



Succesvol veranderingen realiseren

Syllabus online cursus

Deze online cursus is gebaseerd op het boek *'Veranderen als samenspel'* van Jaap Boonstra en de bijbehorende website.

Om toegang krijgen tot de website ga je naar <http://www.veranderenalssamenspel.nl/>. Je klikt op 'inloggen' en daarna 'registeren'. Dan vul je een zelfgekozen gebruikersnaam in (alleen kleine letters), je e-mailadres en de gratis toegangscode JB-12345. Je ontvangt per mail een wachtwoord om opnieuw mee in te loggen. Vergeet niet je gebruikersnaam, mailadres en wachtwoord te onthouden of te bewaren.

Om je te verdiepen in deze online-cursus is het boek *'Veranderen als samenspel'* handig. Dat boek kan je hier online bestellen en dan heb je het morgen in huis:

https://www.businezz.nl/product/100-7974_Veranderen-als-samenspel

Jaap Boonstra

Maart 2020

Inhoud

Inhoud en opbouw cursus

Introductie
Veranderen als samenspel
Leerdoelen cursus
Inhoud en opbouw cursus
Ondersteunend materiaal

Leersessies

Context maken

1. Speelveld verkennen
2. Spelers in kaart brengen
3. Spelambitie verbeelden
4. Spelpatronen doorgronden
5. Spelidee beredeneren

Impact hebben

6. Spelidee concretiseren
7. Spelverdeling organiseren
8. Spelvormen inbrengen
9. Spelbeleving ervaren

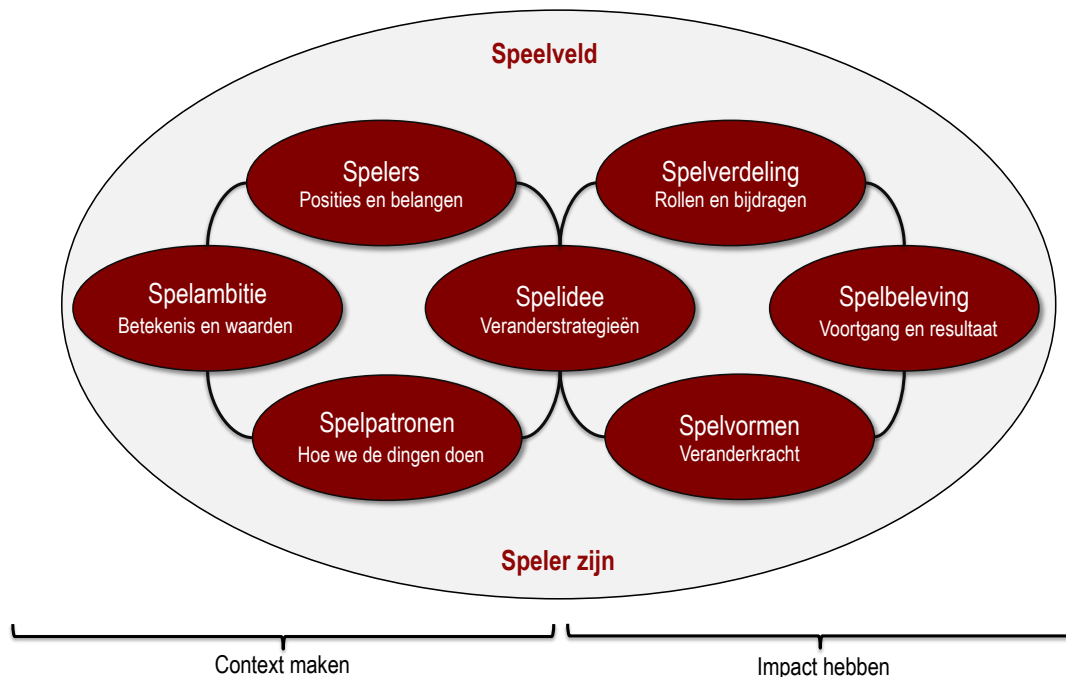
Speler zijn

10. Speler zijn

Epiloog

Introductie

Deze online cursus is opgebouwd rond het spelmodel voor organisatieverandering. Dit spelmodel biedt inspiratie en houvast voor spelers die hun werk en organisatie willen vernieuwen en zelf voortdurend aan verandering onderhevig zijn.



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

Het hebben van impact is gericht op het verder concretiseren van het spelidee. De verandering krijgt betekenis door veranderstrategieën te kiezen met passende spelvormen en door de spelverdeling in te richten. In de spelbeleving worden weerbarstigheden en resultaten zichtbaar die kunnen worden aangewend om voortgang te boeken. De kern is dat betrokken spelers een verandering tot leven brengen door bewust veranderstrategieën en spelvormen te kiezen om tot resultaat te komen.

Als speler in verandering creëer je context en heb je impact. Je staat ook stil bij je eigen rol in verandering en de bijdrage die je kunt leveren. Daarbij speel je samen met anderen om een verandering te realiseren. In dat samenspel leer je jezelf steeds beter kennen en kan je jezelf ontwikkelen als bekwaam speler in veranderprocessen.

De online-cursus bestaat uit 10 sessies die je in je eigen tijd kunt volgen. Elke sessie is opgebouwd uit een videocollege, een hoofdstuk uit het boek 'Veranderen als samenspel', praktijkvoorbeelden op de website, korte inspirerende video's en zelfstudievragen die uitnodigen om concepten en inzichten te vertalen naar de eigen werksituatie en waarmee je jezelf kunt bekwaamen als speler in veranderprocessen.

Veranderen als samenspel

Veranderingen in organisaties zijn onvermijdelijk, maar niet vanzelfsprekend. Een belangrijke reden voor het falen van organisatieverandering is dat de traditionele manier van geplande verandering niet past bij de hedendaagse uitdagingen van organisaties. Geplande verandering is een rationele aanpak voor het realiseren van veranderingen in organisaties. In dit perspectief op veranderen creëren leiders eerst urgentie tot verandering, dan bouwen ze een winnende coalitie die de verandering stuurt, communiceert en mensen motiveert. Tot slot zorgen deze leiders ervoor dat verandering wordt doorgezet en verankerd. Verandering lijkt op een strak georganiseerde reis met een duidelijk einddoel en een vastgestelde route met strikte tijdlijnen.

Veel organisaties zijn succesvol geweest in geplande en rationele verandering, en veel hebben gefaald. Meerdere studies tonen aan dat 70% van de geplande veranderprogramma's voortijdig vastlopen of niet het beoogde resultaat bereiken. Dit geldt met name voor veranderingen die zijn gericht op internationale samenwerking, baanbrekende innovatie, het maximaliseren van klantwaarden en het wijzigen van werkprocessen. Doelen worden niet behaald, beleid niet geïmplementeerd, klanten ervaren geen verbetering in service en kwaliteit. Doordat veranderinitiatieven elkaar snel opvolgen raken medewerkers en leidinggevenden het spoor bijster. Met deze resultaten blijft de vraag waarom veel leiders nog steeds kiezen voor geplande verandering. Is het omdat we eraan gewend zijn en niet beter weten? Omdat aandeelhouders ons dwingen om met duidelijke plannen, doelen en resultaten te komen. Of is het misschien het gevoel dat we de controle hebben wanneer we kiezen voor een geplande verandering?

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 constant verandert, waarbij sommige patronen doorgaan en een zekere voorspelbaarheid tonen en andere plotseling opduiken en turbulentie veroorzaken. In deze ambigue context is verandering als een rationeel en gepland proces een illusie. Wat we nu nodig hebben is een veranderbenadering die is gebaseerd op interactie en een continu proces van uitproberen en leren. Veranderingen lijken dan op een tocht door onbekend terrein waarbij spelers elkaar vertrouwen en kunnen omgaan met onzekerheid en het onverwachte.

Veranderen als samenspel draagt bij aan organisatieontwikkeling samen met spelers binnen en buiten de organisatie. Spelers in organisatieverandering zien de toekomst, proberen hun weg te vinden in een onzekere wereld en doen hun best om hun toekomst vorm te geven. Het gaat bij veranderen als samenspel om een collectief zoekproces waarin spelers samenwerken aan transformatie en innovatie in hun eigen organisatie. Deze aanpak nodigt spelers uit om het informele leven van een organisatie te zien en spelpatronen te begrijpen. Het gaat niet alleen om strategieën, structuren en systemen, maar ook de ongeschreven regels van het spel en ingewikkelde spelpatronen. In het samenspel kan iedereen mee doen om de eigen organisatie te kwalificeren voor de toekomst. 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.

Leerdoelen cursus

De leerdoelen voor deze cursus zijn gegroepeerd rond de drie invalshoeken van het spelmodel: 'Context maken', 'Impact hebben' en 'Speler zijn'.

Context maken

- Omgevingsontwikkelingen en marktverschuivingen op het speelveld in kaart kunnen brengen en aangeven hoe deze ontwikkelingen inwerken op organisaties.
- Externe en interne spelers op het speelveld kunnen onderscheiden en methoden kunnen toepassen om de spelers en hun belangen in kaart te brengen.
- De dynamiek op het speelveld kunnen inschatten en betekenis geven aan de onzekere omgeving waarin een organisatie haar meerwaarde zoekt.
- De spelambitie van een organisatie kunnen duiden als een visualisering van de missie en visie van een organisatie waarbij strategie en cultuur samengaan.
- Spelpatronen in organisaties kunnen achterhalen door het toepassen van meerdere methoden zoals onbevangen waarnemen, waardierend verkennen en meervoudig kijken.
- Verschillende veranderstrategieën kennen en kunnen inschatten wanneer een specifieke strategie handig is.

Impact hebben

- Onderkennen van aangrijpingspunten voor verandering en bewust kunnen kiezen van een combinatie van veranderstrategieën in een overkoepelende aanpak voor verandering.
- Kennen en bewust kunnen inzetten van communicatiestrategieën die congruent zijn met een gekozen veranderaanpak.
- Kunnen inschatten welke spelers en spelersgroepen welke positie innemen in een veranderproces en welke rol ze kunnen spelen in een verandering.
- Kunnen inschatten waardoor spanningen, conflicten en blokkades ontstaan in een veranderproces en wat dat betekent voor de verdere aanpak van een verandering.
- Breed palet van spelvormen en hun onderliggende principes kennen als behulpzame activiteiten en ondersteunende acties om veranderingen gaande te houden.
- In een verandering meervoudig kunnen kijken naar de rationele bovenstroom van zichtbare activiteiten en de onderstroom van gevoelens, angsten en emoties.
- Inzichtelijk en bespreekbaar kunnen maken van positieve en negatieve spelervaringen om de verandering tot een goed einde te brengen en daarvan te leren.

Speler zijn

- Zicht hebben op de vaardigheden die spelers inzetten in een veranderproces om positieve resultaten te behalen.
- Kunnen inschatten in welke mate je als speler beschikt over veranderkundige kwaliteiten en bekwaamheden om een verandering te initiëren en te begeleiden.
- Herkennen en kunnen ontcrachten van gangbare misvattingen over veranderen en over de rollen en posities van spelers in verandering.

Inhoud en opbouw cursus

Deze online-cursus biedt een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties. De cursus helpt studenten en professionals die zich willen verdiepen in organisatieverandering en daaraan een bijdrage willen leveren. De cursus is opgebouwd aan de hand van het spelmodel voor organisatieverandering.

Speelveld en spelers

De laatste jaren ervaren mensen in organisaties turbulentie in de omgeving waarin ze opereren. Mondialisering, digitalisering, marktwerking, overheidsmaatregelen en stelselherzieningen, dragen bij aan een voorheen ongekende dynamiek. Hierdoor zijn veel organisaties in verandering. Het professionele werk wijzigt. Er wordt meer samengewerkt in netwerken. Het samenspel binnen en tussen organisaties verandert. Deze veranderingen op het **speelveld** zijn niet eenvoudig door tegenstrijdige eisen vanuit de omgeving en spanningen tussen belanghebbenden binnen en rondom organisaties. Bij veranderingen zijn altijd meerdere **spelers** betrokken die elkaar proberen te beïnvloeden. Daarom is het nodig te beseffen welke spelers er rondom en binnen een organisatie meespelen, welke belangen en machtsmiddelen ze hebben en welke spelpositie ze innemen.

Spelambitie en spelpatronen

De complexiteit en dynamiek op het speelveld verlangen van spelers in organisaties dat ze kunnen balanceren tussen stabiliteit, continuïteit en vernieuwing. Het expliciteren van de betekenis van een organisatie en het formuleren van een toekomstvisie kunnen hierbij helpen. Een **spelambitie** geeft richting in een dynamische omgeving en biedt houvast bij onzekerheid. De spelambitie is ook een ankerpunt in diepgaande verandering en vernieuwing van organisaties. Elke organisatie kent ingesleten **spelpatronen** en culturele waarden en normen die bewust en onbewust het samenspel in organisaties beïnvloeden. Als ingesleten spelpatronen de bron zijn van problemen, dan is het noodzakelijk om ze ter discussie te stellen en te veranderen. Het doorgronden en veranderen van spelpatronen is nodig om ruimte te maken voor vernieuwing en in te spelen op onverwachte gebeurtenissen.

Spelidee vormgeven en concretiseren

Het **spelidee** staat voor een weloverwogen en uitgewerkte veranderaanpak waarmee organisaties zich kunnen kwalificeren voor de toekomst. Een succesvolle veranderaanpak is afhankelijk van allerlei omstandigheden. Het speelveld, de spelers en de spelambitie beïnvloeden de keuze voor een veranderaanpak. Er bestaat geen beste wijze van veranderen. Er zijn meerdere strategieën om veranderingen te realiseren. Afhankelijk van de aard van het probleem en de kenmerken van de organisatie wordt er een keuze voor een combinatie van veranderstrategieën gemaakt. Er zijn meerdere aangrijpingspunten voor het veranderen van organisaties. Sommige veranderingen ontstaan vanuit een druk van buiten, andere beginnen van binnenuit of starten met een ambitie zich te kwalificeren voor de toekomst. De aangrijpingspunten beperken of verruimen de speelruimte om veranderingen

naar eigen inzicht vorm te geven. Daarmee geven de aangrijpingspunten richting aan het kiezen en combineren van veranderstrategieën. Communicatie tijdens veranderingen is essentieel. Er zijn veel vragen waarop een antwoord nodig is. Hoe wordt een verandering aangekondigd? Wie vertelt het verhaal? Welke verwachtingen worden gewekt? Hoe blijft iedereen op de hoogte? Het zoeken naar antwoorden op deze vragen helpt het spelidee nader in te vullen.

Spelverdeling en spelvormen

Het realiseren van veranderingen in organisaties verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen binnen en buiten de organisatie. De vraag is hoe spelers in verandering tot optimaal samenspel kunnen komen om van de verandering een succes te maken. Bij het organiseren van de **spelverdeling** gaat het om het benoemen van rollen voor specifieke doelgroepen. Dit helpt verwachtingen helder te maken over ieders bijdrage en zo onzekerheid te reduceren over de verandering. **Spelvormen** zijn gerichte activiteiten die spelers samen ondernemen om beweging te genereren. Daarmee hebben spelvormen de betekenis van op het spel gaan staan, er instappen, de stroom verleggen en meedoen om iets van het spel te maken. Er zijn talloze spelvormen beschikbaar die spelers kunnen inzetten als behulpzame activiteiten en ondersteunende acties in een veranderingsproces.

Spelbeleving en speler zijn

In veranderingsprocessen is het is essentieel de **spelbeleving** voor ogen te houden. Bij de spelbeleving gaat het om een bovenstroom van zichtbare activiteiten en een onderstroom van belevingen, gevoelens en emoties. Spelers die bewust acteren in verandering hebben oog voor de boven- en onderstroom en staan open voor zwakke signalen van medespelers die de veranderingen in hun dagelijkse werk ervaren. Spelplezier ontstaat als toekomstambities worden gedeeld, voortgang zichtbaar wordt en de vitaliteit van de organisatie toeneemt. **Spelers in verandering** houden van vernieuwing en zijn bereid hun nek uit te steken. Spelers die verandering willen realiseren zijn sociaal bewust en hebben belangstelling voor wat mensen beweegt. Ze kennen zichzelf, beseffen wat hen heeft gevormd en weten welke waarden ze belangrijk vinden.

Opbouw cursus

De cursus biedt handreikingen om veranderprocessen vorm te geven en tot een goed einde te brengen. Het helpt spelers in verandering om samen met andere spelers het veranderspel te spelen door context te maken en impact te hebben. De cursus is opgebouwd uit tien leersessies. Elke sessie bestaat uit:

- Een videocollege over een element van het spelmodel op de website;
- Een hoofdstuk uit het boek 'Veranderen als samenspel';
- Presentaties op de website die aansluiten bij het videocollege en het hoofdstuk;
- Praktijkbeschrijvingen op de website die aansluiten bij de leersessie;
- Illustratieve en inspirerende korte video's op de website;
- Zelfstudievragen in deze syllabus en studievragen op de website;
- Een suggestie om een documentaire of film te bekijken en daarop te reflecteren.

Ondersteunend materiaal

Op de website Veranderen als samenspel is allerlei materiaal te vinden om je eigen cursus vorm te geven. Bij de afzonderlijke sessies staan specifieke verwijzingen naar de website.

Videocolleges

Voor elk element van het spelmodel is op de website een videocollege beschikbaar waarin de essentie van het spelelement wordt uitgelegd. Deze videocolleges zijn ondersteunend bij het doorgronden van het specifieke spelelement uit het spelmodel.

Presentaties

Op de website staan bij elke leersessie twee presentaties die je naar eigen inzicht kunt gebruiken. De eerste presentatie sluit direct aan op de concepten in het boek. De tweede presentatie is meer een verdieping van de stof van de sessie.

Praktijkvoorbeelden

Op de website staan tweeëntwintig uitgebreide praktijkbeschrijvingen die behulpzaam zijn om een beeld van de praktijk te krijgen. Het is handig om de cases te bestuderen die op de website zijn opgenomen als praktijkvoorbeelden bij de sessies.

Videoclips en films

Op de website staan dertig videoclips en dertig films. De videoclips zijn direct vanaf te website te bekijken en te downloaden. Deze clips zijn te zien als korte beeldende illustratie bij een theoretisch concept. Op de website staan bij elke bijeenkomst drie speelfilms kort beschreven. De films nodigen uit om te reflecteren op de aangereikte concepten.

Zelfstudie

Bij elke sessie in deze syllabus worden oefeningen voorgesteld om een vertaling te maken van de concepten uit het spelmodel naar de eigen werkpraktijk. Het is waardevol om de uitkomsten van de oefeningen met anderen uit te wisselen met behulp van videoconferenties.

Studievragen

Op de website staan studievragen. De studievragen nodigen uit om vanuit hun eigen ervaringen reflectief te werken en na te gaan hoe aangereikte concepten praktisch bruikbaar zijn in een eigen werkcontext. Het werken met studievragen helpt bij het doordenken van de theoretische concepten en bij de vertaling van deze concepten naar de praktijk.

Boek Veranderen als samenspel

Deze online-cursus is gebaseerd op het boek Veranderen als samenspel van Jaap Boonstra. Dit boek is online te bestellen op:

<https://www.businezz.nl/product/100-7974-Veranderen-als-samenspel>

Leersessie 1: Speelveld verkennen

Inhoud

Er is een grote variëteit aan organisaties, niettemin hebben organisaties één ding gemeen: ze hebben te maken met allerlei ontwikkelingen op het speelveld die verandering stimuleren. De omgeving waar organisaties deel van uitmaken is complex vanwege ontwikkelingen in de economie, technologie en maatschappij, en dynamisch doordat die ontwikkelingen lastig zijn te voorspellen. Bij het maken van speelruimte gaat het erom dat je ziet wat er gaande is, dat je de wereld om je heen kunt duiden en samen met anderen de toekomst kunt verbeelden.

De essentie bij het verkennen van het speelveld is het uitstellen van oordelen, niet te snel denken in oplossingen en gebeurtenissen bezien vanuit meerdere gezichtspunten. Tijdens de verkenning worden observaties gedeeld en wordt er samen gewerkt aan een perspectief voor verandering.

Bij het verkennen van het speelveld is het belangrijk om terughoudend te zijn in het benoemen van problemen. Het gaat om een eerste beeldvorming. Vanuit verkregen beelden kunnen betrokkenen dan samenwerken aan een interpretatie van de bestaande situatie en kunnen lijnen worden uitgezet om ontwikkelingen nader te verkennen en een gesprek aan te gaan over de gewenste toekomst.

Leerdoelen

- Idee krijgen bij het belang van spel en spelen als invalshoek voor organisatieverandering.
- Onbevangen en meervoudig kunnen kijken naar ontwikkelingen op het speelveld in de omgeving van organisaties.
- Contextuele ontwikkelingen en marktontwikkelingen kunnen duiden en aangeven wat deze ontwikkelingen betekenen voor het functioneren van de organisatie in de toekomst.
- Onzekere ontwikkelingen op het speelveld kunnen achterhalen en methoden kennen om deze onzekerheden bespreekbaar te maken.
- Inschattingen kunnen maken met wat voor speelveld een organisatie te maken heeft en of het gaat om een eenvoudig, complex, dynamisch of chaotisch speelveld.
- Verschillen begrijpen tussen het vergroten van aanpassingsvermogen, het versterken van veerkracht en het ontwikkelen van wendbaarheid om te kunnen omgaan met omgevingsdynamiek.
- Een handelingsrepertoire kennen om een gewenst toekomstbeeld te realiseren en nieuwe wegen te vinden in een dynamische en onvoorspelbare wereld.

Zelfstudie de betekenis van spelen

- Bekijk de video “Introductie Spelmodel” op de openingspagina van de website.
- Ga bij jezelf na wat ‘spelen’ voor jou betekent. Schrijf de woorden op die in je opkomen.
- Bekijk een video van videokunstenaar Francis Alÿs over spelende kinderen en stel je de vraag wat de betekenis is van spelen. Vul je eerdere lijst met woorden aan. Dit is de link: <http://francisalys.com/childrens-games-11-wolf-and-lamb/>
- Lees het voorwoord en de inleiding uit het boek ‘Veranderen als samenspel.
- Bekijk het gesprek over hoe organisaties spelend kunnen veranderen. Dit is de link: <https://www.youtube.com/watch?v=x54Bpelxejo>

Zelfstudie speelveld verkennen

- Bekijk het videocollege ‘Speelveld verkennen’ op de website.
- Lees hoofdstuk 1 uit het boek ‘Veranderen als Samenspel’.
- Bekijk de presentaties over ‘Speelveld verkennen’ op de website.
- Bekijk de korte video’s ‘Did you now in 2028’ en ‘Socialnomics’ op de website bij ‘Speelveld verkennen’. Ga bij jezelf na hoe deze ontwikkelingen jouw toekomst en organisatie raken.
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de dynamiek waarmee organisaties te maken hebben in hun omgeving.
- Inventariseer omgevingsveranderingen voor een bekende of eigen organisatie. Gebruik hiervoor de presentatie met omgevingsveranderingen die op de website beschikbaar is.
- Bekijk de studievragen op de website over ‘Speelveld verkennen’ en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om een beter beeld te krijgen van het speelveld van jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film *The ‘Economics of Happiness’*. De film laat een wereld zien van verdere globalisering waarin grote ondernemingen de ruimte krijgen. Daarnaast wordt de wereld vertoond van mensen die pleiten voor kleinschaligheid en het versterken van de lokale economie. Mooie film over de impact van grote bedrijven, de rol van politiek en de betekenis van lokale economie en gemeenschappen en hoe het speelveld onze leefwereld beïnvloedt. Wat leert deze film je over ontwikkelingen op het speelveld en de spanningen die daardoor kunnen ontstaan?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Bespreek welke ontwikkelingen op het speelveld onze organisatie en ons werk raken.
- Wissel uit hoe we het speelveld interpreteren aan de hand van figuur 1.3 in het boek of in de presentatie die op de site beschikbaar is. Ervaren we het speelveld als
 - eenvoudig en voorspelbaar
 - Complex maar te begrijpen
 - Dynamisch en te duiden
 - Chaotisch en onvoorspelbaar

Wat betekent dit voor het veranderingsproces dat we voor ons zien?

Leersessie 2: Spelers in kaart brengen

Inhoud

Elk veranderingsproces kent spelers die van buiten de organisatie invloed uitoefenen op de veranderingen die spelen. Bij veranderen neemt ook de spanning tussen interne spelers toe. Het onderkennen van de dynamiek tussen spelers op het speelveld begint met het in kaart brengen van de verschillende spelers.

Bij veranderingen zijn altijd meerdere spelers betrokken die elkaar proberen te beïnvloeden. Daarom is het nodig te beseffen welke spelers er rondom en binnen een organisatie meespelen, welke belangen en machtsmiddelen ze hebben en welke spelpositie ze innemen.

Bij elke verandering gaat het om het inschatten van de posities van spelers op het speelveld, hun achterliggende belangen en de invloed die ze kunnen inzetten bij het realiseren van veranderingen. Op basis van deze inschatting kan een keuze worden gemaakt over de mogelijke rol en bijdrage van spelers in verandering.

Leerdoelen

- Externe en interne spelers op het speelveld van organisaties kunnen onderscheiden en methoden kunnen toepassen om de spelers en hun belangen in kaart te brengen.
- Interne spelers binnen organisaties kunnen onderscheiden en een krachtenveldanalyse kunnen maken van posities, rollen en belangen.
- Strategische verschillen en culturele spanningen tussen spelers kunnen duiden vanuit een integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief.
- Bewuste afweging kunnen maken in de begrenzing van het speelveld en welke spelers in een verandering meedoen, mee beslissen, meedenken en mee-weten.
- Afweging kunnen maken wat de rollen en posities van spelers in een verandering kunnen zijn en welke coalities nodig zijn om de verandering gaande te houden.
- Kunnen inschatten welke veranderkundige kwaliteiten en vermogens de spelers hebben om veranderingen op eigen kracht vorm te geven.

Zelfstudie spelers in kaart brengen

- Bekijk het videocollege 'Spelers in kaart brengen' op de website.
- Lees hoofdstuk 2 uit het boek 'Veranderen als Samenspel'.
- Bekijk de presentaties over 'Spelers in kaart brengen' op de website.
- Bekijk de korte video's '*Connection to patient care*' en '*Chronic*' op de website bij 'Spelers in kaart brengen'. Ga bij jezelf na welke spelers jouw werk en organisatie beïnvloeden.
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de spelers waarmee organisaties te maken hebben in hun omgeving.
- Inventariseer voor een bekende of eigen organisatie de spelers waarmee de organisatie te maken heeft aan de hand van krantenartikelen en andere informatie over het bedrijf. Gebruik hiervoor het overzicht van spelers in het boek of in de presentatie over spelers die op de website beschikbaar is.
- Bekijk de studievragen over 'Spelers in kaart brengen' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om een beter beeld te krijgen van het spelers die invloed uitoefenen op jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film '*The Social Network*'. Deze speelfilm over de opkomst van Facebook toont hoe Facebook een revolutie ontketent op het gebied van menselijke interactie. Het geeft ook een scherp beeld van de interne verhoudingen tussen spelers en de strijd die ontstaat tussen de eigenaren. Wat leert deze film je over spelers op het speelveld?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Bespreek welke spelers de organisatie en het werk raken en welke nieuwe spelers relevant worden.
- Ga na hoe je spelers positioneert aan de hand van figuur 2.2 in het boek of de figuur in de presentatie die op de site beschikbaar is.
 - Welke invloedrijke spelers kunnen bijdragen aan succes van de verandering?
 - Welke invloedrijke spelers staan negatief tegenover de verandering?
 - Welke neutrale spelers kunnen actief in de verandering worden betrokken?
 - Welke spelers staan nu buiten beeld, maar zijn niettemin relevant?
 - Welke spelers doen er niet zo toe maar wil je wel geïnformeerd houden?Bespreek wat betekent dit voor het veranderingsproces dat je voor je ziet?
- Wissel uit wat je hebt gezien tijdens het bekijken van de film '*The Social network*' en wat dit betekent voor jouw kijk op het speelveld en de spelers op dat veld.

Leersessie 3: Spelambitie verbeelden

Inhoud

De complexiteit en dynamiek op het speelveld verlangen van spelers in organisaties dat ze kunnen balanceren tussen stabiliteit, continuïteit en vernieuwing. Het expliciteren van de betekenis van een organisatie en het formuleren van een toekomstvisie kunnen hierbij helpen. Het gaat erom de spelambitie of identiteit van de organisatie te expliciteren en maatschappelijke betekenis te creëren. In de spelambitie wordt de maatschappelijke betekenis van een organisatie verbonden met waarden voor burgers en professionele en culturele waarden. De betekenis en de waarden sluiten aan bij de competenties en kwaliteiten van de organisatie en bij de strategische positionering van de organisatie op het speelveld.

Een spelambitie geeft richting in een dynamische omgeving en biedt houvast bij onzekerheid. De spelambitie is ook een ankerpunt in diepgaande verandering en vernieuwing van organisaties.

Er zijn meerdere manieren om de spelambitie van een organisatie uit te werken en te visualiseren, zoals toekomstconferenties, zoekconferenties, open dialoog en werkbesprekingen. Elke keer speelt daarbij de vraag welke spelers er meedoen in het uitwerken van de spelambitie.

Leerdoelen

- De spelambitie van een organisatie begrijpen als een betekenisvolle visualisering van de missie en visie van een organisatie waarbij strategie en cultuur samengaan.
- De vier invalshoeken van de spelambitie kennen en weten wat de achterliggende principes zijn van elk van deze vier invalshoeken.
- In staat zijn om de spelambitie van een willekeurige organisatie in beeld te krijgen en te visualiseren.
- Methoden kennen om spelambities productief te maken door constructieve dialoog, construerende gesprekken en conflict-oplossend onderhandelen.
- Inschattingen kunnen maken in welke mate de spelambitie aansluit bij de dagelijkse werkpraktijk en of het realiseren van de spelambitie haalbaar en realistisch is.
- Kunnen toetsen of een spelambitie en een daaruit voortkomende verandering raken aan een incident of dat het voortkomt uit een essentie die raakt aan het voortbestaan.

Zelfstudie spelambitie verbeelden

- Bekijk het videocollege 'Spelambitie verbeelden' op de website.
- Lees hoofdstuk 3 uit het boek 'Veranderen als Samenspel'.
- Bekijk de presentaties over 'Spelambitie verbeelden' en 'Voorbeelden van spelambities' op de website.
- Bekijk de korte video's 'Wolters Kluwer', 'Arcadis' en 'Brandweer Gooi & Vecht' op de website bij 'Spelambitie verbeelden'. Ga bij jezelf na wat deze video's je vertellen over de spelambitie van deze organisaties en hoe de voorbeelden je kunnen helpen bij het maken van je eigen spelambitie en het verhaal dat daarbij hoort.
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de spelers waarmee organisaties te maken hebben in hun omgeving.
- Maak een spelambitie voor een organisatie waarmee je bekend bent of waar je werkt op basis van figuur 3.1 of de presentatie op de website. Maak gebruik van gegevens op de website van de organisatie en openbare presentaties en rapportages. Vul deze gegevens eventueel aan met gesprekken die je voert met mensen in de organisatie over betekenis, de waarde voor klanten, de uniciteit en de strategische positionering.
- Reflecteer op de uitgewerkte spelambitie en ga na of deze spelambitie vooral is gericht op *processen* (efficiënt, foutloos, procedureel), *producten* (productaanbod, productkwaliteit, productinnovatie), *markten* (concurrentiepositie, marktpositie, marktaandeel) of *klanten* (klantgerichtheid, klant voorop). Wat betekent dit voor de verandering die je voor je ziet?
- Bekijk de studievragen over 'Spelambitie verbeelden' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om een beter beeld te krijgen van de spelambitie van jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de documentaire 'Biography – Ben & Jerry's'. Deze documentaire geeft een prachtig beeld van het ontstaan en de groei van het ijsmerk Ben & Jerry's en hoe de oprichters met hun unieke en creatieve benadering van zakendoen de spelambitie levend houden waarmee ze het bedrijf zijn gestart. Wat leer je van deze documentaire over het belang van een gedeelde spelambitie. Hoe inspireert deze documentaire om je werk te zien als spel?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Maak een beeldend overzicht van de betekenis, waarden, uniciteit en positie is van jouw organisatie, universiteit of hogeschool, laat de plaat zien en licht de spelambitie toe van jouw organisatie. Bespreek in hoeverre de elementen van de spelambitie congruent zijn, elkaar versterken of juist spanning oproepen.
- Bespreek hoe je samen met spelers in je eigen organisatie tot een gedeelde spelambitie zou kunnen komen? Wat betekent dit voor het veranderingsproces dat jullie voor je zien?
- Wissel uit wat je hebt gezien tijdens het bekijken van de film 'Biography – Ben & Jerry's' en wat dit betekent voor het creëren en in levend houden van de spelambitie van een organisatie.

Leersessie 4: Spelpatronen doorgronden

Inhoud

Elke organisatie kent ingesleten spelpatronen en culturele waarden en normen die bewust en onbewust het samenspel in organisaties beïnvloeden. Als ingesleten spelpatronen de bron zijn van problemen, dan is het noodzakelijk om ze ter discussie te stellen en te veranderen. Het doorgronden en veranderen van spelpatronen is nodig om ruimte te maken voor vernieuwing en in te spelen op onverwachte gebeurtenissen.

Het achterhalen van spelpatronen stoelt op onbevangen waarnemen, waarderen, verkennen en meervoudig kijken naar wat er gaande is in een organisatie. Daarbij is er ook aandacht voor conflicterende culturele waarden en spanningen tussen spelersgroepen.

Het onderkennen van spelpatronen is een doorlopend proces van waarnemen en betekenisgeven waarbij spelers in verandering nagaan waar energie voor vernieuwing aanwezig is en waar patronen en spanningsvelden spelen die verandering tegenwerken.

Leerdoelen

- Spelpatronen in organisaties in kaart kunnen brengen door het toepassen van meerdere methoden zoals onbevangen waarnemen, waarderen, verkennen en meervoudig kijken.
- Conflicterende culturele waarden kunnen duiden en terugkoppelen naar betrokken spelers om daarmee ruimte te maken voor verandering.
- Eerdere ervaringen met veranderprocessen kunnen achterhalen die een beeld geven van het veranderklimaat waarin veranderingen moeizaam dan wel soepel verlopen.
- Spelpatronen inzichtelijk kunnen maken door het gebruik van causale diagrammen, uitwisselingsbijeenkomsten tussen spelers en het gebruik van confrontatiebijeenkomsten.
- Kunnen inschatten in welke mate urgentie en druk vanuit de omgeving de speelruimte inperkt om veranderingen naar eigen inzicht vorm te geven en diepgaand te veranderen.
- In kaart kunnen brengen van de interne drukte rond veranderen en kunnen afwegen wat kan bijdragen aan een veranderklimaat waarin spelers zelf de verandering vormgeven.

Zelfstudie spelpatronen doorgronden

- Bekijk het videocollege 'Spelpatronen doorgronden' op de website.
- Lees hoofdstuk 4 uit het boek 'Veranderen als Samenspel'.
- Bekijk de presentaties over 'Spelpatronen doorgronden' op de website.
- Voer zo mogelijk enkele waarderende gesprekken met mensen in de organisatie waar je werkt of toegang toe hebt. Maak een kort verslag van wat je hebt opgehaald en hoe jij en je gesprekspartners het gesprek hebben ervaren.
- Maak een meervoudige analyse van wat er allemaal speelt in je eigen organisatie aan de hand van de informatiebronnen in tabel 4.1 en het overzicht in figuur 4.2 of gebruik de platen in de presentaties op de website. Probeer vervolgens de dynamiek te achterhalen die leidt tot de kern van het probleem.
- Ga naar http://www.ocai-online.nl/producten/ocai_one.htm en vul de vragenlijst in over de cultuur de organisatie waar je werkt of studeert. Het profiel sluit aan bij het concurrerend waardenmodel van Cameron & Quinn in figuur 4.3 van het boek. Ga na wat deze uitkomst betekent voor de verandering die je voor ogen hebt.
- Bekijk de korte video's 'Boiler Room Speech' en 'Any Given Sunday' op de website bij 'Spelpatronen doorgronden'. Ga bij jezelf na wat de 'Boiler Room Speech' je vertelt over de cultuurtypen hiërarchie en markt in figuur 4.2 uit het boek of op de presentatie van de website. En wat vertelt de video 'Any Given Sunday' je over de cultuurtypen 'familie' en 'adhocracy'. Hoe verhoud je jezelf tot deze vier cultuurtypen?
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de spelpatronen waarmee organisaties te maken hebben in hun omgeving.
- Bekijk de studievragen over 'Spelpatronen doorgronden' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om een beter beeld te krijgen van de spelpatronen van jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film 'Dead Poets Society'. In deze prachtige film keert onderwijzer John Keating terug naar zijn eigen school Welton Academy om zijn studenten te inspireren om het beste van hun leven te maken. Hij kiest voor onorthodoxe leermethoden die de bestaande cultuur en spelpatronen ter discussie stellen. Ga na hoe de cultuur op de school is gerelateerd aan de geschiedenis en tradities, historie van families en het gedrag van de hoofdmeester. Heeft John Keating nu uiteindelijk de spelpatronen op de school gewijzigd, of niet?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Bespreek kenmerkende patronen die de huidige situatie en machtsverhoudingen in jouw organisatie in stand houden en hoe je hierin ontregeld kunt acteren.
- Bespreek enkele dominante spelpatronen voor een bekende of eigen organisatie op basis van eigen ervaring of op basis van enkele gesprekken, mailuitwisseling of MailChimp met mensen uit de organisatie aan de hand van de vragen:
 - Wat kenmerkt deze organisatie?
 - Kunt u iets vertellen over de historie?
 - Hoe gaan mensen met elkaar om?
 - Hoe zou u de cultuur typeren?
 - Welke spanningen doen zich soms voor?

Leersessie 5: Spelidee beredeneren

Inhoud

Het spelidee staat voor een weloverwogen en uitgewerkte veranderaanpak waarmee organisaties zich kunnen kwalificeren voor de toekomst. Een succesvolle veranderaanpak is afhankelijk van allerlei omstandigheden. Het speelveld, de spelers en de spelambitie beïnvloeden de keuze voor een veranderaanpak.

Er bestaat geen beste wijze van veranderen. Er zijn meerdere strategieën om veranderingen te realiseren. Afhankelijk van de aard van het probleem en de kenmerken van de organisatie wordt een keuze voor een combinatie van veranderstrategieën gemaakt. Bij de keuze van veranderstrategieën gaat het onder meer om de vraag of de verandering zich richt op een projectmatige verbetering van klantsystemen, verandering van samenwerkingspatronen of om vernieuwing van interacties met klanten.

Een spelidee mondt uit in een redenering voor veranderen waarin antwoord wordt gegeven op de vraag waarom veranderen nodig is, wie er meedoen, en hoe de verandering het beste kan worden vormgegeven.

Leerdoelen

- Verschillende veranderstrategieën kennen met hun onderliggende paradigma's op veranderen en hun werkzame principes om veranderingen vorm te geven.
- Werkingskracht van veranderstrategieën kunnen inschatten en kunnen vergelijken door de aannames van de strategieën en hun onderlinge verschillen te kennen.
- De aard van een veranderopgave kunnen inschatten en kunnen inschatten of het gaat om projectmatig verbeteren, diepgaand veranderen of experimenteel vernieuwen.
- Kunnen afwegen van combinatiemogelijkheden van veranderstrategieën in een coherente veranderaanpak waarin de bijdrage van spelers optimaal worden benut.
- De omvang en diepgang van een verandering kunnen inschatten en kunnen beredeneren wat voor veranderaanpak nodig is om zo groot mogelijke impact te hebben.
- Een doordachte redenering voor veranderen kunnen maken die inhoudelijk congruent en overdraagbaar is naar andere spelers in verandering.

Zelfstudie spelinhoud beredeneren

- Bekijk het videocollege 'Spelinhoud beredeneren' op de website.
- Lees hoofdstuk 5 uit het boek 'Veranderen als Samenspel'.
- Bekijk de presentatie over 'Spelidee beredeneren' op de website.
- Ga bij jezelf na of je een beeld hebt van de veranderaanpak in een organisatie waarmee je bekend bent of waar je werkt met behulp van figuur 5.1 met de veranderredenering of de plaat met de veranderredenering in de presentatie op de website. Waar ervaar je lacunes en inconsistenties en hoe zou je de redenering krachtiger kunnen maken?
- Bekijk de korte video 'Silly Olympics' op de website bij 'Spelidee beredeneren'. Ga bij jezelf na wat essentieel is om mensen in beweging te krijgen en voor een verandering te winnen?
- Ga voor jezelf met welke veranderstrategieën je bekend bent aan de hand van figuur 5.2 in het boek of de presentatie op de website. Welke strategieën zijn op dit moment dominant zijn in de aanpak van veranderingen in je eigen organisatie? Welke veranderstrategie heeft je voorkeur in de veranderingen die je voor je ziet?
- Ga naar appstore of playstore en download de kleurenapp gratis. Dat is het makkelijkst met de zoekterm 'vakmedianet'. Vul daarna de kleurentest in en ga voor jezelf na waar je hoog op scoort en waarop lager. Als alternatief kun je ook naar <https://hansvermaak.com/blog/publicaties/de-kleurentest/>
- Schat voor jezelf in of het in je eigen organisatie gaat om een verbetering, verandering of vernieuwing aan de hand van paragraaf over de aard van veranderingen en de tabellen 5.1, 5.2 en 5.3 in het boek. Ga voor jezelf na wat dit betekent voor de aanpak van de beoogde verandering.
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de spelpatronen waarmee organisaties te maken hebben in hun omgeving.
- Bekijk de studievragen over 'Spelidee beredeneren' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om tot een veranderredenering te komen voor jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film 'Good Company'. De film vertelt het verhaal van een manager van middelbare leeftijd die leiding geeft aan een afdeling die advertentieruimte voor een sporttijdschrift verkoopt. Zijn leven krijgt een drastische wending als zijn bedrijf wordt overgenomen en hij een nieuwe baas krijgt van zesentwintig jaar oud. De nieuwe baas start een reorganisatie en een cultuurverandering om in te spelen op het veranderende medialandschap. Hoe zou jij je opstellen als nieuwe baas die te maken krijgt met oudere werknemers?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Bespreek wat de dominante veranderaanpak en veranderstrategie is die wordt gevolgd en wat de effecten zijn van deze veranderstrategie. Bespreek de meest gewenste veranderstrategie om de veranderingen te realiseren die jezelf voor ogen hebt, wat je eigen verandervoorkeur is en hoe deze voorkeur al dan niet op gespannen voet staat met de gevolgde en gewenste veranderstrategie?

Leersessie 6: Spelidee concretiseren

Inhoud

Er zijn meerdere aangrijpingspunten voor het veranderen van organisaties. Sommige veranderingen ontstaan vanuit een druk van buiten, andere beginnen van binnenuit of starten met een ambitie zich te kwalificeren voor de toekomst. De aangrijpingspunten beperken of verruimen de speelruimte om veranderingen naar eigen inzicht vorm te geven. Daarmee geven de aangrijpingspunten richting aan het kiezen en combineren van veranderstrategieën.

Communicatie tijdens veranderingen is essentieel. Er zijn veel vragen waarop een antwoord nodig is. Hoe wordt een verandering aangekondigd? Wie vertelt het verhaal? Welke verwachtingen worden gewekt? Hoe blijft iedereen op de hoogte? Hoe ontstaat er ruimte voor een daadwerkelijke dialoog tussen betrokken spelers? Is er voldoende rust en vertrouwen om het onbespreekbare bespreekbaar te maken? Het zoeken naar antwoorden op deze vragen helpt het veranderidee nader in te vullen.

Bij het concretiseren van het spelidee gaat het erom wat werkbaar is. Dat betekent dat een spelidee aansluit bij ontwikkelingen op het speelveld, de spelambitie, de relevante spelers en het spelpatroon. Hoe deze invalshoeken bij elkaar passen, is een proces van wikken en wegen. De kernvraag is wat de spelers werkbaar achten in de speelruimte die ze hebben.

Leerdoelen

- Onderkennen van aangrijpingspunten voor verandering en wat dit betekent voor speelruimte in de verandering en het engagement van de betrokken spelers.
- Bewust kiezen en kunnen combineren van veranderstrategieën in een overkoepelende aanpak voor een beoogde verandering.
- Kennen en bewust kunnen inzetten van communicatiestrategieën in verandering die congruent is met de gekozen veranderaanpak.
- Kunnen spelen met rust, ruimte en momentum in een veranderingsproces dat bijdraagt aan goed samenspel tussen spelers in verandering.
- Vanuit een combinatie van veranderstrategieën zoeken naar een goede balans tussen veranderen van bovenaf en veranderen van onderaf.
- Kunnen inschatten van risico's in de gekozen veranderaanpak met oog op spelpatronen, speldynamiek en de verhoudingen tussen de spelers in verandering.

Zelfstudie spelidee concretiseren

- Bekijk het videocollege 'Spelinhoud concretiseren' op de website.
- Lees hoofdstuk 6 uit het boek 'Veranderen als Samenspel.'
- Bekijk de presentatie 'Spelidee concretiseren' op de website.
- Ga bij jezelf aan de hand van figuur 6.1 uit het boek of in de presentatie op de website na wat de aangrijpingspunten voor verandering zijn in jouw organisatie en wat dit betekent voor de combinatie van veranderstrategieën in jouw organisatie.
- Bekijk de korte video's 'The district', 'Lame offer', 'Castells' en 'IDEO shopping chart' op de website bij 'Spelidee concretiseren'. Ga bij jezelf na wat deze video's je leren over de verschillende veranderstrategieën, welk type leiderschap is gekoppeld aan de strategieën en wat de strategieën bij jou oproepen? Welke strategie past het beste bij jou zelf?
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de aangrijpingspunten en de combinatie van veranderstrategieën in deze organisaties. Ga aan de hand van de gekozen casus na hoe de communicatie over de verandering en tijdens het veranderproces is vormgegeven.
- Op welke wijze zou je zelf communicatie en interactie over veranderingen vormgeven in je eigen organisatie?
- Maak een overtuigend en inspirerend verhaal over de veranderingen die je voor je ziet in je eigen organisatie. Maak daarbij gebruik van figuur 5.1 en 6.1 uit het boek 'Veranderen als Samenspel'.
- Bekijk de studievragen over 'Spelidee concretiseren' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om tot een veranderredenering en uitgewerkte veranderaanpak te komen voor jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film 'Baby Boom'. In deze komedie speelt Diane Keaton de rol van een carrièrevrouw en managementconsultant in New York. Ze krijgt de zorg over een zes maanden oude baby opgedrongen als een nicht overlijdt. Omdat haar leven als moeder en consultant te veel vergt stapt ze over als accountmanager naar een voedselproducent. Als deze baan geen succes wordt, verhuist ze naar het platteland en wordt noodgedwongen ondernemer in de productie en verkoop van babyvoeding. Haar gourmet babyvoeding wordt een groot succes. Wat is haar spelidee en hoe brengt ze die tot leven?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Vertel elkaar een kort aansprekend veranderverhaal over de veranderingen in een organisatie waar je bekend mee bent of waar je werkt. Geef elkaar tips om het verhaal spannender en aantrekkelijker te maken.
- Bespreek met elkaar wat de dominante veranderstrategieën zijn in je eigen organisatie, in hoeverre deze strategieën passen bij de aanleiding voor verandering en wat het effect is van de keuze van de combinatie van veranderstrategieën.
- Wissel met elkaar uit welke combinatie van veranderstrategieën voor jouw organisatie handig zijn en geef elkaar tips hoe je hierin zelf een rol kunt spelen.
- Bespreek wat je aan spelvormen hebt gezien in de film 'Baby Boom' en wat dit je leert over het realiseren van een spelambitie.

Leersessie 7: Spelverdeling organiseren

Inhoud

Het realiseren van veranderingen in organisaties verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen binnen en buiten de organisatie. De vraag is hoe spelers in verandering tot optimaal samenspel kunnen komen om van de verandering een succes te maken. Bij het organiseren van de spelverdeling gaat het om het benoemen van rollen voor specifieke doelgroepen. Dit helpt verwachtingen helder te maken over ieders bijdrage en zo onzekerheid te reduceren over de aanpak van de verandering.

Voor daadwerkelijke verandering is het gewenst alle spelers te betrekken die met elkaar samenwerken in een systeem waar de verandering tot leven komt. Het maakt dan niet uit of het erom gaat dat werkprocessen opnieuw moeten worden ingericht, samenwerking moet worden versterkt, de dienstverlening moet worden verbeterd of dat het gaat om innovatieve praktijken.

Een verandering komt tot leven als spelers hier gezamenlijk aan werken. Door samenspel ontstaan concrete resultaten met betrekking tot de vraagstukken die spelen. In het samenspel doen de spelers ervaring op over wat wel en niet goed werkt. Die ervaring ontstaat door het spel van verandering met elkaar te spelen. Het blijft niet bij een veranderidee alleen, maar het gaat er ook om beslissingen te nemen en te leven met de consequenties daarvan.

Leerdoelen

- Kunnen inschatten welke spelers en spelersgroepen welke positie innemen in een veranderproces en welke rol ze kunnen spelen in verandering.
- Onderkennen van spelers met hoge en lage betrokkenheid en het concretiseren van spelverdeling en spelersrollen om steun en draagvlak voor verandering te creëren.
- Kunnen beoordelen waardoor bij spelers spanningen en blokkades ontstaan, wat daarvan de achtergrond is en wat dit betekent voor de verdere aanpak van de verandering.
- Kunnen inrichten van een besluitvormingsproces in de uitvoering van een verandering en het inrichten van een transparant communicatieproces over de verandering.
- Spanningen en conflictbronnen kunnen herkennen en kunnen inschatten of het gaat om belangentegenstellingen, wantrouwen, onbekendheid of onzekerheid.
- Activiteiten kunnen inzetten om draagvlak te ontwikkelen en vertrouwen te bouwen door aan te sluiten bij de professionele waarden in het werk.

Zelfstudie Spelverdeling organiseren

- Bekijk het videocollege 'Spelverdeling organiseren' op de website.
- Lees hoofdstuk 7 uit het boek 'Veranderen als Samenspel.'
- Bekijk de presentaties over 'Spelverdeling organiseren' op de website.
- Voer zo mogelijk een paar gesprekken met mensen over verandering in de organisatie waar je werkt of waar je toegang toe hebt of gebruik mail of MailChimp en vraag ze naar hun eigen rol, de steunende rol van anderen en wat maakt dat ze engagement hebben getoond.
- Ga bij jezelf aan de hand van figuur 7.1 uit het boek of de presentatie op de website na welke mensen een rol vervullen als voortrekkers, gangmakers, volgers, criticaster en achterblijvers.
- Plaats personen met hun naam in de bollen van figuur 7.2. in het boek of op de website. Persoonsnamen kunnen in meerdere bollen terugkomen. Ga vervolgens aan de hand van tabel 7.1 uit het boek na hoe je de verschillende personen een rol kunt geven in de verandering die je voor je ziet.
- Bekijk de korte video 'As it is in Heaven' en ga bij jezelf na wat deze video's je leert over verschillende rollen, drijfveren van mensen en spanningen die naar boven komen. Hoe zou jij spanningen hanteerbaar maken?
- Bekijk de video 'Cleveland Clinic' en ga bij jezelf na wat teamwerk behelst in jouw organisatie, wat samenwerking over afdelingen lastig maakt en wat de rol van leidinggevenden is in teamgericht of opgavegericht werken.
- Bekijk de video 'Leadership lessons from the dancing guy'. Zie je jezelf meer als initiator, vroege volger of toeschouwer. Welke rol ligt je het meeste als het om veranderen gaat?
- Vul de Belbintest in voor teamrollen die je op de website kunt vinden. De rollen geven een beeld van teamkwaliteiten en aandachtspunten. De teamroltheorie beschrijft ook welke spanningen vaak voorkomen tussen specifieke rollen. Veelvoorkomende spanningen zijn verbeeld in de presentatie bij deze sessie op de website. Wat betekent de uitkomst voor jouw rol in verandering?
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de spelersrollen in deze organisaties. Ga aan de hand van gekozen casus na welke rollen jij voor verschillende spelers voor je ziet.
- Bekijk de studievragen over 'Spelverdeling organiseren' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om tot een goede spelverdeling te komen voor een verandering in jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film 'Moneyball'. Deze film is gebaseerd op een waargebeurd verhaal over coach Bitty Beane die met een klein budget een baseballteam moet opbouwen. Ondanks weerstand van de oude garde, de media en de outfield trainer slaagt Beane erin een winnend team samen te stellen en de manier te veranderen waarop het spel wordt gespeeld. Wat leert deze film je over het organiseren van samenspel?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Bespreek met elkaar de wijze waarom teamgericht of opgave gericht werken vorm krijgt in je eigen organisatie. Bespreek wat samenwerken lastig maakt en wat je zelf kunt doen om het samenspel te bevorderen.

Leersessie 8: Spelvormen inbrengen

Inhoud

Spelvormen zijn gerichte activiteiten die spelers samen ondernemen om beweging te genereren. Er zijn talloze spelvormen beschikbaar die spelers kunnen inzetten als behulpzame activiteiten en ondersteunende acties in een veranderingsproces.

Het inzetten van spelvormen vergt een zorgvuldige afweging, waarbij rekening wordt gehouden met de aangrijpingspunten voor verandering en congruentie wordt gezocht met het overkoepelende spelidee en de combinatie van veranderstrategieën die leidend zijn in de verandering. Tijdens elk veranderingsproces komen spanningen naar boven en kunnen conflicten ontstaan. Spelvormen kunnen behulpzaam zijn om spanningen productief te maken en conflicten te hanteren.

De impact van spelvormen is gebaseerd op de kracht en de samenhang van de verschillende activiteiten die worden ingezet. Door spelvormen weloverwogen te kiezen en te combineren kan de kracht ervan toenemen en komt de verandering tot leven.

Leerdoelen

- Breed palet van spelvormen kennen en hun onderliggende principes begrijpen om ze te kunnen inzetten als behulpzame activiteiten om verandering gaande te houden.
- Afwegen van spelvormen waarbij rekening wordt gehouden met de aangrijpingspunten voor verandering en congruentie wordt gezocht met het overkoepelende spelidee.
- Het bewust kunnen combineren van spelvormen in een transparante veranderaanpak zodanig dat spelvormen elkaar versterken en diepgang in de verandering wordt bereikt.
- Onderkennen van fixaties, kunnen inschatten of het gaat om cognitieve of sociale fixaties en welke mogelijkheden er zijn om deze fixaties weg te nemen.
- Relatieaspecten begrijpen en conflicten kunnen hanteren die voortkomen uit spanningen in de relaties tussen spelers en spelersgroepen.
- Kunnen beoordelen hoe activiteiten op verschillende schaalniveaus elkaar kunnen versterken en welke diepgang in spelvormen nodig is om veranderingen te realiseren.

Zelfstudie Spelvormen inbrengen

- Bekijk het videocollege 'Spelvormen inbrengen op de website.
- Lees hoofdstuk 8 uit het boek 'Veranderen als Samenspel.'
- Bekijk de presentaties over 'Spelvormen inzetten' op de website.
- Bestudeer concrete spelvormen door deze te bekijken op de website. Ga bij jezelf na welke spelvormen aansluiten bij de overkoepelende veranderstrategie en welke spelvormen naar jouw idee goed bruikbaar zijn in het veranderproces in je eigen organisatie. Bij welke spelvormen voel je jezelf het meeste thuis en waarom is dat zo? Heeft dit te maken met je opleiding, opvoeding, eerdere ervaringen, persoonlijke kwaliteiten?
- Ga aan de hand van figuur 8.2 of presentatie op de website na welke spanningen en conflicten zich in je eigen organisatie voordoen om ga vervolgens na in welk relatieaspect de kern van het probleem zit, hoe de spanningsbalans kan worden hersteld op de vier relatie aspecten en met welk relatieaspect het best kan worden begonnen.
- Bekijk de korte video 'Minute of silence' op de website en vraag je af of het hier gaat om een interventie of interactie?
- Bekijk de korte video 'Invictus' op de website en ga bij jezelf na wat deze video's je leert over betekenisvolle gesprekken arrangeren?
- Bekijk de korte video 'Ray' op de website en stel jezelf de vraag of jij het in je hebt om tegelijkertijd steunend te zijn en toch de ander vrij te laten om zelf keuzen te maken.
- Bekijk de korte video 'Good Will Hunting' op de website en ga bij jezelf na wat het voor jou betekent om samenspel met anderen aan te gaan.
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de spelvormen in deze organisaties. Ga aan de hand van gekozen casus na welke spelvormen jij voor je ziet voor het veranderingsproces in je eigen organisatie.
- Bekijk de studievragen over 'Spelvormen inbrengen' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om tot een mooie spelverdeling te komen voor een verandering in jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film 'Remember the Titans'. De film is een mooi voorbeeld hoe organisaties en relaties uiteenvallen omdat conflict niet wordt omgezet in samenwerking. In de film zien we een coach die een conflict tussen jongens beslecht die alleen maar hebben geleerd om elkaar te haten. Hij geeft ze een levensdoel, expliciteert waarden, investeert in samenspel en aanvaard onzekerheid. Wat leert de film je over het inzetten van spelvormen?

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Bespreek met elkaar welke spelvormen in de eigen organisatie worden toegepast en wat daarvan het effect is. Bespreek vervolgens welke spelvormen goed bruikbaar zouden zijn en welke juist minder goed in de eigen organisatie. Geef elkaar tips om specifieke spelvormen in te zetten.
- Vraag een deelnemer om een lastige situatie uiteen te zetten en vraag de andere leden of ze deze situatie ook wel eens hebben meegemaakt en welke handelingsperspectieven en spelvormen mogelijk zijn om deze situatie aan te pakken.

Leersessie 9: Spelbeleving ervaren

Inhoud

In veranderingsprocessen is het essentieel de spelbeleving voor ogen te houden. Bij de spelbeleving gaat het om een bovenstroom van zichtbare activiteiten en een onderstroom van belevingen. Als activiteiten onvoldoende helder zijn en niet zijn afgestemd kan dit tot stagnatie leiden. In de onderstroom gaat het om gevoelens en emoties, zoals angst voor verlies en onzekerheid over de toekomst. Als er geen empathie is voor angsten en onzekerheden kan dit leiden tot verzet of gelatenheid waardoor samenspel niet tot bloei komt.

Spelers die bewust acteren in verandering hebben oog voor de boven- en onderstroom en staan open voor zwakke signalen van medespelers die de veranderingen in hun dagelijkse werk ervaren. Deze signalen worden serieus genomen en er wordt op ingespeeld.

Spelplezier ontstaat als toekomstambities worden gedeeld, voortgang zichtbaar wordt en het leervermogen en de vitaliteit van de organisatie toeneemt. Vitaliteit is het gezamenlijk vermogen van de mensen in een organisatie om de dynamiek in de omgeving te benutten en in te spelen op onverwachte gebeurtenissen. Het uitwisselen van succesverhalen helpt in de voortgang van een verandering en vergroot het spelplezier van de spelers.

Leerdoelen

- Meervoudig kunnen kijken naar de bovenstroom van zichtbare en rationele activiteiten en de onderstroom van gevoelens, angsten en emoties.
- Belemmeringen in de bovenstroom kunnen voorzien en daarop kunnen inspelen als ze zich voordoen.
- Barrières in de onderstroom kunnen aanvoelen en weten te achterhalen door open te staan voor gevoelens en emoties van spelers in verandering.
- Kennis hebben van methodieken om voortgang in verandering zichtbaar te maken, veranderdynamiek te herkennen en zwakke signalen te achterhalen en te duiden.
- Methodieken kennen om de vitaliteit en de maatschappelijke impact van organisaties inzichtelijk te maken, daarvan te leren en inzichten te gebruiken om te innoveren.
- Inzichtelijk en bespreekbaar kunnen maken van positieve en negatieve spelervaringen om daarvan te kunnen leren en nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen.

Zelfstudie spelbeleving ervaren

- Bekijk het videocollege 'Spelbeleving ervaren' op de website.
- Lees hoofdstuk 9 uit het boek 'Veranderen als Samenspel.'
- Bekijk de presentaties over 'Spelbeleving ervaren' op de website.
- Inventariseer via gesprekken, videoconferenties, mail of met behulp van MailChimp positieve en negatieve ervaringen van mensen met veranderen in de organisatie waar je werkt of waar je bekend mee bent. Wat leer je van deze inventarisatie?
- Inventariseer via mail of met behulp van MailChimp het verandervermogen van je eigen organisatie door het stellen van drie vragen.
 - waarom zijn eerdere veranderingen mislukt?
 - waarom waren eerdere veranderingen succesvol?
 - wat moeten we doen om de verandering te laten slagen?Inventariseer de antwoorden en geef de beelden terug aan mensen die hebben gereageerd.
- Ga aan de hand van figuur 9.1 of de presentatie bij deze sessie na welke acties in de bovenstroom zichtbaar zijn en welke gevoelens en emoties in de onderstroom zich voordoen in je eigen organisatie, hogeschool of universiteit.
- Breng de vitaliteit van je eigen organisatie in kaart door gebruik te maken van figuur 9.3 of de plaat in de presentatie bij deze sessie. Beschrijf bij elk gezichtspunt wat het bijdraagt aan vitaliteit en engagement en wat energie opsloort.
- Bekijk de video 'Air France emotions'. De video geeft een beeld van hoogoplopende emoties waarbij de directeur van Air France en de vice-president Human Relations worden belaagd door woedende medewerkers. Het is een voorbeeld van emoties in de onderstroom. Kan je bedenken hoe deze emoties in de onderstroom samenhangen met activiteiten van het topmanagement in de bovenstroom waarbij medewerkers niet betrokken zijn in het opstellen en uitvoeren van strategische beslissingen?
- Bekijk de korte video's 'Wear sunscreen' en 'You can be a hero too' en stel jezelf de vraag wat jouw spelplezier geeft?
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de spelbeleving in deze organisaties. Ga aan de hand van gekozen casus na welke spelbeleving je kunt onderkennen in de boven en onderstroom in je eigen organisatie.
- Bekijk de studievragen over 'Spelbeleving ervaren' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om tot een mooie spelverdeling te komen voor een verandering in jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film 'The Game'. In de film zien we Nicholas van Orten als rijke bankier die zich geheel geeft voor zijn werk, maar daardoor ook eenzaam is. Zijn broer Conrad geeft hem een spel dat zijn perspectief op de wereld en zijn leven drastisch verandert. Een mooi voorbeeld hoe een onverwachte gebeurtenis de vraag oproept wat echt belangrijk is.

Videoconferenties

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Bespreek met elkaar welke emoties en gevoelens in de onderstroom herkenbaar zijn en hoe je hiermee om zou kunnen gaan. Wat zou je kunnen doen om hoop te geven en nieuwe energie te generen.
- Bespreek ervaringen hoe veranderingen gemonitord kunnen worden. Maak onderscheid in formele metingen en het ophalen van informele gebeurtenissen en belevingen.

Leersessie 10: Speler zijn

Inhoud

Veranderen doe je niet alleen, zeker niet als het om organiseren gaat. In dit samenspel geven mensen betekenis aan de bestaande situatie, creëren ze betekenissen die het handelen richting geven en nemen ze initiatieven om veranderingen te realiseren.

Elke speler in een organisatie kan het initiatief nemen tot verandering en impact hebben in een veranderingsproces. Dit is niet gekoppeld aan een formele positie. Spelers met impact zijn sociaal slim, netwerkvaardig, beïnvloedingsvaardig en oprecht. Ze houden van vernieuwing en zijn bereid hun nek uit te steken.

Spelers die verandering willen realiseren zijn sociaal bewust. Ze praten met collega's, begrijpen de onderliggende waarden en normen en ze hebben belangstelling voor wat mensen beweegt. Spelers die impact hebben zijn ook zelfbewust. Ze kennen zichzelf, beseffen wat hen heeft gevormd en weten welke waarden ze belangrijk vinden.

Er bestaan nogal wat gangbare misvattingen over het succesvol veranderen van organisaties en over de rol van spelers in verandering. Deze misvattingen leiden vaak tot spelbederf en tot vastgelopen veranderprocessen. Het is daarom goed stil te staan bij deze misvattingen om ze te kunnen herkennen en te ontkrachten.

Leerdoelen

- Beeld hebben van vaardigheden die initiatiefrijke spelers nodig hebben om tot samenspel te komen in verandering.
- Zicht hebben op de vaardigheden die spelers inzetten om context en speelruimte te maken voor verandering.
- Zicht hebben op de vaardigheden die spelers tot hun beschikking hebben om impact te hebben in een verandering.
- Kunnen inschatten in welke mate je zelf als speler beschikt over veranderkundige kwaliteiten en bekwaamheden om een verandering te initiëren en te begeleiden.
- Reflecteren op eigen fascinaties, inspiraties, kwaliteiten, drijfveren, motivaties en relaties met anderen om zelfbewustzijn en sociaal bewustzijn blijvend te ontwikkelen.
- Herkennen en kunnen ontkrachten van gangbare misvattingen over veranderen en over de positie en rollen van spelers in verandering.
- Zicht hebben op concrete toepassingen om context te maken en impact te hebben voor verandering door spelveld te verkennen, spelers in kaart te brengen, spelambities te verbeelden en onderstromen bloot te leggen.

Zelfstudie Speler zijn

- Bekijk het videocollege 'Speler zijn' op de website.
- Lees hoofdstuk 10 uit het boek 'Veranderen als Samenspel.'
- Bekijk de presentatie 'Bewust speler zijn' op de website en ga na in hoeverre jij de verschillende vormen van bewustzijn hebt ontwikkeld en waar mogelijkheden zijn om jezelf verder te bekwamen of het samenspel met anderen te zoeken die kunnen compenseren wat jij minder goed in bent.
- Bekijk de presentatie 'Persoonlijk leiderschap' en ga na hoe je jezelf scoort op sociaal en zelfbewustzijn. Waar zie je mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen?
- Bekijk de presentatie 'Persoonlijk leiderschap' en ga na welke leiderschapsrollen bij je passen en welke juist niet. Wat betekent dit voor je rol in veranderprocessen?
- Voer zo mogelijk een paar gesprekken of maak een inventarisatie met behulp van mail of MailChimp over ervaringen van mensen die ervoor hebben gekozen om speler in verandering te zijn. Welke kwaliteiten dichten deze mensen zichzelf toe en wat maakte hun inzet de moeite waard?
- Vraag aan dertig mensen in je omgeving om je een korte brief te schrijven met een antwoord op de vraag: 'wanneer zag je mij op mijn best?'. Verzamel de brieven en bekijk ze op de rode draad. Ga met behulp van figuur 10.4 na welke aspecten kenmerkend zijn voor het eigen acteren en welke aspecten nog versterkt kunnen worden
- Werk met behulp van figuur 10.4 of de presentatie op de website voor jezelf concrete voorbeelden uit bij de zes aspecten van relatiemanagement en de zes aspecten bij zelfmanagement. Reflecteer daarna op de vraag op welke aspecten je jezelf verder wilt ontwikkelen.
- Maak je eigen persoonlijk profiel wie je bent aan de hand van de figuur en de suggesties op de volgende bladzijde van deze syllabus.
- Lees een casus naar keuze van de website bij deze sessie om een beeld te krijgen van de kwaliteiten van spelers die verschil hebben gemaakt in de verandering.
- Bekijk de studievragen over 'Speler zijn' en ga na hoe deze vragen je kunnen helpen om zelf speler te zijn in een verandering in jouw organisatie, hogeschool of universiteit.
- Bekijk de film 'Invictus'. De film vertelt het verhaal van Nelson Mandela als hij is verkozen tot president van Zuid-Afrika en zich inzet om de wereldkampioenschap rugby te gebruiken om bevolkingsgroepen van zijn regenboog natie te verbinden. Naast het betekenisvolle leiderschap van Mandela is ook de ontwikkeling in het leiderschap interessant van Francois Pienaar, de aanvoerder van het rugbyteam. Schrijf op hoe de leiders in deze film betekenisvol zijn, context maken en impact hebben.

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Vraag deelnemers om de 'Emotional and Social Competency Inventory' in te vullen die is gekoppeld aan figuur 10.4 in het boek. Informatie over het gebruik van deze vragenlijst is te vinden op internet. Bespreek de uitkomsten in tweetallen of kleine groepen waarbij ervaringen kunnen worden uitgewisseld.
- Bespreek met elkaar de observaties en emoties die je hebt opgedaan bij het kijken naar de film 'Invictus'.

Persoonlijk profiel en ambitie als speler en professional

Pak een groot vel en verdeel dat ik acht vlakken zoals in onderstaande tabel. Schrijf in elk vlak wat in je opkomt aan fascinaties, inspiraties, uniciteit, drijfveren, identiteit, betekenis, engagement en angsten.

Fascinaties Onderwerpen die me bezighouden Thema's die me al jaren boeien? Dingen die ik wil begrijpen?	Identiteit Wat zijn mijn professionele rollen Wat heeft me gevormd wie ik ben? Wie ben ik en wat is essentieel?
Inspiraties Wat geeft me energie? Waar word ik enthousiast van? Hoe krijg ik nieuwe inspiraties?	Betekenis Wat is mijn doel in het leven? Waarop ben ik trots? Mijn betekenis voor anderen?
Uniciteit Waarin ben ik echt heel erg goed? Waarop ben ik trots in mijn werk? Waarom waarderen anderen me?	Engagement Wat zijn significante relaties? Met wie wil ik me verbinden? Wat zijn professionele netwerken?
Drijfveren Mijn ankers en drijfveren Mijn persoonlijke ambitie Opgaven voor komende tijd	Angsten Mijn allergie en diepste angst Waar ik van wegblijf Existenties

Schaf het boek aan over loopbaanankers van Edgar Schein

https://www.businezz.nl/product/100-5932_Loopbaanankers

- Doe het interview over loopbaanankers samen met een vriend of bekende die je vertrouwt. Vul na het interview de vragenlijst in over loopbaanankers en relateer de uitkomsten aan wat je hebt ontdekt vanuit het interview. Gebruik deze uitkomsten om je persoonlijk profiel en ambitie aan te vullen.
- Reflecteer op de uitkomsten van de brieven die je hebt gekregen op de vraag wanneer je op je best was. Gebruik deze inzichten om je persoonlijk profiel en ambitie verder te concretiseren.
- Deel je persoonlijk profiel en ambitie met anderen die ook een profiel hebben gemaakt en ga na welke overeenkomsten en verschillen je ziet. Gebruik de profielen van anderen om je eigen profiel aan te vullen.

Videoconferentie

Organiseer een videoconferentie met medespelers in deze online-cursus.

- Deel en bespreek elkaars profielen en reflecteer op je profiel aan de hand van vragen die je van de andere deelnemers krijgt.

Epiloog

Diepgaande verandering is gestoeld op een waardevolle spelambitie en een gedeelde toekomstvisie. Bij diepgaand veranderen gaat het erom de externe en interne context te verkennen en te duiden en een spelidee te verbeelden. Mensen hebben de **intentie** om een toekomst te realiseren en de wil daarin samen op te trekken. In hun samenspel versterken ze het vermogen van hun gemeenschap om een waardevolle toekomst te creëren en veranderingen vorm te geven. In dit samenspel leren ze van elkaar en van waardevolle praktijken bij het realiseren van verandering en vernieuwing.

Veranderingen komen niet op gang zonder spelers die zich willen inzetten om veranderingen te realiseren. Iedereen kan initiatief nemen in verandering en anderen vragen mee te doen. Diepgaand veranderen vraagt om **precisie**. De precisie behelst de kunst van context maken en impact hebben. In de kern gaat het erom de veranderkundige dynamiek te doorgronden, veranderkundige keuzen te beredeneren, veranderstrategieën af te wegen en spelpatronen in te zetten in het samenspel met anderen.

Bij diepgaand veranderen gaat ook om **intuïtie** als onbewuste kennis en ervaring. Intuïtie helpt om spelpatronen te duiden, spelideeën af te wegen, spelvormen te kiezen en samenspel te organiseren. Initiatiefnemers en gangmakers zetten een stap naar voren of worden gevraagd mee te doen, omdat ze een bijdrage willen en kunnen leveren. Intuïtie helpt om drijfveren, emoties, onzekerheden en hoop te herkennen in de onderstroom van veranderen.

De intentie van deze online-cursus is om bij te dragen aan veranderkundige expertise en het versterken van veranderkracht. De tien leersessies dragen bij aan veranderkundige precisie in het in kaart brengen van dynamiek, het doorgronden van spelpatronen en het verbeelden van de spelambitie. De leersessies geven houvast in het afwegen van veranderstrategieën en spelvormen. De leersessies nodigen uit om stil te staan bij de eigen rol als speler en doen een beroep op precisie en intuïtie.

Om je verder te verdiepen kun je nog eens het uitgebreidere videocollege bekeken over Veranderen als samenspel. Dit is de link:

<https://www.onlineseminar.nl/vakmedianet/webinar/23502/veranderen-als-samenspel-een-positieve-kijk-op-org/#watch-player>

Verder kan je je eigen veranderaanpak nog eens toetsen aan de hand van de intermezzo's over **context maken** en **impact hebben** in het boek 'Veranderen als samenspel'. Het is interessant om voor jezelf nagaan welke afwegingen je impliciet of expliciet hebt gemaakt. Ook kan het behulpzaam zijn om deze afwegingen met andere spelers in het veranderproces te bespreken.

Met het boek 'Veranderen als samenspel' en de aanvullende publicaties op de website kan je je verder verdiepen in verandermanagement. Je kunt het boek hier bestellen:

<https://www.businezz.nl/product/100-7974-Veranderen-als-samenspel>

Het werken aan verandering en vernieuwing in organisaties is nooit af. Het blijft een doorgaand spel van veranderen, beredeneren en vernieuwen dat je maar het beste samen kunt spelen.