenen voor later als ze een springbok vangen. Jonge chimpansees oefenen in sociaal gedrag waarmee ze in een groep kunnen functioneren. Grizzlyberen die het meest spelen in hun jeugd hebben de grootste kans om te overleven (Bekoff & Byers, 1998).

Ook mensen hebben spel nodig om te kunnen leren en te socialiseren. De tijd die kinderen spelen, gaat samen met de ontwikkeling van de frontale cortex in de hersenen. Dit deel van de hersenen is relevant voor cognitieve vaardigheden, zoals het onderscheiden van relevante en irrelevante informatie, patroonherkenning, het onderkennen van onze eigen gevoelens en emoties en het zich een beeld kunnen vormen van de toekomst (Pellis & Pellis, 2013). Vergeleken met dieren hebben mensen een extreem lange jeugd. Hoe langer je jeugd, hoe meer je kunt leren. Hoe meer je kunt leren, hoe beter we ons ontwikkelen tot wie we zijn. Hoewel spelen geen direct doel heeft, helpt spelen als oefening voor het omgaan met uitdagingen (Brown, 2009).

Mensen die spelen, leren beter hoe ze kunnen omgaan met de wereld om hen heen. Ze verbeelden zich de toekomst en kunnen beter inspelen op onverwachte gebeurtenissen.

Leren samenspelen

Kinderen die samen spelen, ontwikkelen sociale vaardigheden die ze op latere leeftijd nodig hebben en zijn beter in staat tot het aangaan van sociale relaties. Ze leren de behoeften van anderen te respecteren, en ontwikkelen vertrouwen in zichzelf en elkaar. Gezond samenspel houdt rekening met elkaar, is gebaseerd op onderlinge openheid en eerlijkheid, en genereert plezier en enthousiasme met elkaar (Martens, 2019).

Door te spelen, kunnen mensen samen met anderen invulling geven aan hun ambities en zich blijven ontwikkelen. Samenspel ontstaat in dialoog tussen mensen met verschillende achtergronden die samenwerken en elkaar uitdagen. Ze creëren nieuwe mogelijkheden in een doorgaand proces. Spelplezier ontstaat als spelers met elkaar ruimte weten te maken en invloed kunnen uitoefenen op hun leven en welzijn. Samenspel is misschien wel de meest adequate manier om te kunnen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid in de wereld om ons heen (Lobman & O'Neill, 2011).

Samenspel geeft voldoening, als spelers tot een gedeelde spelambitie komen, samen een nieuwe toekomst creëren en van elkaar kunnen leren.

Gedeelde missie en richting voor verandering

In het onderzoek naar organisatieverandering blijkt dat de spelambitie of de missie en strategie van de organisatie voor de meeste mensen niet helder of zelfs onbekend is. Volgens de leidinggevenden in het onderzoek heeft meer dan de helft van de medewerkers geen beeld van de missie en strategie van de organisatie. In bijna 30 procent van de organisaties kent minder dan 80 procent de missie en strategie. Slechts in 10 procent van de organisaties kent bijna iedereen de missie en strategie van de organisatie.

Als de missie, de strategie en richting van de verandering niet duidelijk zijn, wordt het lastig om daaraan bij te dragen. Ook de aanpak van de verandering en de eigen rol daarin is voor veel mensen niet duidelijk. Van alle leidinggevenden in het onderzoek geeft 75 procent aan geen idee te hebben op welke wijze het management denkt de verandering te realiseren. Eenzelfde percentage heeft geen idee wat de eigen bijdrage aan de verandering kan zijn.

In de meeste organisaties is de aanpak van veranderingsprocessen niet gebaseerd op samenspel, terwijl samenspel kan helpen om de missie helder te krijgen en tot een gezamenlijke richting van de verandering te komen. Een gedeelde spelambitie is nodig, juist als de omgeving onvoorspelbaar en dynamisch is.

Speelsheid, creativiteit en innovatie

Speelsheid geeft ruimte om nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen. Een speelse houding helpt mensen zich aan te passen aan snel veranderende omstandigheden, door creatieve oplossingen te vinden voor problemen die zich voordoen. Speels gedrag kan radicaal nieuwe ideeën voortbrengen; deze kunnen leiden tot nieuwe vormen van gedrag waarmee we de wereld tegemoet treden. Speelsheid gaat samen met een positieve en optimistische kijk en een open blik op de wereld (Lieberman, 1977).

Creativiteit

Creativiteit gaat over het ontwikkelen van ideeën en het creëren van nieuwe inzichten en gedragingen die toegepast kunnen worden in nieuwe situaties. Creatieve mensen zijn originele denkers. Ze hebben veel ideeën, kunnen snel van denkrichting wisselen en nieuwe combinaties verzinnen. Het is interessant dat grote denkers, wetenschappers, ontwerpers en kunstenaars hun werk vaak als spel beschouwen en een nieuwsgierige en speelse houding innemen bij alles wat ze doen. Creatieve mensen zijn geen gevangenen van gewoonten of wat wel en niet hoort. Ze kunnen spelen met verandering van gewoonten en introduceren nieuwe manieren waarop we werken en samenleven (Hjorth e.a., 2019).

Groepen zijn vaak creatiever dan een enkel individu, omdat in groepen meer ideeën ontstaan en die ideeën gecombineerd worden. De meest creatieve groepen bestaan uit mensen met verschillende achtergronden en een diversiteit aan kennis, ervaring en vaardigheden. Ze geven elkaar de ruimte; elk idee is waardevol, er is geen competitie en de bereidheid tot samenspel is groot. Diversiteit in een team vergroot de kans op verfrissende en bruikbare ideeën (Bateson & Martin, 2013).

Creatieve mensen zijn niet per definitie innovatief, want vaak komen ze niet tot een praktische vertaling van hun ideeën. Innovatieve mensen steunen meestal op de ideeën van creatieve mensen en vertalen die naar praktische toepassingen.

Innovatie

Innovatie start met nieuwsgierigheid naar hoe iets werkt. Nieuwsgierige mensen zijn geïnteresseerd in nieuwe inzichten en ervaringen, en ze proberen verveling te vermijden. Door te spelen, proberen ze nieuwe ideeën uit en leren ze wat werkt en wat niet. Innovatie gaat over het realiseren van een nieuw idee met praktische waarde dat wordt omarmd door anderen. Het omzetten van nieuwe ideeën in een succesvolle innovatie vergt vaak een enorme inzet. Innovatieve mensen zijn analytisch, volhardend en veerkrachtig. Ze hebben een positieve houding en zijn bereid tot samenspel (Hardagon & Sutton, 2000). Het merendeel van de succesvolle innovaties komt tot stand zonder het expliciete doel om daaraan geld te verdienen.

Innovatie staat aan de basis van succesvolle ondernemingen, door de ontwikkeling van nieuwe technieken, producten, diensten en het vinden van oplossingen voor problemen. Door innovaties verandert onze wereld, de manier waarop we werken en hoe we met elkaar omgaan.

Creativiteit en innovatiekracht

Elke organisatie kent ingesleten spelpatronen en culturele waarden die bewust en onbewust het samenspel in organisaties beïnvloeden. Het doorgronden en veranderen van culturele patronen is nodig om ruimte te maken voor vernieuwing en in te kunnen spelen op onverwachte gebeurtenissen. Cameron en Quinn (2011) onderscheiden vier cultuurtypen in een organisatie: *a)* binnen organisaties zijn sommige groepen meer gericht op hiërarchische cultuur met aandacht voor procedures en controle, *b)* anderen hebben een voorkeur voor een familiecultuur, waarbij de nadruk ligt op samenwerken en stimuleren, *c)* weer andere focussen op het uitzetten van een koers binnen een marktgerichte cultuur, en *d)* nog weer anderen richten zich op autonomie en innovatie. De hiërarchische en de familiecultuur zijn vooral intern gericht; de innovatieve en de marktgerichte cultuur kennen meer een externe focus. Leidinggevenden in het onderzoek is gevraagd om een vragenlijst in te vullen met de vraag welke onderliggende cultuur de eigen organisatie het beste typeert. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de huidige en de gewenste cultuur. Van de respondenten beoordeelt bijna 40 procent de huidige cultuur als hiërarchisch en gericht op controle. De familiecultuur wordt door bijna 30 procent herkend. Een kwart van de respondenten ziet de cultuur van hun organisatie als marktgericht. Slechts 9 procent ervaart een innovatieve cultuur met vrijheid om te spelen. Bijna de helft van de leidinggevenden ziet een innovatieve cultuur als gewenst. Een derde beschouwt de familiecultuur als gewenst. Een hiërarchische cultuur heeft nog maar de voorkeur van 7 procent en 11 procent kiest voor een marktgerichte cultuur. Dat leidinggevenden de dominante organisatiecultuur als hiërarchisch ervaren, belemmert hen om in te spelen op de dynamiek in de omgeving. In een dynamische omgeving is juist een innovatieve cultuur nodig om te experimenteren met nieuwe mogelijkheden; het ontbreekt de leidinggevenden aan deze speelruimte.

Veranderen als samenspel

Samenspel wordt gekenmerkt door samenwerking tussen spelers, waarbij mensen wisselende rollen kunnen innemen en competitie naar de achtergrond verdwijnt. Samenspel begint vaak met nieuwsgierigheid naar wat er zal gebeuren. Er is onwennigheid en opwindning over de mogelijkheden die het spel biedt en de ruimte die zo ontstaat voor nieuwe ideeën en perspectieven. In het spel zelf genieten mensen van de beweging die ontstaat. Spelervaringen dragen bij aan kennis, inzicht en vaardigheden. Gedeelde ervaringen geven zicht op de werkwijzen en cultuur die we met elkaar hebben gecreëerd. Hierdoor ontstaat inzicht in veranderkracht en de wijze waarop we samen veranderingen kunnen realiseren (Eberle, 2014).

Veranderen als spel

Het gaat bij veranderen als spel niet om een planmatige verandering in een stabiele omgeving met vooropgezette doelen. Deze wijze van veranderen past bij een situatie met voorspelbare gebeurtenissen, stabiele structuren, heldere doelen en beproefde methoden. De meeste organisaties hebben deze gereguleerde wereld achter zich gelaten. Veel bedrijven ervaren hun omgeving als dubbelzinnig en paradoxaal. In deze dynamische wereld blijven ontwikkelingen elkaar beïnvloeden, waarbij onduidelijk is wat de uitkomst zal zijn. Het lijkt alsof alles continu verandert, waarbij sommige patronen doorgaan en een zekere voorspelbaarheid vertonen en andere plotseling opduiken en turbulentie veroorzaken. In deze ambigue context is verandering als een rationeel en gepland proces een illusie. Veranderen als spel past als de omgeving ambigu is en beproefde methoden niet meer werken. Dan gaat het om een collectief zoekproces waarin spelers samenwerken aan organiseren, veranderen en vernieuwen. Spelen biedt een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties als collectief proces (Boonstra, 2018). Het verschil tussen geplande verandering en veranderen als samenspel is in tabel 1 weergegeven.

Diepgaand veranderen

Veranderen als samenspel nodigt uit om spelpatronen te doorgronden. Het gaat niet alleen om strategieën, structuren en systemen, maar ook om wat zich tussen de regels afspeelt (De Moor, 2012), om de ongeschreven regels van het spel (Scott-Morgan, 1994) en om ingesleten spelpatronen (Boonstra, 2014). Daarmee gaat samenspel ook over culturele praktijken, weerbarstigheden en individuele onzekerheden. Juist bij diepgaande verandering en vernieuwing zijn deze gezichtspunten essentieel om veranderingen waardevol te laten zijn. In het samenspel ontstaat een gesprek over hoe het spel wordt gespeeld, wie de echte spelers zijn en welke speelruimte er is (Boonstra & Vermaak, 2017).

Veranderen als samenspel helpt om bestaande spelregels en spelpatronen te begrijpen en zonodig te veranderen. Regels in organisaties zijn onmisbaar om kwaliteit te leveren en een zekere stabiliteit te behouden. Als bestaande regels en ingesleten spelpatronen leiden tot stagnatie, is het noodzakelijk de regels ter discussie te stellen en

Tabel 1. Verschillen tussen geplande verandering en veranderen als samenspel.

Geplande verandering	Veranderen als samenspel
Externe omgeving	Speelveld verkennen
Analyseren van omgevingsontwikkelingen, om de eigen positie te bepalen en een koers uit te zetten.	Betekenis geven aan de dynamiek in de omgeving, om speelruimte te maken.
Belangengroepen	Spelers in kaart brengen
Partijen die invloed uitoefenen op of beïnvloed worden bij het realiseren van organisatiedoelen.	Mensen binnen en buiten de organisatie betrekken die kunnen bijdragen aan een waardevolle toekomst.
Doelbepaling	Spelambitie verbeelden
Vaststellen van vooropgezette doelen, waarbij wordt gestuurd op tijd, geld, mensen, middelen en resultaat.	Gezamenlijk zoeken naar de betekenis, waarden, uniciteit en strategische positie van een organisatie.
Problemdiagnose	Spelatronen doorgronden
Diagnosticeren van een bestaande toestand, op basis van beproefde methoden en deskundigheid.	Gezamenlijk achterhalen van gebeurtenissen en de dynamiek die dat oproept.
Veranderstrategie	Spelidee vormgeven
Managementkeuze voor een veranderstrategie die aansluit bij gediagnosticeerde problemen en vastgestelde doelen.	Ontwikkelen van een aanpak, waarbij spelers veranderstrategieën combineren om succesvol veranderingen te realiseren.
Implementatieplan	Spelverdeling organiseren
Het maken van een plan om weerstand te overwinnen en veranderingen te implementeren.	Mensen uitnodigen om mee te doen aan verandering, waardoor de veranderkracht toeneemt.
Interventies	Spelvormen inbrengen
Ingrepen door verandermanagers om het veranderproces in een gewenste richting te sturen.	Behulpzame activiteiten en ondersteunende acties, die spelers samen uitvoeren om verder te komen.
Monitoring	Spelbeleving ervaren
Het meten van voortgang en het bijsturen van de verandering, als resultaten achter blijven.	Het opdoen van ervaringen in een verandering, daarop gezamenlijk reflecteren en daarvan leren.
Verandermanager	Spelers in verandering
Managers, stafmedewerkers en adviseurs met een sturende rol in de verandering.	Iedereen kan initiatief nemen, een bijdrage leveren aan een verandering en daarvan leren.
Homo economicus	Homo ludens
De mens als economisch wezen dat rationele afwegingen maakt en alleen wil veranderen als dat voordeel biedt.	De spelende mens die plezier beleeft aan het spel en meedoet aan het creëren van een gezamenlijke toekomst.

ze te veranderen. Het veranderen van spelatronen is nodig om te kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen en ruimte te maken voor vernieuwing.

Omgaan met het onverwachte

Bij veranderen als spel kan iedereen meedoen en een rol spelen. Mensen beleven plezier aan uitdagende situaties waarin ze zich samen met anderen kunnen ontwikkelen (Weick & Sutcliffe, 2015). Spelplezier ontstaat als mensen invloed hebben op hun eigen leven en welzijn. Een spelende houding doet een beroep op de creativiteit van spelers die elkaar uitdagen en scenario's ontwikkelen zonder helder begin- of eindpunt. Ze gaan het avontuur aan in de ruimte die ze samen maken. Veranderen als samenspel betekent dat

spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten, en dat ze mogelijkheden creëren om zich te ontwikkelen en daaraan plezier te beleven.

Geplande verandering of samenspel?

De leidinggevenden in het onderzoek is gevraagd een vragenlijst in te vullen met twintig veranderkundige dilemma's. Ook is geïnventariseerd hoe ze de dominante veranderstrategie in hun organisatie ervaren en wat ze als gewenste veranderstrategie zien. Er is in de analyse onderscheid gemaakt in zes veranderstrategieën (Boonstra, 2018). De machtsstrategie en planmatige strategie worden veel gebruikt: samen meer dan 60 procent, in de ervaring van de respondenten. In de gewenste situatie valt dit terug naar nog geen 15 procent. In de gewenste situatie komen de motivatiestrategie en leerstrategie samen uit op iets meer dan 60 procent. De onderhandelstrategie wordt beperkt gebruikt en wordt ook niet als wenselijk gezien. De dialoogstrategie wordt weinig gebruikt. Van de respondenten ziet 20 procent deze strategie als wenselijk om veranderingen in hun organisatie aan te pakken.

Je kunt concluderen dat er een duidelijke verschuiving is in de voorkeur van leidinggevenden van de wat hardere veranderstrategieën die van bovenaf worden gestuurd, naar meer interactieve veranderstrategieën waarin mensen samenwerken aan een verandering. Driekwart van de leidinggevenden vindt de gehanteerde veranderstrategie niet adequaat en pleit voor meer samenspel.

De spelende mens

De homo ludens is als spelende mens in staat de eigen toekomst vorm te geven, in samenspel met anderen (Huizinga, 1938/2009). Spelers in verandering zoeken in hun samenspel naar mogelijkheden om ingesleten patronen en werkelijkheidsbeelden te doorbreken. Ze wijzigen spelopvattingen en de regels van het spel. Veranderen wordt zo een doorlopend proces, waarbij het spel zich verrijkt en het soms ingrijpend verandert. Mensen die spelen, beleven plezier aan wat ze doen. Ze hebben het gevoel dat ze greep hebben op hun leven en dat maakt ze wendbaarder in een omgeving die niet langer eenduidig is. Over het algemeen zijn mensen met een speelse houding creatiever, gelukkiger en gezonder (Hendricks, 2014). Speelsheid versterkt ons aanpassingsvermogen en draagt bij aan positieve sociale relaties en een groter zelfbewustzijn (Brown, 2009).

Speelse houding

Een speelse houding is een attitude, een manier waarop je in het leven staat. Mensen verschillen van anderen in hoe speels ze zijn in hun denken en gedrag; dit verschil heeft te maken met opvoeding en persoonlijkheid. Mensen met een spelende houding zijn intrinsiek gemotiveerd en vinden overal mogelijkheden om te spelen. Door hun activiteiten blijven ze zich ontwikkelen, aanpassen en verbeteren. Met hun onderzoekende en speelse houding leren ze continu over zichzelf en de wereld om hen heen. Ze zien altijd mogelijkheden om initiatief te nemen en plezier te beleven (Gray, 2013).

Het lijkt alsof we minder tot spelen bereid zijn als we ouder worden. Alsof er minder ruimte is voor spelen als we worden opgeslokt door werk, loopbaan, gezondheid, zorg voor anderen en maatschappelijke verplichtingen. De meeste volwassenen zien spelen als iets dat kinderen doen, iets dat niet past in de wereld van volwassenen. Veel leiders spelen niet, omdat ze gebukt gaan onder verantwoordelijkheid en van mening zijn dat leidinggeven een serieuze aangelegenheid is. Maar als we niet spelen en geen plezier beleven, dan komt op enig moment de vraag naar boven of we nog wel gelukkig zijn (Brown, 2009; Sicart, 2013).

Ervaringen van speltheoretici geven handreikingen om weer spelende mens te worden en zo ruimte te maken voor plezier en creativiteit in verandering (DeKoven, 2014). Spelen is nieuwe situaties exploreren en grenzen verleggen, en speelsheid draagt bij aan ontspanning, creativiteit en vernieuwing in het samenspel met anderen (Hendricks, 2014).

Speelruimte en betrokkenheid

Het realiseren van veranderingen in organisaties verlangt een gezamenlijke inspanning van de mensen in die organisatie. Elke speler in een organisatie kan impact hebben in een veranderproces. Driekwart van de leidinggevendenden in het onderzoek is van mening dat er te weinig ruimte is voor de inbreng van medewerkers in de verandering. De leidinggevendenden is ook gevraagd naar hun spelbeleving met het veranderproces waarin ze zelf betrokken zijn en naar het resultaat van de verandering.

Bijna 80 procent beoordeelt de spelbeleving negatief en verwacht dat het beoogde resultaat niet behaald gaat worden. Op de vraag of ze tevreden zijn met hun eigen rol en inbreng in het veranderingsproces, zegt 70 procent van de leidinggevendenden dat ze niet tevreden zijn met hun rol in de verandering. Dat is een hoog percentage, vooral omdat het gaat om lijnmanagers die zich verantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen van hun organisatie. De leidinggevendenden wensen meer speelruimte om betrokkenheid te tonen en mensen te betrekken om veranderingen binnen hun eigen afdeling tot resultaat te brengen.

Discussie en conclusie

Deze paragraaf belicht vijf thema's. Eerst wordt stilgestaan bij de context van verandering die voor veel organisaties onzeker en dynamisch is. Hierna wordt teruggekeken op de dominante en gewenste aanpak voor verandering en op de rol van leidinggevendenden in verandering. Vervolgens wordt ingegaan op de stelling dat 70 procent van de veranderprocessen in organisaties niet het gewenste resultaat behaalt. Tot slot worden enkele praktijkimplicaties beschreven voor veranderen als samenspel.

Context van verandering

Bijna 90 procent van de leidinggevendenden in 650 organisaties ervaart de omgeving van hun organisatie als complex, dynamisch of zelfs chaotisch. Dit turbulente speelveld verlangt een adaptieve veranderaanpak die is gebaseerd op leren, motiveren, experimen-

teren en aanpassen. Het gaat om continue verandering in een ambigue context (Weick & Quinn, 2004). Juist in een ambigue en onzekere context is het behulpzaam als mensen in de organisatie weten waar de organisatie voor staat en gaat. De spelambitie raakt aan de identiteit van de organisatie en een heldere identiteit geeft houvast in veranderingen als de context weinig voorspelbaar is. Uit het onderzoek blijkt dat de leidinggevenden inschatten dat het merendeel van de medewerkers de spelambitie niet kent. Dan wordt het lastig mensen mee te krijgen in een verandering (Bovey & Hede, 2001).

De dominante cultuur van een organisatie is volgens meer dan 70 procent van de leidinggevenden naar binnen gericht, waarbij de hiërarchische en op controle gebaseerde cultuur het

Deze invalshoek biedt een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties als collectief proces

meest wordt genoemd. Nog geen 10 procent ervaart de bestaande cultuur als flexibel en gericht op innovatie. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de bestaande organisatiecultuur een proces van adaptieve en continue verandering belemmert, terwijl de ontwikkelingen in het speelveld juist om zo'n adaptieve aanpak vragen. Als het ontwikkelen van een gezamenlijke spelambitie en een verandering van spelpatronen geen deel uitmaken van de veranderaanpak, dan zal het inspelen op veranderingen in de omgeving voor de meeste organisaties een moeizame opgave worden (Vermaak & Boonstra, 2017).

Kiezen van een veranderaanpak

De dominante aanpak van organisatieverandering in de onderzochte organisaties is planmatig en rationeel, waarbij macht wordt ingezet door het topmanagement om de verandering voor elkaar te boksen. Leidinggevenden op het middenniveau van organisaties hebben een voorkeur voor een veranderaanpak die is gebaseerd op motivatie en leren. Deze voorkeur sluit ook beter aan bij de omgeving van de organisatie die ze als dynamisch en onzeker ervaren.

Dit roept de vraag op hoe het komt dat nog steeds wordt teruggegrepen op de klassieke manier van veranderen, terwijl deze aanpak niet aansluit bij wat de context vraagt. In discussies met leidinggevenden die hebben meegedaan in het onderzoek komt naar voren dat rationeel en planmatig veranderen verleidelijk is, want het schept de illusie dat veranderingen in organisaties gestuurd kunnen worden. Dat was misschien ook zo in de voorspelbare wereld van twintig jaar geleden (Kotter, 1996). In de huidige wereld leidt het vasthouden aan gepland veranderen echter vooral tot stagnatie of tot een illusie van verandering.

Als we proberen onzekerheden te beheersen, dan leidt dit meestal tot verlamming, omdat we niet weten om te gaan met onverwachte gebeurtenissen. Omgaan met onzekerheden is gebaat bij wendbaarheid, en wendbaarheid laat zich lastig plannen. Het is opmerkelijk dat de leidinggevenden in dit onderzoek met meer dan 80 procent een dui-

delijke voorkeur uitspreken voor een veranderstrategie die is gebaseerd op motiveren, leren en dialoog. Daarmee nemen ze afstand van de dominante veranderaanpak in hun organisaties en kiezen ze voor een aanpak die beter aansluit bij de eisen die de omgeving stelt.

Speler zijn in verandering

De leidinggevenden in dit onderzoek zijn spelers op het middenniveau van hun organisatie. Ze zijn merendeels aan zet in de veranderprocessen in hun organisatie en hebben een duidelijke voorkeur voor een meer spelende aanpak van organisatieverandering. Ze zien zichzelf als subject in verandering en ambiëren een rol als initiatiefnemer, sponsor, supporter of participant, en als een speler die bijdraagt in het uitzetten van een richting en het vormgeven van de verandering op de eigen afdeling of eenheid.

Toch lukt het ze niet om de aanpak van de veranderingen in hun organisatie naar hun hand te zetten. Het merendeel van de leidinggevenden is niet tevreden met de eigen rol en inbreng in de veranderingen en de ruimte die ze ervaren in hun organisatie. Ze willen graag actief speler zijn in de veranderingen die ze wenselijk vinden, maar krijgen hiervoor onvoldoende mogelijkheden.

Het zal niet verbazen dat bijna 80 procent van de leidinggevenden aangeeft dat de spelbeleving en het resultaat van de verandering als negatief worden ervaren. Het lijkt erop dat de verandering stagneert en het gewenste resultaat niet wordt bereikt.

Succes en falen van organisatieverandering

Onder veranderkundigen in Nederland is een discussie gaande of het waar is dat meer dan 70 procent van de veranderprocessen in organisaties onvoldoende resultaat boekt. Ten Have e.a. (2018) stellen dat het om een hardnekkig gerucht gaat en dat er geen wetenschappelijke ondersteuning is voor de redenering dat 70 procent van alle veranderinitiatieven faalt. Ze beroepen zich op hun praktijkervaring om te stellen dat de meeste veranderinitiatieven wel slagen.

Behalve dat deze stelling niet voldoet aan hun eigen criteria voor betrouwbaar onderzoek, is er wel degelijk onderzoek beschikbaar over de effectiviteit van veranderprocessen. Al in zijn oratie stelt Boonstra (2000) dat ruim 70 procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vastloopt of niet het beoogde resultaat realiseert. Klanten merken niets van de verandering, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald en medewerkers en leidinggevenden raken het spoor bijster. Het gaat hier om ingrijpende organisatorische veranderingen, zoals privatisering, zelfstandiging van eenheden, fusies, wijziging van bedrijfsprocessen, cultuurveranderingen of trajecten gericht op verbetering van kwaliteit en klantgerichtheid. Internationale onderzoeken noemen een vergelijkbaar percentage (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Mourier & Smith, 2001; Burns & Jackson, 2011; Mosadeghrad & Ansarian, 2014).

De onderzoeksgegevens in dit artikel laten zien dat meer dan 70 procent van de leidinggevenden uit meer dan zeshonderd organisaties van oordeel zijn dat de veranderaanpak in hun organisatie niet adequaat is. Als meer dan 70 procent van de leiding-

geveden twijfels heeft over de aanpak van veranderingen, is het onwaarschijnlijk dat medewerkers de verandering zullen steunen (Ewenstein, Smith & Sologar, 2015). De gegevens uit dit onderzoek wijzen op een hoog percentage organisaties dat moeite heeft om veranderingen tot een goed einde te brengen.

Vooralsnog is er geen reden om de stelling af te wijzen dat 70 procent van de veranderinitiatieven niet tot het beoogde resultaat leidt, met de kanttekening dat het hierbij gaat om ingrijpende veranderprocessen waarbij klantprocessen en samenwerkingspatronen wijzigen (Boonstra, 2004).

Tot besluit

De perspectieven in dit artikel over spel en speelsheid en de uitkomsten uit het onderzoek roepen de vraag op of er een werkbaar alternatief is voor de rationeel-planmatige verandering waar veel organisaties op teruggrijpen. Veranderen zien als samenspel biedt zinvolle inzichten om veranderingen anders aan te pakken (Boonstra, 2018).

Veel organisaties functioneren in een complex en dynamisch speelveld. Deze complexiteit en dynamiek verlangen van spelers in organisaties dat ze kunnen balanceren tussen continuïteit en vernieuwing. Het expliciteren van de betekenis van een organisatie en het formuleren van een toekomstvisie kunnen hierbij helpen. Bij een dynamische omgeving past een veranderaanpak die wordt gekenmerkt door motiveren, leren en dialoog, met spelvormen die de hierop aansluiten en spelers die worden uitgenodigd om mee te doen.

Voor organisaties in een dynamische omgeving die zich willen kwalificeren voor de toekomst, is veranderen als samenspel een passende invalshoek. Deze invalshoek behelst dat er spelers zijn die samenspelen in verandering en daaraan plezier beleven.

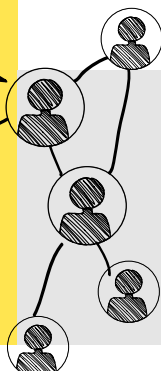
Veranderen als samenspel helpt veranderingen in organisaties te initiëren. Spelers verbeelden zich de toekomst, zoeken hun weg in een onzekere wereld en zetten zich in om hun toekomst gestalte te geven. Vanuit deze invalshoek gaat het niet om een planmatige verandering met vooropgezette doelen, maar om een collectief zoekproces waarin spelers samenwerken aan organiseren, veranderen en vernieuwen. Veranderen als samenspel maakt zichtbaar dat veranderen niet de taak is van een enkeling, maar dat het gaat om de collectieve kracht van velen om de eigen toekomst vorm te geven.

Daarmee biedt deze invalshoek een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties als collectief proces. Het is geplande verandering voorbij, waarbij we onzekerheden omarmen in de zekerheid dat daar iets moois uit zal voortkomen. ■

Literatuur

- Bateson, P. & Martin, P. (2013). *Play, playfulness, creativity and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bekoff, M. & Byers, J.A. (1998). *Animal play: evolutionary, comparative and ecological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van lerend veranderen in organisaties*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als hoogleraar management van veranderingen in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam, 10 februari 2000. Amsterdam: Vossiuspers.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J.J. (2018). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Deventer: Management Impact.
- Boonstra, J.J. & Vermaak, H. (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.
- Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (8) 372-283.
- Brown, S. (2009). *Play: how it shapes the brain, opens imagination and invigorates the soul*. New York: Penguin.
- Burghardt, G. (2017). The origins, evolution and interconnections of play and ritual: setting the stage. In C. Renfrew, I. Morly & M. Boyd (Eds.), *Play and rituals: forms, foundations and evolution in animals and humans* (pp. 23-39). Cambridge: Cambridge University Press.
- Burns, B. & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11 (2), 133-162.
- Caluwé, L.I.A. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (2e dr.). Deventer: Kluwer.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- DeKoven, B.L. (2014). *A playful path*. Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University/ETC Press.
- Eberle, S. (2014). The elements of play. Towards a philosophy and a definition of play. *American Journal of Play*, 6 (2), 214-233.
- Ellis, M.J. (2011). *Why people play*. Champaign, IL: Sagamore.
- Ewenstein, B., Smith, W. & Sologar, A. (2015). Changing change management. *McKinsey Quarterly*, digital edition, juli. Internet: www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management.
- Gray, P. (2013). *Free to learn*. New York: Perseus.
- Hardagon, A. & Sutton, R.I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78 (5), 157-166.
- Have, W. ten, Huijsmans, A., Otto, M. & Have, S. ten (2018). *Verandermanagement veranderd: 18 ideeën over veranderen getoetst*. Amsterdam: Boom.
- Hendricks, T.S. (2014). Play as self-realization. Towards a general theory of play. *American Journal of Play*, 6 (2), 190-213.
- Hjorth, D., Dodd, S., Strati, A. & Weik, E. (2018). Organizational creativity, play and entrepreneurship: introduction and framing. *Organizational studies*, 39 (2/3), 155-168.
- Huizinga, J. (1938/2009). *Homo ludens. Proeve eener bepaling van het spelelement der cultuur*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Johnson, J., Eberle, S., Hendricks, Th. & Kuschner, D. (2015). *The handbook of the study of play*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Kavanagh, D., Keohane, K. & Kuhling, C. (2011). *Organization in play*. Bern: International Academic Publishers.
- Kohn, A. (1992). *No contest. The case against competition*. New York: Houghton Mifflin.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lieberman, J.N. (1977). *Playfulness: its relationship to imagination and creativity*. New York: Academic Press.
- Lobman, C. & O'Neill, B.E. (2011). Play and performance. C. Lobman & B.E. O'Neill (Eds.), *Play and culture studies* (Vol. 11). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Loscos, F.M. & Boonstra, J.J. (2020). Impulsando la transformación organizacional. Cómo analizar el nivel de preparación de nuestra organización para enfrentarse a los cambios. [Drijfveren voor organisatieverandering. Analyse van het verandervermogen van organisaties en consequenties voor een veranderaanpak]. *Harvard Deusto Business Review*, 297, 40-50.
- Martens, R. (2019). *We moeten spelen. Wat onderwijs aan een verkenning van onze natuur heeft*. Driebergen: NIVOZ.
- Moor, M. de (2012). *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Utrecht: IJzer.
- Mosadeghrad, A.M. & Ansarian, M. (2014). Why do organisational change programmes fail? *International Journal Strategic Change Management*, 5 (3) 189-218.
- Mourier, P. & Smith, M.S. (2001). *Conquering organizational change. How to succeed where most companies fail*. Atlanta, GA: CEP Press.
- Pellis, S. & Pellis, V. (2013). *The playful brain. Venturing the limits of neuroscience*. Oxford: Oneworld.
- Salen, K. & Zimmerman, E. (2003). *Rules of play. Game design fundamentals*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. San Francisco, CA: McGraw-Hill.
- Sicart, M. (2013). *Play matters*. Cambridge, MA: MIT press.
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85 (11), 68-76.
- Sutton-Smith, B. (1997). *The ambiguity of play*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vermaak, H. & Boonstra, J.J. (2017). Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken. In J.J. Boonstra e.a. (red.), *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen* (pp. 178-208). Amsterdam: Business Contact.
- Weick, K.E. & Quinn, K.R. (2004). Organizational change and development. Episodic and continuous changing. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 177-195). Chichester: Wiley.
- Weick, K.E. (2000). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2015). *Managing the unexpected. Sustainable performance in a complex world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij de ESADE Business School te Barcelona en hoogleraar organisatieverandering bij de Vienna University of Economics and Business te Wenen. Hij is docent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.
E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.



Auteur