

Spel als diagnose- en interventie-instrument

Versterken van veranderbaarheid

Er wordt veel geschreven, gesproken en geklaagd over veranderen in organisaties. Vermoedelijk omdat het toch complexer is dan het op het eerste oog lijkt. Is er een instrument te ontwerpen dat organisaties helpt veranderstrategieën te bepalen die specifiek voor hun organisatie bijdragen aan de slaagkans van een verandering?

Harry Jonker

'Ruim zeventig procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat. Klanten merken er niets van, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet gehaald en medewerkers en leidinggevende raken het spoor bijster', zo schreef Jaap Boonstra (2000).

Nu moeten deze veelgenoemde faalpercentages van 70% ook weer niet al te serieus genomen worden. Vanuit het idee dat een geplande verandering een vaste doelstelling is, vertaald in gespecificeerde, in beton gegoten stappen, zal elke verandering gedoemd zijn te mislukken. Een dergelijke doelstelling is immers al snel achterhaald door de dynamiek in en rond de organisatie. De vraag zou dan zelfs gesteld kunnen worden of een slagingspercentage van 30% eigenlijk niet nog veel te hoog is. Het genoemde faalpercentage is echter wel een signaal. Veel ingezette veranderingen blijken in de loop der tijd weg te vagen en de hogere doelen van geplande veranderingen worden dan niet bereikt. In dit artikel wordt met gepland veranderen bedoeld: doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen, met als basis de missie, het bestaansrecht of de opdracht van de organisatie (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & van der Eng, 2017).

Bovendien zijn veranderingen er in vele soorten en maten, zoals veranderingen in structuur, cultuur, processen en technologieën. In dit artikel worden veranderingen van de tweede orde beschouwd. Dit zijn veranderingen waarbij het verbeteren van bestaande

methodes niet meer werkt. Er zal nieuw handelings-repertoire moeten worden geleerd en opgebouwd. De huidige situatie is min of meer bekend, maar van de nieuwe situatie is niet veel meer bekend dan de richting. De planbaarheid van tweede orde veranderingsvraagstukken is daarmee niet eenvoudig, er is namelijk sprake van non-routine vraagstukken en lerende omstandigheden (Werkman, 2006; Boonstra, 2000; Boonstra, 2018a).

Gefascineerd door de moeizaamheid waarmee geplande tweede orde veranderingen van de grond komen in organisaties, heb ik het afgelopen jaar uitgebreid literatuuronderzoek verricht, om vervolgens een diagnose- en interventie-instrument te kunnen ontwikkelen en toetsen, dat ingezet kan worden om met verschillende actoren in een organisatie vast te stellen wat er nodig is om de beoogde verandering te kunnen realiseren.

In dit artikel zal ik eerst het theoretisch kader bespreken, waarbij verschillende perspectieven op veranderen (en het succes dan wel falen ervan) aan de orde komen. Hieruit is een conceptueel model gedestilleerd dat recht doet aan de verschillende beschreven perspectieven. Dit is vervolgens geconcretiseerd naar een interventiemethode, bestaande uit een vragenlijst en een spelmethode. De inzet van deze interventiemethode beoogt tot concrete gedragsveranderingen te leiden, waardoor de slagingskans van de veranderingen binnen een organisatie vergroot wordt.

Vijf verschillende perspectieven op veranderen

Het denken over organiseren, managen en veranderen is in de loop van de jaren sterk gewijzigd. Oorspronkelijk stond efficiency, economische waarde en een zo hoog mogelijk rendement van de organisatie centraal. De positie van de klant was van ondergeschikt belang. De uitspraak die Henry Ford gedaan zou hebben, *deze auto is in elke kleur te koop, als het maar zwart is*, is daarvan een goed voorbeeld.

Na enige tijd ging het management zich echter meer op de markt, de klant en de ontwikkeling van de organisatie richten. Bij het Toyota Productions System, ook wel bekend onder 'lean', neemt de klantwaarde een centrale rol in. Huidige leiders zoeken steeds meer naar mogelijkheden om eigen kracht en identiteit van de organisatie te behouden. Klantwaarde en innovatie gaan samen met kostenbewustzijn. Een nieuwe generatie managementdenken is gericht op continu veranderen en leren. Vijf perspectieven op veranderen – en waarom veranderingen slagen of falen – zal ik nu kort toelichten.

Organisatieperspectief

Het organisatieperspectief op veranderen gaat uit van een aantal relatief statische kenmerken van de organisatie, die veranderen belemmeren of juist mogelijk maken.

Wanneer er binnen de organisatie een sterke scheiding tussen 'denken' en 'doen' heerst, is continu veranderen en leren een lastige – zo niet onmogelijke – opgave, zo stellen Wierdsma & Swieringa (2017). Toch zien we dit nog veelvuldig in organisaties, vaak getypeerd als 'machinebureaucratie'. De visie in dit type organisaties, namelijk dat een organisatie uit losse onderdelen is opgebouwd die in zekere zin een voorspelbaar karakter kennen, kan worden gerelateerd aan de klassieke deterministische benadering van Newton. Onderliggend geldt hier het idee van de kenbare en maakbare wereld, waar denken en doen zijn gescheiden. Werkman (2006) signaleert in dit soort organisaties een structurele traagheid, als gevolg van vele regels en procedures. Zij ziet dit als een van de oorzaken voor het vastlopen van veranderingen in organisaties. Hiërarchische communicatielijnen lopen namelijk stroef en effectieve horizontale communicatie is door silovorming vrijwel onmogelijk. Ook Delnooz & De Vries (2018) stellen dat veel regels, procedures en strakke structuren een beperking zijn voor creativiteit en daarmee een negatieve impact hebben op veranderingsprocessen. Voor continu veranderen en verbeteren is immers een zekere mate van creativiteit noodzakelijk; medewerkers moeten iets gaan doen wat ze nog niet kennen en kunnen.

Veranderkundig perspectief

Waar het organisatieperspectief uitgaat van relatief statische kenmerken van de organisatie, is het veranderkundige perspectief vooral gericht op bewegingen

en dynamische aspecten. Gekeken wordt naar het veranderproces zelf, zoals de obstakels en weerstanden die ontstaan bij verkeerde keuzes in de veranderaanpak. Wat dit perspectief ingewikkeld maakt, is dat het een meervoudige benadering vereist, waarin oog is voor de verschillende perspectieven van diverse betrokkenen in de organisatie. Vaak zijn veranderaars juist gewend vanuit hun eigen referentiekaders te denken en te handelen. Dat zou wel eens een reden kunnen zijn waarom veranderingen vaak niet lukken, het management heeft immers een bepaalde voorkeur van werken, en bij een tweede orde verandering is het nodig af te wijken van de eigen voorkeur. Werkman (2006) heeft een discrepantie geconstateerd tussen de percepties van verschillende betrokkenen in de organisatie ten aanzien van de veranderaanpak: het management is er veelal van overtuigd een aanpak te hanteren gebaseerd op interactie, dialoog en onderhandelen, terwijl degenen die de verandering ondergaan (medewerkers) vooral een top-down, planmatige en veelal belerende veranderstrategie ervaren. Het lijkt erop dat managers en consultants veelal te eenvoudig uitgaan van de gedachte: 'het is een kwestie van de mensen meenemen', 'een *burning platform* creëren'.

Sociaal interpretatief perspectief

Verschillen in perceptie zijn over het algemeen het gevolg van gebrekkige interactieprocessen. Om te kunnen veranderen is 'gedoe' noodzakelijk. Helaas wordt 'gedoe' veelal gezien als 'weerstand' en worden er strategieën ontwikkeld om deze weg te nemen. Gedoe zien als waardevolle betekenisgeving zal bijdragen aan een succesvolle verandering. Het is namelijk een uiting van de manier waarop mensen in organisaties proberen om veranderingen praktisch, werkend en succesvol te krijgen.

Belangrijke inzichten in dit perspectief worden geleverd door De Dreu, Nijstad & Van Knippenberg (2008). De wijze van informatieverwerking is één van de twee assen in hun MIP-G model. Voor goed functionerende teams is het van belang dat informatie-uitwisseling niet oppervlakkig blijft, maar dat men in staat is kwalitatieve verdieping te zoeken door goed te luisteren en vragen te stellen. De tweede as heeft betrekking op het sociale aspect. Oprechte interesse in elkaar en gezamenlijke belangen boven het eigen belang stellen, dragen op een positieve manier bij aan de prestaties van teams en organisatie.

Psychologisch perspectief

Het psychologisch perspectief verklaart weerstand uit de behoefte van mensen aan stabiliteit, onzekerheidsreductie en angst (Boonstra, 2003; Werkman, 2006). Vanuit het psychologisch perspectief wordt de hiervoor genoemde weerstand zelfs gezien als onvermijdelijk; tweede orde veranderingen brengen in zekere mate een onzekere toekomst met zich mee. Bovendien, en dat wordt nog wel eens vergeten, veranderen mensen zelf ook voortdurend, zowel wat

betreft generaties als elk individu zelf; zowel in fysiek als in mentaal opzicht. Elk mens heeft zijn eigen persoonlijke ontwikkelpad afgelopen. Dat pad ziet er voor iedereen anders uit en bepaalt deels hoe iemand omgaat met onzekerheid en of hij of zij de mindset heeft om te kunnen groeien.

Het psychologisch perspectief vraagt aandacht voor de basisbehoeftes van mensen, waaraan moet worden voldaan bij het nastreven en realiseren van veranderdoelen met gewenste uitkomsten, namelijk: autonomie, verbinding en benutting van aanwezige competenties (Deci & Ryan, 2000). Invulling geven aan deze basisbehoeftes zal coöperatief gedrag ten aanzien van de verandering bevorderen.

Leiderschapspectief

De cruciale rol die leiders spelen in veranderprocessen wordt veelvuldig beschreven in de literatuur. Daaruit blijkt dat leiders in organisaties vooral oog zullen moeten hebben voor individuele verschillen tussen medewerkers. De eigen mindset van de leider is daarbij cruciaal: openstaan voor consequente training en feedback en het herhaaldelijk kunnen geven daarvan, zal leiden tot een ontwikkeling naar een mindset waarin groei en ontwikkeling mogelijk zijn (Dweck, 2016). Jim Collins (2001) maakt het onderscheid in niveaus van leiderschap, waarbij zijn conclusie is dat bescheidenheid, wilskracht en nederigheid zonder angst eigenschappen zijn die passen bij leiderschap dat een organisatie van goed naar geweldig kan brengen. Zo'n leider geeft geen leiding door antwoorden te geven, maar door vragen te stellen. Hij of zij is oprecht geïnteresseerd in anderen en bezit een goed ontwikkeld reflecterend en luisterend vermogen.

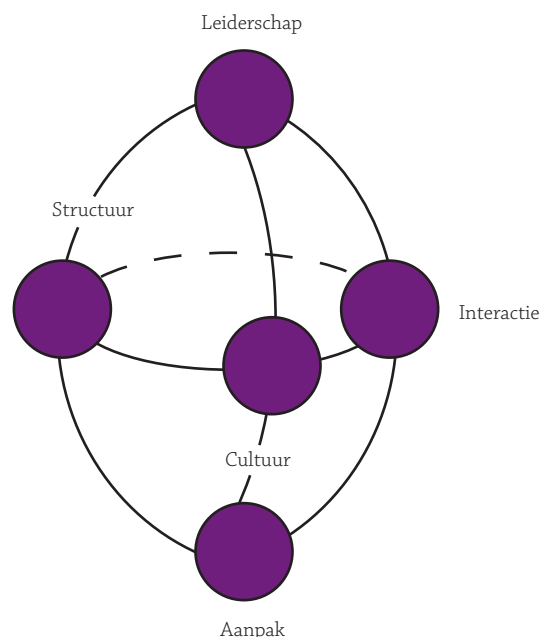
Figuur 1 bevat een veelheid aan aspecten die – gebaseerd op de beschreven vijf perspectieven – naar voren zijn gekomen in de literatuurstudie naar veranderen in organisaties. Bij vrijwel alle analyses en verklaringen waarom veranderen zo ingewikkeld is, blijkt dat onderzoekers/experts vooral eenzijdig, vanuit een eigen paradigma, oorzaken denken te hebben gevonden voor moeizame veranderingsprocessen. Oplossingen die daarbij worden aangedragen zijn dan ook waarschijnlijk slechts een deel van de oplossing. Veranderingsprocessen verdienen een meervoudige manier van benaderen. Elke organisatie kent haar eigen specifieke context en historie. De verandergeredheid zal bij geen organisatie hetzelfde zijn; laat staan de dieperliggende lagen die deze beïnvloeden. De conclusie die hieruit is te trekken, is dat meervoudigheid een essentieel element is om te komen tot succesvolle veranderingen. Meervoudig naar een vraagstuk kijken, vraagt ook dat er ruimte is voor betekenisgeving. Meervoudigheid heeft geen toegevoegde waarde als er niet door middel van *interactie* betekenis aan gegeven wordt. Het management, de leiding van de organisatie zal daarbij het passende *leiderschap* moeten tonen dat past bij dialoog en inter-



Figuur 1. Factoren van invloed op veranderprocessen

actie. De *cultuur* binnen de organisatie zal medebepalend zijn voor de mate waarin getoond gedrag in lijn is met gewenst gedrag. De *structuur* van de organisatie kan dit faciliteren of belemmeren. Zijn er veel procedures waarachter men zich kan verschuilen of is er ruimte voor creativiteit? Een passende *veranderaanpak* of strategie heeft een cruciale invloed op de successansen van een verandering (Boonstra, 2000; De Caluwé & Vermaak, 2014).

Deze vijf aspecten vormen voor mij de kern van het kijken naar 'succesvol veranderen' en daarmee de basis voor het interventie-instrument dat ik ben gaan ontwikkelen. Ze zijn weergegeven in een zogenaamde pentaëder (zie figuur 2). De pentaëder maakt zichtbaar



Figuur 2. Pentaëder, ruimte van betekenisgeving

dat de factoren met elkaar in verbinding staan: zodra één van de factoren beweegt, zal dit invloed hebben op de overige factoren.

Pentaëder als basis voor het ontwikkelde interventie-instrument

Het doel van mijn onderzoek was het ontwikkelen van een pragmatisch instrument dat organisaties kan helpen de verandergeredheid te verhogen. De factoren zoals weergegeven in de pentaëder, vormen hiertoe de basis en weerspiegelen de 'ruimte van betekenisgeving': hoe beter de verschillende factoren binnen een organisatie worden beoordeeld, hoe groter de 'ruimte van betekenisgeving' is. Vanuit een systemisch perspectief zal een verandering in gang gezet worden, zodra erover gesproken wordt. Het onderzoeken van de verandergeredheid is daarom al een veranderinterventie op zich.

Grofweg bestaat het ontwikkelde interventie-instrument uit twee delen:

1. Een vragenlijst voor alle medewerkers, gebaseerd op de indicatoren uit de literatuurstudie;
2. Een spelinterventie, waarin actoren uit verschillende lagen van de organisatie in gesprek gaan over de verandering, teneinde gezamenlijk een veranderplan op te stellen.

Vragenlijst

De vragenlijst is bedoeld om een diagnose te stellen binnen een specifieke organisatie waar een verandertraject ingezet wordt. Per factor uit de pentaëder zijn drie indicatoren benoemd (zie tabel 1), op basis waarvan in de vragenlijst drie stellingen per indicator zijn voorgelegd aan medewerkers binnen een organisatie, op drie gedefinieerde organisatieniveaus. Op deze wijze is in kaart gebracht in hoeverre de factoren een helpende rol spelen in veranderingsprocessen bij de betreffende organisatie, en in welke mate de beelden van de hiërarchische niveaus daarover overeenkomen

of verschillen. De uitkomsten worden weergegeven in een spinnenweb (zie figuur 3).

Deze vragen leiden tot een beeld in hoeverre de factoren uit de pentaëder een helpende bijdrage leveren aan verandering en welke een oorzaak kunnen zijn voor het falen ervan. Verder wordt zichtbaar gemaakt hoe de drie organisatieniveaus (uitvoerend, middenmanagement, topmanagement) zich tot elkaar verhouden op deze vijf factoren.

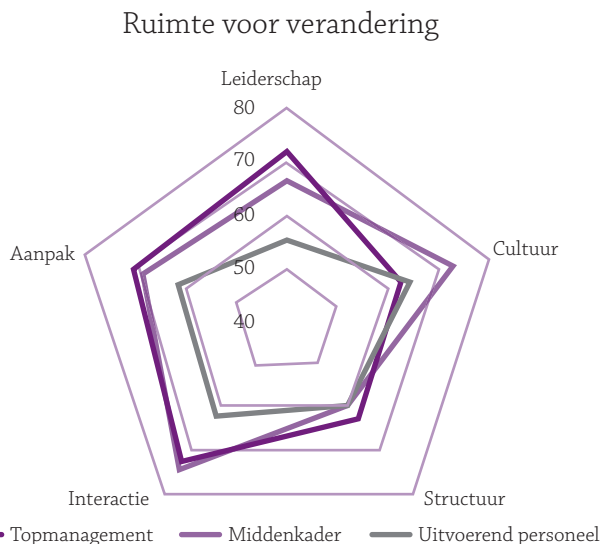
Deze uitkomsten van het vragenlijstonderzoek, in de vorm van de spinnenweb-weergave, worden zonder enig oordeel te geven ingebracht in de spelinterventie.

Spelinterventie

Door medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie wordt zelf betekenis gegeven aan de uitkomsten van de vragenlijst, door middel van een geleide dialoog. In het kader van *the medium is the message* is deze geleide dialoog ontworpen aan de hand van de vijf factoren in de pentaëder. Tijdens de dialoog zijn de deelnemers geleid van het eigen gevoel, naar de uitkomsten van de survey en een interpretatie daarvan, via een tussentijds reflectiemoment naar ambities en gewenste, concrete gedragsverandering. De uitkomsten van de vragenlijsten hebben daarbij vooral de functie van 'aanleiding voor een goed gesprek', het zoeken van de 'plek der moeite' (Wierdsma, 2012). Hiervoor is van belang dat de samenstelling van de dialoogsessie een afspiegeling is van de drie organisatieniveaus (medewerkers, middenmanagement, topmanagement).

Het spel is een vorm van ervaringsleren voor de deelnemers; de begeleider/onderzoeker kan aan de hand van de vijf factoren gericht observeren en analyseren. De spelinterventie krijgt concreet vorm in een zelf ontwikkeld spelmodel, waarbij zes tot acht 'spelers' rondom een spelbord zitten. Het wordt gespeeld door via negen stations een dialoog te voeren die leidt van het gevoel van spelers naar uiteindelijk zeer concrete afspraken over gewenste gedragsverandering. Halverwege het spel is ruimte gemaakt voor reflectie, zowel op het proces als op de rol van eenieder daarin. Als afsluiting worden afspraken gemaakt en een psychologisch contract getekend met een beoogd resultaat. De scores worden vastgelegd op het spelbord, afspraken worden gemaakt, en een gecommiteerd doel wordt vastgelegd.

De betekeniswolk die gedurende het spel ontstaat, kan gezien worden als een 'dans van betekenisgeving' (Homan, 2014), wat beoogt te leiden tot betere uitkomsten van veranderingen. De interventie heeft niet als doel een volledige omslag te realiseren op de verschillende factoren. Echter, door middel van de aanpak zal een kiem worden gelegd voor verdere voortzetting van de verandering in de organisatie. Daarvoor is het noodzakelijk dat (de mensen binnen)



Figuur 3. De spinnenwebscore

de organisatie verdere invulling (zullen) zal geven aan de ingezette onderlinge dialoog.

Onderzoek van de interventie: wat leer ik van de inzet en bruikbaarheid ervan?

Experimenteren met de interventie en goed onderzoeken en observeren wat de waarde ervan is voor de praktijk, brengt mij tot een aantal geleerde lessen en inzichten.

Een spelvorm die dialoog tussen betrokkenen versoepelt, leidt tot nieuwe inzichten en gedeelde betekenissen

Tijdens de uitvoering van de interventie is gebleken, en is door de deelnemers vastgelegd, dat het spel op plezierige wijze taaie vraagstukken aan de orde stelt. Opmerkingen van deelnemers als ‘we bespreken onderwerpen waar we nooit over spreken’, ‘mooi dat we met de verschillende lagen nu in staat blijken hierover te praten’ en ‘ik had er eigenlijk helemaal geen zin in, maar vind het nu toch eigenlijk heel leuk en waardevol’ geven aan dat de dialoogsessie verrassend, leuk en waardevol is. Deelnemers geven daarbij aan tot nieuwe inzichten te komen, zowel vanuit organisatie-oogpunt als vanuit een persoonlijk perspectief. De waarde van verschillende perspectieven en rollen wordt nadrukkelijk

Factor	Indicator	Literatuur
Leiderschap	- Level of leadership - Transformationele leiderschapsstijl - Invulling van de psychologische basisbehoeftes	(Collins, 2001) (Hater & Bass, 1988) (Deci & Ryan, 2000)
Cultuur	- Espouse values / values in use - Klantgerichtheid en innovatief - Machtsafstand	(Schein, 2004) (Kor & Gielen, 2018) (Oss & Hek, 2014)
Structuur	- Regelgeving, procedures - Organisatiestructuren - Sociaal netwerk	(Delnooz & De Vries, 2018) (Boonstra, 2014) (Homan, 2008)
Interactie	- Benutting van diversiteit - Epistemische motivatie - Sociale motivatie	(Homan, 2008) (De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008)
Aanpak	- Helderheid veranderdoel - Passende veranderstrategie - Meervoudigheid	(De Caluwé & Vermaak, 2014) (Boonstra, 2003)

Tabel 1

Casus uit de praktijk

Gedurende het onderzoek is het interventie-instrument getest in een middelgrote MKB productie-organisatie. De highlights van het verloop van de spelinterventie zijn als volgt te beschrijven:

Start: zicht op de scores in het spinnenweb

Bij aanvang wordt gevraagd naar wat het gevoel van de spelers zegt, over de scores op de verschillende factoren van het spinnenweb. ‘Interactie’ is het thema dat veel werd genoemd als hinderend voor verandering. Blijkbaar waren deelnemers van mening dat de interactie in de organisatie zou moeten verbeteren. Hierbij werden opmerkingen gemaakt als: ‘meningen geven’, ‘geen interesse hebben in elkaar’, ‘wat ik op de werkvloer hoor en wat ik van boven hoor, strookt niet altijd met elkaar’ en ‘werknemers zijn weinig betrokken, met elkaar en met de organisatie’. Wat op dit thema naar boven lijkt te komen, is dat de organisatie veel ad hoc werkt, er weinig tijd is voor dialoog en dat er verschillen zijn in hoe boodschappen worden gebracht en hoe deze worden ontvangen.

Vervolg: in dialoog over opmerkelijke thema’s

In de volgende fase van het spel werd gezocht naar de thema’s waar de grootste verschillen van inzicht bestaan tussen de organisatie-niveaus. Dit bleken de thema’s leiderschap en (wederom) interactie te zijn. Het beeld ontstond onder de deelnemers dat het leiderschap dat positief bijdraagt aan veranderingen, niet hetzelfde is als het leiderschap dat door medewerkers in de organisatie momenteel wordt gewaardeerd. Uitspraken van deelnemers waren onder andere: ‘onze cultuur is er één van: het was altijd zo, waarom veranderen?’ en ‘ook al is het duidelijk waarom en waarvoor, toch is onze cultuur zo dat veranderen spannend of eng is’. Men hoeft niet zo nodig te veranderen en de huidige leiderschapsprofielen dragen daar

aan bij. Een uitvoerende medewerker stelt dan ook: ‘er verandert niet zo veel’, waarbij hij doelt op cultuur en mentaliteit.

Tussentijdse reflectie

Tijdens de reflectie komt plotseling een aantal onderwerpen bij elkaar. Men komt tot de conclusie dat er in het eerste deel van de geleide dialoog weinig structuur was, men hield zich niet aan de tijd en meerdere deelnemers lieten zich wegroepen voor urgente, ad hoc zaken. Een tweede conclusie was dat er weinig aandacht was voor elkaar. De conclusies die betrekking hadden op het verloop van de dialoog werden vervolgens gespiegeld aan de dagelijkse praktijk binnen de organisatie. Daarbij werd geconstateerd dat de dynamiek tijdens de spelinterventie hetzelfde is als de dagelijkse dynamiek.

Afsluiting: ambities, plannen en afspraken

Als laatste onderdeel van de spelinterventie is getracht om datgene waaraan men zou willen werken te vertalen naar ambities op die onderwerpen, om deze vervolgens te vertalen naar zeer concrete gewenste gedragsveranderingen. Deze vertaling van ‘denken’ naar ‘doen’ bleek uiterst ingewikkeld. Uiteindelijk werden concrete gedragsveranderingen met elkaar afgesproken. Zo zal de leiding tijd gaan vrijmaken in de agenda’s om met medewerkers in dialoog te gaan, zich minder laten afleiden door zogenaamde ‘urgente telefoontjes’. Door alle deelnemers werd toegezegd meer interesse te tonen in de medewerkers, te spiegelen, terug te vragen, elkaar aan afspraken te houden en daarop aan te spreken. Deze afspraken zouden moeten leiden tot een verbetering van de score; dit doel werd vastgelegd en door alle deelnemers ondertekend. Dit psychologisch contract is aan het team meegegeven. Een vervolgmeting kan gaan uitwijzen in hoeverre men geslaagd is dit te bereiken.

benoemd. Daarmee kan gesteld worden dat deze interventie zal bijdragen aan nieuwe kennis en inzichten.

Tussentijds reflecteren blijkt van grote waarde

Het effect van de reflectie halverwege het spel is van buitengewone waarde gebleken. Een goed gestructureerde reflectie, autonoom uitgevoerd, van vijftien minuten heeft een verandering van gedrag laten zien in het resterende verloop van het spel. Men raakte zich bewust van het gebrek aan structuur, focus en aandacht. De toebedeelde rollen werden onvoldoende uitgeoefend, wat niet bijdroeg aan de diepgang van de dialoog. Door deze bewustwording en aanpassing in het gedrag werd het slot – en meest lastige deel van de spelinterventie – uitermate serieus uitgevoerd, met de genoemde concrete uitkomsten tot gevolg.

Kiem voor verandering zaaien

Door de opbouw van de spelinterventie is de kiem gelegd voor verandering van de organisatie. Het heeft daarnaast een schat aan waardevolle informatie opgeleverd, op basis waarvan een goede veranderstrategie en een passend interventieplan kan worden opgesteld. In het geval van de dialoog in dit onderzoek is zeer helder naar voren gekomen dat het middenkader de aansluiting mist bij de werkvloer, onvoldoende in staat is ambities te vertalen naar concreet gedrag en hiermee de uitvoerende laag 'mee te krijgen'. Een van de deelnemers sprak uit: 'Houston, we've got a problem', duidende op de positie, ambitie en het verandervermogen van het middenkader.

Mix van kwantitatief en kwalitatief onderzoek is aanvullend

Tevens heeft dit onderzoek aanwijzingen geleverd dat kwantitatief onderzoek een wezenlijke bijdrage kan leveren aan een (kwalitatieve) dialoog. En andersom, dat een (kwalitatieve) dialoog een belangrijk element is om gezamenlijk betekenis te geven aan de uitkomsten van kwantitatief onderzoek.

Ten slotte

Het instrument heeft inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende organisatieniveaus zich tot elkaar verhouden. Dit inzicht is belangrijk om te kunnen komen tot effectieve veranderinterventies. Het is een praktisch bruikbaar instrument. Door bij een specifieke organisatie de antecedenten en factoren uit het model in figuur 1 te meten met behulp van de ontwikkelde vragenlijst, wordt een goed beeld gegeneerd van wat de belangrijkste factoren zijn die rechtstreeks beïnvloed moeten worden ten behoeve van succesvol veranderen. Er is inzicht verkregen hoe de verschillende factoren daaraan bijdragen en de positie van het middenkader is duidelijk geworden. De spelinterventie is een belangrijke vervolgstap gebleken op de uitkomsten van de vragenlijst. Gedeelde betekenisgeving heeft geleid tot gezamenlijk ontwikkelde standpunten en gewenste gedragsverandering. Een gedegen interventieplan ligt daarmee voor het oprapen, dat naar verwachting zal bijdragen aan een verhoogde veranderingsgereedheid. ●

Literatuur

- Boonstra, J. (2000, februari 10). Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. *Oratie Universiteit van Amsterdam*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Boonstra, J. (2003). *Leidinggeven aan veranderende organisaties*. Opgehaald van Jaap Boonstra: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Verbeteren-veranderen-vernieuwen.pdf>
- Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Boonstra, J. (2018a). Succesvol veranderen van organisaties. In: J. Boonstra (red.), *Perspectieven op veranderen* (pp. 16-47). Deventer: Vakmedianet.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House.
- De Caluwé, L. & H. Vermaak (2014). *Leren veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- De Dreu, C.K., B.A. Nijstad & D. van Knippenberg (2008). Motivated Information Processing in Group Judgment and Decision Making. *Personality and Social Psychology Review*, 12(1), 22-49.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 227-268.
- Delnooz, P.V. & E.W. de Vries (2018). How to Measure the Effectiveness of Teachers: Validation of an Instrument based on the Creative Action Methodology. *Pedagogy and the Human Science*, 6(1). Opgehaald van <https://scholarworks.merrimack.edu/phs/vol6/iss1/5>
- Dweck, C.S. (2016). *Mindset*. Ballantine Books.
- Hater, J.J. & B.M. Bass (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Homan, T. (2008, december). De binnenkant van organisaties. *HRM in de praktijk*.
- Homan, T. (2014). *Wolkenridders*. Opgehaald van Thijs Homan: <http://thijs-homan.nl/wp-content/uploads/2014/02/oratie-thijs-homan-Wolkenridders.pdf>
- Kor, R. & B. Gielen (2018). De ondernemende leider. In J. Boonstra (red.), *Perspectieven op leiderschap* (pp. 82-96). Deventer: Vakmedianet.
- Oss, L. van & J. van 't Hek (2014). *Onderweg*. Deventer: Vakmedianet.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ten Have, S., W. ten Have, A-B. Huijsmans & N. van der Eng (2017). *Veranderkracht*. Amsterdam: Mediawerf.
- Werkman, R.A. (2006). *Werelden van verschil : hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Amsterdam: UvA-DARE.
- Wierdsma, A. (2012). De plek der moeite. In: M.R.-J. Simons, *De canon van het leren* (pp. 457-468). Deventer: Vakmedianet.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2017). *Lerend organiseren*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.



Harry Jonker MA is partner en directeur (sociale) innovaties bij het consultancy bureau UC Group. Hij is tevens gecertificeerd Lean Six Sigma Black Belt.
Contact: harry@uclearning.nl en 06 33890600