

Zestig jaar veranderkunde

Reflecties en toekomstbeelden

Jaap Boonstra

Een analyse van artikelen in het tijdschrift *M&O* van de afgelopen vijftientig jaar laat zien dat het denken over veranderkunde sinds de oorsprong in de jaren zestig van de vorige eeuw is gewijzigd. Na een fase van geplande verandering door experts kwam er meer aandacht voor het ontwikkelen van mens en organisatie met inbreng van veranderkundigen. In het begin van deze eeuw verschoof de aandacht naar samen leren veranderen onder leiding van het management en ondersteund door adviseurs. In dit lerende perspectief op organisatieverandering zijn de principes van geplande verandering nog steeds aanwezig. De drie perioden in de veranderkunde hebben waardevolle inzichten opgeleverd voor het veranderen van organisaties, waarbij de vraag wordt gesteld of de huidige veranderkundige kennis en praktijk toereikend zijn voor een toekomst die in toenemende mate onzeker en onvoorspelbaar is.

Inleiding

Het veranderen van organisaties is in Nederland een thema sinds de jaren zestig van de vorige eeuw. Het tijdschrift *M&O* heeft in zijn bestaan doorlopend aandacht gegeven aan veranderkunde en verandermanagement. De Nederlandse veranderkunde heeft een oorsprong in het denken over geplande verandering dat in de jaren zestig is ontstaan in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Vanaf halverwege de jaren zeventig kwam er in het veranderkundig denken meer aandacht voor het ontwikkelen van mens en organisatie. In het veranderen van organisaties speelde de veranderkundige een belangrijke rol, hetgeen leidde tot gerichte aandacht voor adviesprocessen. Eind vorige eeuw werd het veranderen van organisaties meer een expliciete verantwoordelijkheid van managers met adviseurs in een ondersteunende rol. Veranderen werd sindsdien vooral gezien als een gepland proces, gestuurd door het management, al dan niet met inbreng van adviseurs en personeel.

Deze dominante kijk op het veranderen van organisaties is ook zichtbaar in de artikelen die zijn verschenen in dit tijdschrift de afgelopen vijftientig jaar. De artikelen

in *M&O* hebben belangrijke inzichten en methoden opgeleverd voor het verbeteren en veranderen van organisaties en daarmee bijgedragen aan de hoekstenen van de veranderingkunde in Nederland. Een terugblik op de ontwikkeling van de veranderingkunde in Nederland roept de vraag op in welke richting dit vakgebied zich verder ontwikkelt.

In dit artikel wordt eerst stilgestaan bij geplande verandering en organisatieontwikkeling en hoe dit het veranderingkundig denken in Nederland heeft beïnvloed. Daarna wordt ingegaan op ontwikkelingen vanaf het begin van deze eeuw, waarbij veranderingkunde in Nederland vooral wordt gezien als een leer- en samenwerkingsproces van betrokkenen. Uit een analyse van artikelen in dit tijdschrift de afgelopen vijftientig jaar blijkt dat de veranderingkunde nog steeds overwegend is gestoeld op ideeën over geplande verandering. Na een plaatsbepaling van veranderingkundige benaderingen en een kritische beschouwing op de principes van dat gepland veranderen, besluit dit artikel met een perspectief op de toekomst van de veranderingkunde.

Geplande verandering

Vanuit een vroeg veranderingkundig perspectief is organisatieverandering een gepland proces dat gericht is op het bereiken van strategische doelen voor de organisatie. Dit perspectief werd gekoppeld aan inzichten en theorieën over geplande verandering die in de tweede helft van de vorige eeuw zijn ontwikkeld (Smid, 2018). De kern van deze aanpak is dat bedrijven proberen concurrentievoordeel te creëren en te anticiperen op ontwikkelingen in hun zakelijke omgeving. Geplande verandering werd gezien als een bewuste en weloverwogen poging om de werking van een menselijk systeem aan te passen en te verbeteren, door gebruik te maken van wetenschappelijke kennis (Bennis e.a., 1961). Het ging om hoe verandering werd gecreëerd, geïmplementeerd, geëvalueerd en onderhouden (Lippitt e.a., 1958).

Om aanpassingen en verbeteringen te realiseren, gingen managers rationeel te werk: ze analyseerden de omgeving, formuleerden doelen, ontwikkelden een strategie en voerden vervolgens de verandering door (Kotter, 1996). Deze benadering ging ervan uit dat de organisatie in een stabiele evenwichtstoestand verkeert en dat de relatie tussen organisatie en omgeving in evenwicht moet worden gehouden. Als de omgeving verandert, moet de organisatie van evenwichtstoestand A naar een nieuwe evenwichtstoestand B gaan, waardoor de organisatie weer in staat zal zijn om aan de eisen van haar omgeving te voldoen (Burnes, 2009). Door middel van feedbackmechanismen en interventies kan dit veranderingsproces worden gestuurd.

De eerste publicaties over geplande verandering waren breed georiënteerd en bestreken een grote diversiteit aan onderwerpen, zoals het benutten van wetenschappelijke kennis, veranderstrategieën, interventies, weerstand tegen verandering en ethische dilemma's van de veranderaar (Armenakis & Stanley, 2009). Bij geplande verandering werden de veranderingen geïnitieerd, begeleid en gecontroleerd door het topmanagement. Experts speelden een belangrijke rol bij de probleemanalyse en bij het begeleiden

en doorvoeren van veranderingen. Het veranderingsproces was meestal lineair opgebouwd met een duidelijk begin en einde en met strikte normen en planning. De aanpak begon vaak met het stellen van abstracte doelen en er werd vooral aandacht besteed aan de gewenste output vanuit de organisatie.

In de loop van de tijd raakte geplande verandering steeds meer gericht op de ontwikkeling van een expertgedreven methodiek, waarbij verandermanagers veranderingen initieerden en begeleidden met behulp van sociale theorieën en gedragskennis (Beer, 2021). Een poging om de beste manier te vinden om organisaties te veranderen, mislukte vanwege de grote verscheidenheid aan organisaties en de omgevingen waarin ze opereerden (Beer & Nuria, 2000). Geplande verandering kon nuttig zijn in stabiele en voorspelbare situaties waarin de problemen goed gedefinieerd waren. De veranderingen konden dan worden gerealiseerd door middel van technische oplossingen en veranderingen in de structuur.

Bij geplande verandering ging het om het toepassen van gedragswetenschappelijke technieken die gericht waren op het veranderen van de werksituatie in de organisatie, met als doel het vergroten van individuele capaciteiten en het verbeteren van de pres-

taties van de organisatie (Porras & Robertson, 1992). Interventies richtten zich op het ontwerpen van personeelssystemen om een gezondere en productievere omgeving te creëren met effectieve

Veranderkunde blijkt in de artikelen nog steeds overwegend gestoeld op ideeën over geplande verandering

werknemers (Walton & Russel, 2004). De meeste interventies richtten zich op het functioneren van organisaties en human resource management.

In de praktijk van geplande verandering was er altijd aandacht voor het belang van structuur bij het bereiken van organisatiedoelen (Hackman & Oldham, 1980). Traditioneel werd werk ontworpen om rationaliteit te bevorderen, wat resulteerde in zeer gespecificeerde, gefractioneerde en repetitieve taken. De voordelen van dergelijke werkontwerpen kwamen meer en meer ter discussie te staan. Werknemers klaagden dat het werk saai en zinloos was, wat leidde tot vervreemding van hun baan en de organisatie. Organisaties ondervonden toenemend problemen met verzuim, verloop, kwaliteit en productiviteit. Veranderkundigen zochten oplossingen voor deze problemen in nieuwe werkontwerpen en veranderprogramma's, zoals 'total quality management'. De socio-technische systeembenadering ontwikkelde methoden om technologie en mensen beter te integreren. Dit resulteerde in werkontwerpen die zowel de productiviteit als de werknemerstevredenheid verhoogden (Cherns, 1987; Pasmore e.a., 2019). In Nederland werd deze visie op veranderen onder meer zichtbaar in de benadering van De Sitter (1981), Kastelein (1985), Vrakking, (1985), De Leeuw (1990) en Cozijnsen en Vrakking (1992, 1995). In deze periode was de naam van dit tijdschrift *Tijdschrift voor Mens en Onderneming*, wat treffend de tijdgeest en de aard van de publicaties weergaf.

In de eerste tien jaar van mijn loopbaan als veranderkundige was ik betrokken bij fusies in de financiële dienstverlening (Boonstra, 1991). Mijn rol was die van de expert die kennis over het integreren van bedrijfsprocessen doelgericht toepast om verbeteringen tot stand te brengen en mensen binnen bedrijven op één lijn te brengen. Deze expertrol combineerde ik met een rol als veranderkundige met aandacht voor culturele verschillen. Het lukte me goed om mensen te verleiden mee te doen aan het veranderingsproces en de uitkomst zonder weerstand te accepteren. Bij goed definieerbare problemen die niet al te complex waren, zoals in deze periode fusies tussen financiële instellingen, was dit een handige insteek. Geplande verandering kon geschikt zijn, als men werd geconfronteerd met technische en instrumentele aspecten waarvan de problemen en oplossingen bekend waren.

Organisatieontwikkeling

Diverse veranderkundigen pleitten voor een ontwikkelingsbenadering in organisaties waar meerdere perspectieven op de problematiek bestonden en waar de richting van verandering nog niet helemaal duidelijk was (Burke, 1987). Organisatieontwikkeling werd gedefinieerd als een systematisch proces voor het toepassen van gedragswetenschappelijke principes en praktijken in organisaties, om de individuele en organisatorische effectiviteit te vergroten (French & Bell, 1998). Volgens hen werd het veranderingsproces gestart en ondersteund door het topmanagement. Zij zagen een belangrijke rol weggelegd voor HRD-professionals die het veranderingsproces ondersteunden door theorieën en methoden uit de sociale en gedragswetenschappen toe te passen. Cummings en Worley (2019) stelden dat organisatieontwikkeling gedragswetenschappelijke kennis en praktijken toepast om organisaties te helpen zichzelf te veranderen om grotere effectiviteit te bereiken.

In het algemeen begon een proces van organisatieontwikkeling met een analyse van de problemen en het onderzoeken van mogelijke oplossingen door betrokken partijen. De veranderingen werden stapsgewijs gerealiseerd en de leden van de organisatie werden bij alle fasen van het veranderingsproces betrokken. Begeleiding van het proces door managers en adviseurs was vaak nodig om de veranderingen te realiseren. Organisatieontwikkeling had de overtuiging dat de deelname van medewerkers aan het ontwikkelen van organisaties kan helpen om de toewijding aan de implementatie te verzekeren.

Verschillende wetenschappers spraken de noodzaak uit om nieuwe praktijken te ontwikkelen en werknemers uit te nodigen om betrokken te raken bij veranderingsprocessen (Freedman, 2011). Bij het verbeteren van onderlinge samenwerking ging het om wat nodig en wenselijk is in sociale verbanden, waarbij mensen vanuit hun vakbekwaamheid nieuwe manieren van samenwerken zochten en daarvan leerden (Argyris, 1994). Het herkennen en delen van positieve ervaringen met samenwerking en verandering, stimuleerde professionele ontwikkeling (Senge, 2006). Het kon mensen helpen om

krachtiger te worden in hun werk en meer inzicht te krijgen in de problemen waarmee ze werden geconfronteerd, in het besef dat relaties met anderen waren versterkt.

De aanpak van organisatieontwikkeling was redelijk effectief als het ging om het realiseren van verbeteringen binnen een bestaande context of als er problemen waren die om maatwerk vroegen. Er werd aandacht besteed aan veranderingen in strategie, structuur, cultuur, leiderschap en individueel gedrag. De rol van de veranderkundige was die van een facilitator die regelmatig samen met de betrokken partijen oplossingen probeert te vinden voor de gesignaleerde problemen en die de implementatie van de veranderingen begeleidt (Schein, 1987, 1998).

De benadering van organisatieontwikkeling droeg zo bij aan onze kennis van werken in teams en teamontwikkeling (Oswick, 2013). Deze kennis was gebaseerd op de veronderstelling dat het meeste werk werd gedaan in teams (als sociale systemen) en dat verandering een opkomend proces was in complexe situaties (Guttman, 2008). Het belangrijkste doel was voldoende waardenovereenkomst te bereiken tussen de mensen die betrokken waren bij het veranderingsproces, zodat ze de organisatie konden veranderen in een gedeelde en toegewijde richting. Omdat het verloop van een veranderingsproces vaak grillig en deels onvoorspelbaar is, was het noodzakelijk om het verloop van het proces goed te bewaken en waar nodig in te grijpen. Wanneer problemen herkenbaar waren en ideeën of oplossingen gedeeld konden worden, bleek organisatieontwikkeling een goede insteek voor veranderende organisaties.

In Nederland vond de benadering van organisatieontwikkeling veel weerklank, onder meer in publicaties van Lievegoed (1969), Zwart (1973), Van der Vlist (1981, 1993), Mastenbroek (1982), Bekman (1992), Otto en De Leeuw (1994), Otto (2000) en De Caluwé (1989). In deze periode kwam er ook meer aandacht voor de rol van de veranderkundige als adviseur (Verhallen, 1979; Van Aken, 2000; De Caluwé, 2001). Vanuit dit tijdschrift werd een gesprek gearrangeerd tussen nestors van het adviesvak (De Caluwé & Vermaak, 1997). De naam van het tijdschrift wijzigde in deze periode in *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, wat laat zien dat het veranderen van organisaties meer een sociaal proces was geworden.

Tijdens het tweede deel van mijn carrière als veranderkundige was ik betrokken bij het veranderen van strategie, structuur en cultuur van organisaties, door mensen bij elkaar te brengen in grootschalige conferenties en te kijken naar verleden, heden en toekomst. Zorgvuldig ontworpen leerruimten hielpen mensen in de organisatie om de veranderingen te realiseren die ze voor ogen hadden in een wereld vol complexiteit (Boonstra, 2010). Deze aanpak was vooral effectief in het motiveren van mensen tot verandering en het werken aan de eigen ontwikkeling.

Reflecterend op mijn eigen praktijk realiseerde ik me dat organisatieontwikkeling ook voor een groot deel is gebaseerd op de basisprincipes van geplande verandering. In veel gevallen werd een gefaseerde opbouw ingevoerd en werden interventies uitgevoerd om het veranderingsproces te faciliteren. Het gevaar bestond dat de combinatie van geplande verandering met een ontwikkelingsbenadering kon leiden tot een paternalistische aanpak die het gevaar van manipulatie met zich meebracht. De veranderbeoefenaar

werd dan een sociaal ingenieur die het veranderingsproces regisseerde en mensen verleidde om mee te doen, waarbij niet zeker was of hun belangen daarmee gediend waren (Doorewaard e.a., 1997).

Leren veranderen en samenwerken

De artikelen in *M&O* bieden een interessante spiegel over de ontwikkelingen in het veranderkundig denken in Nederland over de afgelopen vijftientig jaar. Artikelen in deze periode zijn in kaart gebracht en geselecteerd op een veranderkundige invalshoek waarbij handvatten worden beschreven om organisaties daadwerkelijk te veranderen. Artikelen over strategisch management, leiderschap, organisatiekunde, arbeidsverhoudingen, personeelsmanagement en bedrijfsopleidingen zijn niet meegenomen als ze geen veranderkundig handelingsperspectief bevatten. Artikelen over interim-management zijn meegeteld bij artikelen over het adviesvak als ze een veranderkundige invalshoek kennen.

De afgelopen vijftientig jaar zijn in *M&O* meer dan zestig artikelen verschenen over specifieke methoden die kunnen worden ingezet om veranderingen in organisaties voorspoedig te laten verlopen. Het is een breed pallet aan interventies en methoden, waarbij het handelen van de veranderkundige centraal staat.

In 2006 verscheen er een themanummer van *M&O* over interactieve interventies met aandacht voor de inbreng van alle betrokken. De laatste jaren is er meer oog voor het herkennen van spanningen in organisaties en het hanteren van conflicten. In het vijftigste jubileumjaar van *M&O* verscheen er een artikel van Van Eekelen en De Caluwé (1996) over wat organisatieadviseurs nu eigenlijk doen. Het was de start van een reeks artikelen met reflecties op het adviesvak en de rol van organisatieadviseurs. De afgelopen vijftientig jaar zijn er ruim dertig artikelen verschenen over de rollen van adviseurs, verschillende adviesstijlen en de essentie van het adviesvak. 'Cultuurverandering' is een populair thema in verandermanagement; er verschenen meer dan dertig artikelen over dit thema met een veranderkundige invalshoek en er werd in 2009 een jaarcongres aan gewijd. 'Samenwerken in allianties en netwerken' was ook populair, met ruim twintig artikelen en een *M&O*-jaarcongres in 2007. Hetzelfde geldt voor het thema 'Leren en ontwikkelen' met eenentwintig artikelen in vijftientig jaar. Ook aan dit thema besteedde *M&O* aandacht in een jaarcongres.

Trends in organiseren zijn ook zichtbaar in de bijdragen aan *M&O*. De eerste vijf jaar van de afgelopen vijftientig jaar was er aandacht voor flexibilisering van werk en organisaties. Daarna kwam dit thema niet meer terug en ging het tot 2014 vooral over innovaties in organisaties. Daarna was dit thema ook niet meer in trek. Ook boeiend om te zien is welke thema's niet worden beschreven vanuit een veranderkundig perspectief, zoals diversiteit in organisaties en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze thema's komen sporadisch terug, maar zelden met een veranderkundige invalshoek hoe je rond dit thema veranderingen in organisaties teweeg kunt brengen.

Tabel 1. Veranderkundige thema's in M&O (1998-2022).

Thema's en onderwerpen	1998-2002	2003-2007	2008-2012	2013-2017	2018-2022	Totaal
Methoden en interventies	12	30*	10	4	10	66
Rol adviseurs en adviesvak	12	8	5	3	4	32
Cultuur en verandering	6	3	15	4	3	31
Allianties en netwerken	2	10*	7	3	2	24
Leren en ontwikkelen	2	5	7	5	2	21
Flexibel organiseren	4	1	-	-	-	5
Innoveren in organisaties	7	3	4	2	-	16
Veranderkundige principes	3	3	3	2	2	13
Totaal	48	63	51	23	23	208

* Specifiek aandacht in themanummer.

In de afgelopen vijftientig jaar verscheen er gemiddeld elke twee jaar een artikel over veranderkundige theorieën en principes. In deze artikelen werden bestaande theorieën beschreven en nieuwe gezichtspunten gepresenteerd. Deze artikelen waren soms kritisch van toon met reflecties en nieuwe perspectieven op verandermanagement en verandkunde.

Veranderkundige interventies en de rol van adviseurs kregen de afgelopen vijftientig jaar in M&O de meeste aandacht. Cultuurverandering, samenwerking in allianties en leren in organisaties waren belangwekkende thema's. Flexibiliteit en innovatie waren daarentegen thema's van voorbijgaande aard. Iedere twee jaar was er wel een fundamenteel artikel over veranderkundige invalshoeken. Opmerkelijk is dat de laatste tien jaar het aantal artikelen over verandkunde en verandermanagement halveerde ten opzichte van de vijftien jaar daarvoor.

Veranderen als leerproces

Naast deze kwantitatieve analyse is het ook interessant welke benadering van veranderen de afgelopen vijftientig dominant was. In 1999 verscheen het boek *Leren veranderen* van De Caluwé en Vermaak (1999). Dit boek had onmiskenbaar veel invloed op het veranderkundig denken en handelen in Nederland. Vooral het denken over veranderen in kleuren sprak veel mensen aan (De Caluwé, 1998). De auteurs beschreven een geplande manier van veranderen en presenteerden een stapsgewijze aanpak waarin de veranderaar een centrale rol speelt om vooropgezette doelen te behalen. Dit is ook terug te zien in de veranderkundige invalshoek in de meeste artikelen, die als volgt is samen te vatten: veranderen van organisaties is gecompliceerd en er bestaat geen beste manier van veranderen. Omdat veranderen gecompliceerd is, start elke verandering met een zorgvuldige diagnose naar aanleidingen om te veranderen. Het is relevant om eerst de

dynamiek van organisaties te begrijpen voordat een veranderplan kan worden gemaakt en de juiste veranderstrategie kan worden gekozen. Vervolgens kan een interventieplan worden gemaakt om tot implementatie van de beoogde verandering te komen. Daarna kunnen de interventies worden uitgevoerd. Het is relevant om rekening te houden met weerstand die kan optreden en steun voor verandering te verwerven. Communicatie is daarbij essentieel. De sturing van de verandering ligt primair bij veranderaars. Dit kunnen veranderkundigen zijn, maar ook leden van het management. Het veranderproces wordt beëindigd als de doelen zijn behaald.

In de periode 1998-2002 ging het in de artikelen over methoden en interventies vooral om instrumentele interventies en hoe je die als veranderkundige kon inzetten. Denk aan artikelen over 360-gradenfeedback, survey-feedback, balanced score card, teamrollen, omgaan met weerstand en het vergroten van veranderbereidheid. In de periode daarna was er aandacht voor interactieve interventies, zoals het inzetten van zoekconferenties, waarderend verkennen, storytelling, constructief evalueren, procesdialoog, gezamenlijk maken van leergeschiedenissen en veranderen in een open ruimte. In deze interventies nam leren een belangrijke plaats in.

Vanaf 2013 nam het aantal artikelen over veranderkundige methoden aanzienlijk af. In de laatste tien jaar was er meer aandacht voor het omgaan met spanning en conflicten en ging het onder

meer over de spanning van het verschil, de dynamiek van de escalatie, taaie vraagstukken, paradoxaal interveniëren, omgaan met verschil en spanning tussen groot-

Het concept van verandering als samenspel kan een alternatief zijn voor meer traditionele benaderingen van verandering

schalig en diepgaand veranderen. Kennelijk was er meer oog voor de dynamiek in veranderprocessen en wat deze betekent voor het handelen van de organisatieprofessional.

Ook bij artikelen over cultuurverandering en in de veranderkundige beschouwingen is deze trend zichtbaar. De eerste jaren ging het vooral over cultuur als bindmiddel bij omgaan met diversiteit, verborgen spelregels en hoe cultuur gemaakt kan worden. De laatste jaren gingen de artikelen meer over omgaan met institutionele complexiteit, het managen van een cultuurclash, klokken luiden en storm bij een cultuurverandering. De artikelen over leren gingen de eerste vijftien jaar vooral over leren in teams, organisatiegroei, leren verbeteren en het ontwerpen van leerplekken. De laatste tien jaar was er ruimte voor knagende vragen over leren, aandacht voor briljante mislukkingen en ruimte voor het maken van fouten in organisaties. Alliantievorming stond kennelijk nog in de kinderschoenen, want er was weinig ruimte voor reflectie en de meeste artikelen gingen over het vormgeven en besturen van allianties. Bij de overzichtsartikelen ging het de eerste jaren over de organisatie als gemeenschap en de menselijke benadering. De laatste tien jaar was er ruimte voor twijfel en speelsheid, getuige artikelen over twijfelen tussen doen en denken, transformatiekenmerken en spelen in verandering.

In de artikelen in *M&O* was de invalshoek van geplande verandering in combinatie met organisatieontwikkeling duidelijk zichtbaar. Managers vervulden een belangrijke rol in de verandering. De naam van dit tijdschrift wijzigde in deze periode naar *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*. Een uitzondering op de managementvisie op veranderen was misschien het themanummer over interactieve interventies (Boonstra & De Caluwé, 2006). Deze interventies richten zich op het samenbrengen van mensen om hun situatie te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. De aandacht voor leren veranderen en dynamiek bij veranderen was ook zichtbaar in publicaties van Wierdsma (1999), Wierdsma en Swieringa (2002) en Homan (2005). In 2004 verscheen het internationale handboek *Dynamics of organizational change and learning* (Boonstra, 2004) waaraan meerdere Nederlandse veranderkundigen een bijdrage leverden. In dit boek werd aandacht besteed aan de dynamiek van veranderen, waarna een toekomstbeeld werd geschetst waarbij veranderen een activiteit van velen was geworden die wilden spelen met dynamiek en onzekerheid. Het zou bijna vijftien jaar duren voordat dit idee concreet werd uitgewerkt in een praktische kijk op veranderen als samenspel (Boonstra, 2020; Boonstra & Rond, 2021).

Een duiding van zestig jaar veranderkunde

Voor het duiden van zestig jaar veranderkunde is de meervoudige kijk van Snowden en Boone (2007) op omgevingsdynamiek handig. Zij onderscheiden vier domeinen waaraan we veranderkundige benaderingen kunnen koppelen. Er is een fundamenteel onderscheid tussen *a)* een geordende en gereguleerde wereld die we kunnen kennen en voorspellen en *b)* een ongeordende adaptieve wereld vol verrassingen en onzekerheden. Deze werelden en domeinen zijn gevisualiseerd in figuur 1.

In een eenvoudige en voorspelbare omgeving is geplande verandering een nuttige aanpak. Er is een oorzakelijk verband tussen heden, verleden en toekomst en ontwikkelingen zijn duidelijk en overdraagbaar. Toekomstscenario's en het tijdsperspectief waarbinnen ze zich zullen voordoen zijn relatief zeker. Vooruitkijken is eenvoudig en de omgeving is relatief stabiel. De strategie voor verandering kan worden voorgesteld als een beweging van het heden naar de toekomst (Kotter, 1996). Geplande verandering is een nuttige benadering in deze eenvoudige wereld. De verandering is als een geplande eis met een vast startpunt en een duidelijke bestemming, met veranderkundigen als reisleiders die rationeel handelen en reageren op veranderingen in de zakelijke omgeving.

In een gecompliceerde en bekende omgeving zijn veel ontwikkelingen gaande, waardoor het lastig is om te bepalen wat deze betekenen voor de toekomst van de organisatie. De ontwikkelingen beïnvloeden elkaar, waardoor ze moeilijk uit elkaar te halen zijn. Wanneer problemen niet helemaal duidelijk maar wel herkenbaar zijn, en er ideeën zijn over de richting waarin de oplossingen gezocht moeten worden, dan kan organisatieontwikkeling een succesvolle aanpak zijn (Cummings & Worley, 2019). Verandering

Figuur 1. **Organisatieverandering in verschillende domeinen en werelden (gebaseerd op Snowden & Boone, 2007; Van der Steen & Van Twist, 2018; zie ook Boonstra, 2020).**



is als een goed georganiseerde reis met een gemeenschappelijke bestemming. Veranderkundigen voelen aan wat er gaande is in de omgeving, analyseren wat nodig is en nodigen medewerkers uit om mee op pad te gaan en bij te dragen aan het veranderingsproces. In een complexe en dynamische omgeving blijven ontwikkelingen elkaar beïnvloeden en is onduidelijk wat de uitkomst zal zijn. Het lijkt alsof alles constant verandert, waarbij sommige patronen zich voortzetten en een zekere voorspelbaarheid vertonen, terwijl andere plotseling opduiken en tot verandering aanzetten. In deze situatie zorgen het doel en de missie van de organisatie voor een zekere rust, omdat duidelijk is waar de organisatie voor staat. Bestaande cultuurpatronen komen echter onder druk te staan en vragen om diepgaande verandering. Dit maakt veranderen een continu proces van observeren, aanpassen en leren. Verandering lijkt op een tocht door onbekend gebied, waarbij de spelers elkaar kennen en vertrouwen, zodat ze kunnen omgaan met onzekerheid. Veranderaars geven betekenis aan veranderingen in de wereld om hen heen en de beoogde veranderingen, en ze nodigen mensen uit om mee te doen en te experimenteren met vernieuwing (Stacey & Mowles, 2015).

In een chaotische en onbekende omgeving gebeurt van alles en kan het alle kanten op. Patronen in de mondiale omgeving zijn onvoorspelbaar en veranderen voortdurend. Er is continu beweging, met allerlei verrassingen en mogelijkheden. Om verrassingen te waarderen en gebruik te maken van ongedefinieerde mogelijkheden zijn veranderingsbenaderingen nodig om met deze ongeordende en ambigue omgeving om te gaan (Damen, 2016). De verandering is gebaseerd op een open dialoog met veel autonomie om verrassingen te benutten ten behoeve van innovatie en leren (Taleb, 2012). Veranderen is een avontuur met een onbekende bestemming vol onvoorziene verrassingen op onverwachte momenten. Mensen in verandering geven betekenis aan de wereld om hen heen en de chaos die ze ervaren. Ze nodigen anderen uit om mee te doen en te leren van kleine aanpassingen en successen. Verandering als samenspel is een positieve benadering om met dynamische en soms zelfs chaotische omgevingen om te gaan (Boonstra, 2018).

In een dynamische en chaotische omgeving kan iedereen veranderaar zijn en is het voor spelers belangrijk om betekenis te kunnen geven aan onbekende situaties en zich aan te passen aan onvoorziene gebeurtenissen. Dit proces van zingeving en verandering biedt mogelijkheden om met onzekerheid om te gaan en samen met anderen een wenselijke toekomst te creëren (Weick, 2011).

Uit recent onderzoek blijkt dat ruim 70 procent van de managers en professionals die betrokken zijn bij veranderingsprocessen, hun bedrijfsomgeving als dynamisch en onzeker ervaren. Tegelijkertijd geven ze aan dat de veranderaanpak in het bedrijf vooral gebaseerd is op een planmatige veranderaanpak. Het is dan ook niet opmerkelijk dat bijna 70 procent van de respondenten de geplande veranderaanpak als onvoldoende ervaart (Loscos & Boonstra, 2020). Dit roept de vraag op waarom we zo geobsedeerd zijn door geplande verandering. Is het omdat we het idee hebben dat we meer controle hebben over het veranderingsproces? Of omdat we met heldere doelen en planning willen of moeten werken om in onzekerheid zingeving te geven of aandeelhouders te plezieren? Of is het gebaseerd op diepgewortelde aannames over het veranderen van organisaties?

Om te begrijpen waarom geplande verandering nog steeds zo dominant is in ons denken, is het zinvol om stil te staan bij enkele misvattingen over geplande verandering.

Misvattingen over veranderen

Sommige wetenschappers pleiten ervoor om urgentie te creëren om organisaties te veranderen (Kotter, 2008). Dit idee is achterhaald en gebaseerd op de onjuiste veronderstelling dat mensen pas handelen als ze een gevoel van urgentie hebben. In feite is het creëren van urgentie een goede manier om energie voor verandering te vernietigen, vooral als die urgentie niet realistisch is of alleen wordt gevoeld door het topmanagement. Urgentie is geen voorwaarde voor verandering; een duidelijke ambitie gekoppeld aan een toekomstvisie is dat wel (Boonstra, 2010). Verandering gaat niet over het organiseren van een crisis, maar over het articuleren van ambities. Urgentie duidt vaak op falend leiderschap, en niemand zit te popelen om een falende leider te volgen. Te

veel urgentie draagt bij aan verlamming. Druk van buitenaf leidt meestal tot weerstand, omdat mensen niet gedwongen willen worden te veranderen.

Een tweede misvatting is dat veranderleiders mensen zijn die hoge posities bekleden (Iacocca & Whitney, 2007). Er is een algemene perceptie dat je vooral leiders aan de top van een bedrijf zult vinden, meestal mannen met een grote persoonlijkheid (Isaacson, 2011). Het is echter onzin om te denken dat leiders synoniem zijn aan topmanagers. Dit zou impliceren dat andere mensen geen leiderschap kunnen tonen, terwijl informele leiders met uitgebreide netwerken zowel binnen als buiten de organisatie juist vaak betrokken zijn bij initiatieven voor innovatie (Hargadon & Sutton, 2000). Deze informele leiders verspreiden innovatieve praktijken. Dat wil niet zeggen dat senior managers onbelangrijk zijn in innovatieprocessen, want ze spelen vaak een rol bij het vormgeven van de identiteit van een bedrijf en ze kunnen ruimte scheppen voor innovatie. Echte innovatie begint echter meestal met informele netwerkleiders die gaan experimenteren (Bateson & Martin, 2013).

Het belang van externe adviseurs is een derde misvatting. Het inschakelen van externe consultants toont het onvermogen van het management om met veranderingen om te gaan en negeert de kracht en kwaliteiten die in de organisatie zelf aanwezig zijn. Externe expertise kan helpen als er specifieke problemen zijn waarbij experts kunnen bijdragen aan het oplossen van problemen (Kubr, 2002). In deze gevallen kan de verbetering worden uitbesteed aan externe consultants die met hun modellen een standaardoplossing kunnen implementeren (Block, 2011). Voor diepgaande verandering en innovatie heb je echter de kennis, ervaring en betrokkenheid van mensen in de organisatie nodig (Oswick, 2013).

De vierde misvatting is dat je een verandering kunt managen als een gepland proces. Vooral modellen met zeven of acht stappen zijn populair (Kotter, 1996). De illusie wordt gewekt dat je door het volgen van de stappen een veranderingsproces succesvol kunt sturen en bewaken. Dit geldt misschien voor verandering als een georganiseerde reis, maar niet voor veranderen als een avontuurlijke tocht. Geplande en gecontroleerde verandering past niet in de wereld van vandaag en haar onzekerheid, complexiteit en turbulentie. Stap voor stap je richting vinden en genieten van wat je onderweg tegenkomt, is dan veel nuttiger (Dawson, 2014).

Een manier om een verandering te laten mislukken, is door het een cultuurverandering te noemen (McCalman & Potter, 2015). Een organisatiecultuur gaat over de identiteit van een organisatie. Het gaat om diepgewortelde waarden en uitgangspunten, en deze zijn niet gemakkelijk te veranderen (Schein, 1982). Door te zeggen dat je de cultuur wilt veranderen, ontnem je de identiteit en zekerheid van mensen. Veel cultuurveranderingsprojecten richten zich op gedragsverandering (Deal & Kennedy, 1982). De impliciete boodschap is dat het gedrag van de afgelopen jaren niet juist is geweest; dit roept weerstand op tegen verandering. Het is effectiever om in dialoog te gaan over hoe je de klantwaarde kunt versterken en welke professionele waarden je wilt behouden of veranderen. Als je dit gesprek zorgvuldig voert, verandert de organisatiecultuur vanzelf (Boonstra, 2010).

De zesde misvatting houdt verband met weerstand tegen verandering. Weerstand kan voortkomen uit scepsis, onzekerheid of belangenbehartiging (Jellison, 1993). Als je aandacht geeft aan mensen die op een negatieve manier weerstand uiten, vestig je de aandacht op hun argumenten en gevoelens. Als gevolg hiervan zullen deze duidelijker worden en anderen beïnvloeden (Hardy & Clegg, 2004). Het is verstandig om verzet serieus te nemen, maar het is niet verstandig om mensen die verzet bieden opzichtig aandacht te geven, want dan zijn er zijn straks velen die ook aandacht willen of die zich laten beïnvloeden door mensen die onzeker zijn of voor hun eigen belangen opkomen.

Om een diepgaande verandering te frustreren, is het goed om de implementatie van de verandering op te dragen aan het middenmanagement en een nieuw veranderingsproject te starten vanuit het topmanagement. Mensen krijgen dan het idee dat er weer een verandering op komst is en medewerkers zullen een stap terug doen om te kijken welke kant het op gaat. Bovendien kan de verandering niet zo belangrijk zijn, als de initiatiefnemers hun aandacht op iets anders richten. Dus waarom zouden medewerkers zich dan inzetten om er een succes van te maken? Een ingrijpende verandering lukt alleen als leidende spelers prominent zichtbaar zijn in de verandering en deze ondersteunen, ook waar het hun eigen gedrag betreft (Beer, 2021).

De genoemde misvattingen zijn gelieerd aan opvattingen over geplande verandering. In mijn professionele ontwikkeling duurde het wel even voordat ik deze basisveronderstellingen kritisch kon beschouwen, omdat ze zo vanzelfsprekend lijken en keer op keer in de vakliteratuur worden herhaald. Pas in mijn oratie (Boonstra, 2020), na twintig jaar ervaring als adviseur en onderzoeker, was ik in staat om afstand te nemen van geplande verandering en organisatieontwikkeling – zonder overigens alle principes overboord te gooien. Het zou nog twintig jaar duren tot ik een concrete invulling kon geven aan de concepten uit mijn oratie in een kijk op veranderen als samenspel (Boonstra, 2020; Boonstra & Rond, 2021).

Veranderen als samenspel

Hoe kunnen we deel uitmaken van veranderende organisaties en omgaan met dynamiek, in een onzekere en soms zelfs chaotische omgeving? Hoe kunnen we onze basisaannames en misvattingen over organisatieverandering overwinnen? En hoe kunnen we adaptief en veerkrachtig zijn, als er onduidelijkheid ontstaat in een onzekere wereld? Deze paragraaf biedt een toekomstperspectief voor veranderprofessionals en veranderaars, door gebruik te maken van het begrip spel (Boonstra, 2020). Spelen houdt in dat spelers samenspelen in transformaties. Samenspel ontstaat in dialoog tussen mensen met verschillende achtergronden die samenwerken en elkaar uitdagen. Ze creëren nieuwe kansen in een continu proces van verandering en ontwikkeling.

Het plezier van spelen groeit wanneer spelers samen ruimte weten te creëren en hun leven en welzijn kunnen beïnvloeden (Lieberman, 1977). Samenspelen is misschien wel de meest adequate manier om met ambigüiteit en onzekerheid in de wereld om ons

Tabel 2. Veranderen als gepland proces en veranderen als samenspel (zie ook Boonstra, 2020).

Veranderen als gepland proces	Veranderen als samenspel
Externe omgeving Analyseren van de omgeving om de eigen positie vast te stellen en een koers uit te zetten.	Speelveld verkennen Betekenis geven aan de dynamiek in de omgeving om speelruimte te maken.
Belangengroepen Partijen die invloed uitoefenen of beïnvloed worden in het realiseren van organisatiedoelen.	Spelers in kaart brengen Mensen binnen en buiten de organisatie betrekken die kunnen bijdrage aan een waardevolle toekomst.
Doelbepaling Vaststellen van vooropgezette doelen waarbij wordt gestuurd op tijd, geld, mensen, middelen en resultaat.	Spelambitie verbeelden Gezamenlijk zoeken naar de betekenis, de gedeelde waarden, uniciteit en strategische positie.
Probleemdiagnose Diagnosticeren van een bestaande toestand op basis van beproefde methoden en deskundigheid.	Spelpatronen doorgronden Gezamenlijk achterhalen van gebeurtenissen en de dynamiek die dat oproept.
Veranderstrategie Managementkeuze voor een veranderstrategie die aansluit bij gediagnosticeerde problemen en vastgestelde doelen.	Spelidee vormgeven Ontwikkelen van een aanpak waarbij spelers veranderstrategieën combineren om succesvol veranderingen te realiseren.
Implementatieplan Maken van een plan om weerstand te overwinnen en veranderingen te implementeren.	Spelverdeling organiseren Mensen uitnodigen om mee te doen aan verandering, waardoor de veranderkracht toeneemt.
Interventies Ingrepen door verandermanagers om het veranderproces in een gewenste richting te sturen.	Spelvormen inbrengen Behulpzame activiteiten en ondersteunende acties die spelers samen uitvoeren om verder te komen.
Monitoring Meten van voortgang en bijsturen van de verandering als resultaten achterblijven.	Spelbeleving ervaren Het opdoen van ervaringen in een verandering, daarop gezamenlijk reflecteren en daarvan leren.
Verandermanager Managers, stafmedewerkers en adviseurs met een sturende rol in de verandering.	Spelers in verandering Iedereen kan initiatief nemen, een bijdrage leveren aan verandering en zichzelf ontwikkelen.

heen om te gaan (Lobman & O'Neill, 2011). Spelers visualiseren de toekomst, proberen hun weg te vinden in een onzekere wereld en werken samen om hun toekomst vorm te geven (Chia, 2013). Het spelperspectief op organisatieverandering laat zien dat verandering niet de taak van het individu is, maar eerder een adaptieve kwaliteit van velen om gezamenlijk hun omgeving vorm te geven (Eberle, 2014).

Mensen vinden het leuk om uitdagende situaties aan te gaan waarin ze zich samen met anderen kunnen ontwikkelen (Hendricks, 2014). Verandering als samenspel betekent dat spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten, terwijl ze kansen creëren om zichzelf te ontwikkelen en dat met plezier doen (Sicart, 2013). Het verschil tussen veranderen als gepland proces en veranderen als samenspel wordt weergegeven in tabel 2 (Boonstra, 2020).

In het spel maken mensen keuzes over hoe ze met elkaar omgaan. Zo ontstaan sociale groepen die samen culturele normen en waarden creëren en handhaven. In het spel ontdekken en ervaren we de wereld om ons heen en geven we betekenis aan wat we

zien en relevant vinden (Eberle, 2014). Bij diepgaande verandering kunnen spanningen die opkomen een bron zijn om van en met elkaar te leren. Het gaat dan niet om wantrouwen en belangentegenstellingen, maar om creatieve spanning. Verschillen in inzicht refereren dan aan complementaire gezichtspunten op het vraagstuk, die nodig zijn om er samen grip op te krijgen. Ook kan het gedrag van andere spelers mensen helpen om de eigen allergieën te ontdekken en zich professioneel te verbreden. Zeker als het gaat om de identiteit van de organisatie, de spelambitie en de onderliggende spelpatronen, kunnen er gemakkelijk spanningen ontstaan waarbij veel energie en creativiteit vrijkomen. Deze creativiteit kunnen spelers aanwenden om te experimenteren met vernieuwing (Bateson & Martin, 2013).

In een onvoorspelbare en ambigue omgeving staan we voor een fundamentele keuze: de weg van zekerheid en geplande verandering gericht op stabiliteit en controle, of de weg van spanning en onzekerheid die bijdraagt aan diepgaande innovatie in onze organisaties en de wereld om ons heen. Bij transformationele verandering geven mensen samen betekenis aan de situatie waarin ze zich bevinden, op zoek naar een veranderingaanpak die bij hen en de situatie past. De uitdaging waarvoor we staan, is om voort te bouwen op bestaande expertise en nieuwe manieren van werken toe te voegen die verband houden met vitale organisaties die geworteld zijn in een ongeordende samenleving.

Veranderen als samenspel is een manier om verandering te zien als een continu proces (Boonstra, 2021). Het helpt inzicht te krijgen in de complexiteit waarmee organisaties te maken hebben en geeft een overzicht van de dynamiek op het speelveld en de relaties tussen de spelers daarop. Veranderen als samenspel is ook een manier van werken. Ten eerste als begeleiding in een dynamische beweging en ten tweede als hulpmiddel bij het kiezen van veranderstrategieën en ondersteunende acties. Het kan ook worden gebruikt om beelden uit te wisselen met de belangrijke spelers met verschillende perspectieven van het model en om samen de dynamiek van stagnatie en innovatie te ontdekken. Dit schept nieuwe perspectieven op wat er speelt en nieuwe mogelijkheden om samen te werken aan blijvende verandering.

Tot besluit

Werken aan verandering en innovatie in organisaties houdt nooit op. Het blijft een continu spel van veranderen, redeneren en innoveren dat het beste samen gespeeld kan worden. Het spelersperspectief helpt om na te denken over verandering, om spanningen onder ogen te zien en ze te gebruiken voor innovatie. Het helpt om interactie te organiseren en een eigen rol te kiezen in een veranderingsproces. Zo draagt het spelmodel bij aan het ontwikkelen van veranderexpertise en het versterken van veranderpotentieel van mensen in organisaties.

In een onbekende en chaotische wereld zijn geplande verandering en organisatieontwikkeling beperkt in hun manier van kijken naar en omgaan met organisa-

tieverandering. Wanneer er onzekerheid en ambiguïteit ontstaan, is aanpassing en veerkracht nodig om op een nieuwe toekomst te creëren. Het concept van verandering als samenspel zou een alternatief kunnen zijn voor de meer traditionele benaderingen van verandering. Om dit perspectief verder uit te werken, worden praktijkmensen en wetenschappers uitgenodigd om deel te nemen aan actieonderzoek en hun ervaringen en reflecties te delen in casestudy's (Boonstra & Rond, 2021; Kuyvenhoven e.a., 2021). Academics worden aangemoedigd om het perspectief op organisatieverandering als spel uit te werken met behulp van speltheorieën en theorieën over verandering. Om speelse verandering in de academische wereld te bevorderen, zou het leuk zijn om in samenspel met studenten te werken aan strategische uitdagingen van organisaties, om zo samen een waardevolle toekomst te creëren. ■

Literatuur

- Aken, J.E. van (2000). De body of knowledge van de organisatieadviseur, mogelijkheid tot profilering van een prille en lichte professie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (5/6), 237-251.
- Argyris, C. (1994). The future of workplace learning and performance. *Training and Development*, 48 (5), S36-S47.
- Armenakis, A.A. & Stanley, G.H. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142.
- Bateson, P. & Martin, P. (2013). *Play, playfulness, creativity, and innovation*. Cambridge University Press.
- Beer, M. (2021). Reflections: towards a normative and actionable theory of planned organizational change and development. *Journal of Change Management*, 21 (1), 14-29.
- Beer, M. & Nuri, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business Review Press.
- Bekman, A. (1992). *Organisatieontwikkeling als managementopgave*. Lemma.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (1961). *The planning of change* (2e dr.). Holt, Rinehart & Winston.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used* (3e dr.). John Wiley & Sons.
- Boonstra, J.J. (1991). *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele leerprocessen in organisaties*. Lemma.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. John Wiley & Sons.
- Boonstra, J.J. (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Van Gorcum.
- Boonstra, J.J. (2021). Spel, speelsheid en verandering. Een speelse kijk op het veranderen van organisaties in een onzekere wereld. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (1), 23-38.
- Boonstra, J.J. & Rond, F. (2021). Veranderen als samenspel. Een toets vanuit de praktijk. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (2), 41-60.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Boom.
- Burke, W.W. (1987). *Organization development: a normative view*. Addison-Wesley.
- Burnes, B. (2009). Reflections: ethics and organizational change. Time for a return to Lewinian values. *Journal of Change Management*, 9 (4), 359-381.
- Caluwé, L.I.A. de & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer.

- Caluwé, L.I.A. de (1998). Denken over veranderen in vijf kleuren. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 52 (4), 7-27.
- Caluwé, L.I.A. de (2001). *Organisatieadviseurs veranderen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Caluwé, L.I.A. de & Vermaak, H. (1997). Nestoren kijken terug op het adviesvak. Een bijdrage leveren in gebrokenheid. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 51 (1), 56-64.
- Cherns, A. (1987). Principles of sociotechnical design revisited. *Human Relations*, 40 (3) 153-162.
- Chia, R. (2013). Reflections: In praise of silent transformation: allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, 14 (1), 8-27.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (1992). *Ondernemen en vernieuwen. Basisboek innoveren en implementeren*. Kluwer.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (1995). *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering*. Samsom.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2019). *Organization development and change* (11e dr.). Cengage Learning/South-Western.
- Damen, B. (2016). *De Hollandse school van veranderen. Zeven wetten van transitie*. Performa.
- Dawson, P. (2014). On time, temporality and change in organizations. *Journal of Change Management*, 14 (3), 285-308.
- Doorewaard, J.A.C.M., Benschop, Y.W.M. & Brouns, B.B.G. (1997). Impliciete machtsprocessen in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 10 (6), 312-329.
- Eberle, S. (2014). The elements of play. Towards a philosophy and a definition of play. *American Journal of Play*, 6 (2), 214-233.
- Eekelen, I.M. van & Caluwé, L.I.A. de (1996). Onderzoek naar adviespraktijken. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 50 (4), 289-316.
- Freedman, A.M. (2011). Using action learning for organizational development and change. *OD Practitioner*, 43 (2), 7-13.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1998). *Organization development: behavioral science interventions for organizational improvement* (6e dr.). Pearson.
- Guttman, H.M. (2008). *Great business teams: cracking the code for standout performance*. John Wiley & Sons.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hargadon, A. & Sutton, R.I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78 (5), 157-166.
- Hardy, C. & Clegg, S. (2004). Power and change: a critical reflection. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 343-369). Wiley.
- Hendricks, T.S. (2014). Play as self-realization: towards a general theory of play. *American Journal of Play*, 6 (2), 190-213.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Kluwer.
- Iacocca, L. & Whitney, C. (2007). *Where have all the leaders gone*. Simon & Schuster.
- Isaacson, W. (2001). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Jellison, J. (1993). *Overcoming resistance: a practical guide to produce change in the workplace*. Simon & Schuster.
- Kastelein, K. (1995). *Modulair organiseren. Tussen autonomie en centrale beheersing*. Wolters-Noordhoff.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Review Press.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession*. International Labour Office.
- Kuyvenhoven, J., Riedstra, S. & Boonstra, J.J. (2021). Grootchalig en diepgaand veranderen bij een ministerie. Lessen voor theorie en praktijk. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (3), 46-60.
- Leeuw, A.C.J. de (1990). *Organisaties. Management, analyse, ontwerp en verandering*. Van Gorcum.
- Lieberman, J.N. (1977). *Playfulness: its relationship to imagination and creativity*. Academic Press.
- Lievegoed, B.C.J. (1969). *Organisaties in ontwikkeling. Zicht op de toekomst*. Lemniscaat.
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. Harcourt, Brace & World.

- Lobman, C. & O'Neill, B.E. (2011). *Play and performance*. (Play and culture studies, 11.) 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. *Harvard Deusto Business Review*, 297 (februari), 40-50.
- Mastenbroek, W.F.G. (1982). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Samsom.
- McCalman, J. & Potter, D. (2015). *Leading cultural change: the theory and practice of successful organizational transformation*. Kogan Page.
- Oswick, C. (2013). Reflections: OD or not OD, that is the question! A constructivist's thoughts on the changing nature of change. *Journal of Change Management*, 13 (4), 371-381.
- Otto, M. (2000). *Strategisch veranderen in politiek bestuurd organisaties*. Politieke pragmatiek en bestuurlijke reflectie. Van Gorcum.
- Otto, M. & Leeuw, A.C.J. de (1994). *Kijken, denken, doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Van Gorcum.
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S.A. & Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical systems design and organizational change. *Journal of Change Management*, 19 (2), 67-85.
- Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719-822). Consulting Psychologists Press.
- Schein, E.H. (1982). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation, Vol. 2*. Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1998). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Pearson.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (2e dr.). Random House.
- Sicart, M. (2013). *Play matters*. MIT Press.
- Sitter, U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: productie-organisatie en arbeids-organisatie op de tweesprong*. Kluwer.
- Smid, G.A.H. (2018). Veranderkunde in Nederland: enkele ontwikkelingen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 72 (1), 53-72.
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leaders' framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85 (11), 68-76.
- Stacey, R.D. & Mowles, C. (2015). *Strategic management and organizational dynamics*. Pearson.
- Steen, M. van der & Twist, M. van (2018). Strategies for robustness: five perspectives on how policy design is done. *Policy and Society*, 37 (4), 1-23.
- Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: things that gain from disorder*. Random House.
- Verhallen, H.J.G. (1979). *Veranderaars veranderen. Organisatieadviseurs over hun werk*. Samsom.
- Vlist, R. van der (1981). *De dynamiek van sociale systemen. De bijdrage van de sociale psychologie aan de veranderkunde*. Samsom.
- Vlist, R. van der (1993). Geplande verandering van organisaties en organisatieontwikkeling in de jaren negentig. In P.J.D. Drenth, H.K. Thierry & Ch.J. de Wolff (red.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (4.5). Van Loghum Slaterus.
- Vrakking, W.J. (1985). *Management van organisatieverandering. Ontwikkelingen en ideeën*. Vermande.
- Walton, E. & Russel, M. (2004). Organizational change: strategies and interventions. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 133-148). John Wiley & Sons.
- Weick, K.E. (2011). Reflections: change agents as change poets. On reconnecting Flux and Hunches. *Journal of Change Management*, 11 (1), 7-20.

Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Eburon.

Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Stenfert Kroese.

Zwart, C.J. (1973). *Gericht veranderen van organisaties. Beheerste ontwikkeling als permanente activiteit*. Lemniscaat.

Auteur



Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij de Esade Business School te Barcelona, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag en zelfstandig adviseur. E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.

