

Transformationeel veranderen

Waar komen we vandaan, waar staan we
en waar gaan we naartoe?

Jaap Boonstra

Dit artikel verkent hoe het denken over transformationeel veranderen zich de afgelopen vijftientig jaar internationaal heeft ontwikkeld, aan de hand van een systematische analyse van publicaties in het *Journal of Change Management*, en plaatst deze inzichten naast het Nederlandse veranderkundige discours in *M&O*. Waar organisatieverandering traditioneel werd benaderd als een gepland en beheersbaar traject, laat de analyse een duidelijke verschuiving zien naar veranderen als een dynamisch, relationeel en collectief proces dat raakt aan identiteit, waarden en maatschappelijke opgaven. Het artikel onderscheidt vier accentverschuivingen – van participatief en continu naar ontluikend en collectief veranderen – en laat zien hoe leiderschap daarbij verschuift van een individuele rol naar een gedeelde praktijk van betekenisgeving en cocreatie. Het VOLCANIC-perspectief wordt toegepast om hedendaagse veranderopgaven in onzekere en onderling verweven contexten te duiden. Het artikel sluit af met perspectieven voor onderzoek en praktijk, waarbij transformationeel veranderen wordt gepositioneerd als een moreel en relationeel ambacht, gericht op collectief leren, verbeeldingskracht en verantwoord handelen in complexe maatschappelijke systemen.

Inleiding

Enkele jaren terug verscheen in *M&O* een reflectie op zestig jaar denken over organisatieverandering op basis van publicaties in dit tijdschrift (Boonstra, 2022). De analyse laat zien hoe het Nederlandse veranderkundige denken zich heeft ontwikkeld, maar roept tegelijk de vraag op hoe dit denken zich verhoudt tot internationale ontwikkelingen. Waar *M&O* vooral een nationaal discours weerspiegelt, biedt de internationale literatuur – met name in het *Journal of Change Management* (JCM) – een interessant perspectief op veranderen als transformationeel proces.

JCM bestaat inmiddels vijftientwintig jaar en heeft in die periode consequent aandacht besteed aan diepgaande vormen van verandering, waarbij leiderschap, betekenisgeving, complexiteit en maatschappelijke context een centrale rol spelen. Een analyse van deze publicaties maakt zichtbaar hoe het denken over veranderen zich internationaal heeft verdiept en verbreed; van participatieve en ontwikkelingsgerichte benaderingen naar interactieve, collectieve en maatschappelijk ingebedde transformatieprocessen.

Dit artikel verkent deze ontwikkeling aan de hand van een systematische analyse van publicaties in *JCM* tussen 2000 en 2025. Daarbij staat transformationeel veranderen centraal: veranderingen die verder gaan dan geplande of par-

ticipatieve interventies en die raken aan identiteit, waarden, macht en maatschappelijke opgaven. Op basis van deze analyse wordt een VOLCANIC-perspectief beschreven als lens om hedendaagse veranderopgaven te duiden.

Het artikel maakt expliciet onderscheid tussen organisatieverandering en transformationeel veranderen. Organisatieverandering verwijst doorgaans naar veranderingen binnen organisaties en behoudt de organisatie als primaire eenheid van analyse, ook wanneer relationele, participatieve of ontluikende perspectieven worden gehanteerd. Transformationeel veranderen betreft een bewuste en collectieve betrokkenheid bij fundamentele maatschappelijke en organisatorische veranderingen die organisatiegrenzen overstijgen en bestaande aannames over doel, identiteit, macht en verantwoordelijkheid ter discussie stellen.

De centrale vraag in dit artikel is wat vijftientwintig jaar internationaal onderzoek naar organisatieverandering ons leert over transformationeel veranderen in een wereld die fundamenteel onzeker, relationeel en maatschappelijk verweven is. Voor onderzoekers, organisatieprofessionals en leidinggevendenden biedt deze bijdrage handvatten om verandering niet langer primair te benaderen als een te beheersen traject, maar als een gezamenlijke en contextgevoelige praktijk waarin betekenisgeving, interactie en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Het artikel is opgebouwd rond drie samenhangende vragen die richting geven aan de analyse en reflectie. Ik begin met een verkenning van waar we vandaan komen, door de ontwikkeling van het denken over transformationeel veranderen te reconstrueren aan de hand van vijftientwintig jaar publicaties in *JCM*. Daarna volgt een beschrijving van waar we nu staan door hedendaagse ontwikkelingen in transformationeel veranderen te duiden in het licht van een onvoorspelbare, onzekere en ambigue omgeving. Ten slotte staat de vraag centraal waar we naartoe gaan, met suggesties voor toekomstig onderzoek en een schets van vijf paden voor de toekomstige veranderpraktijk.

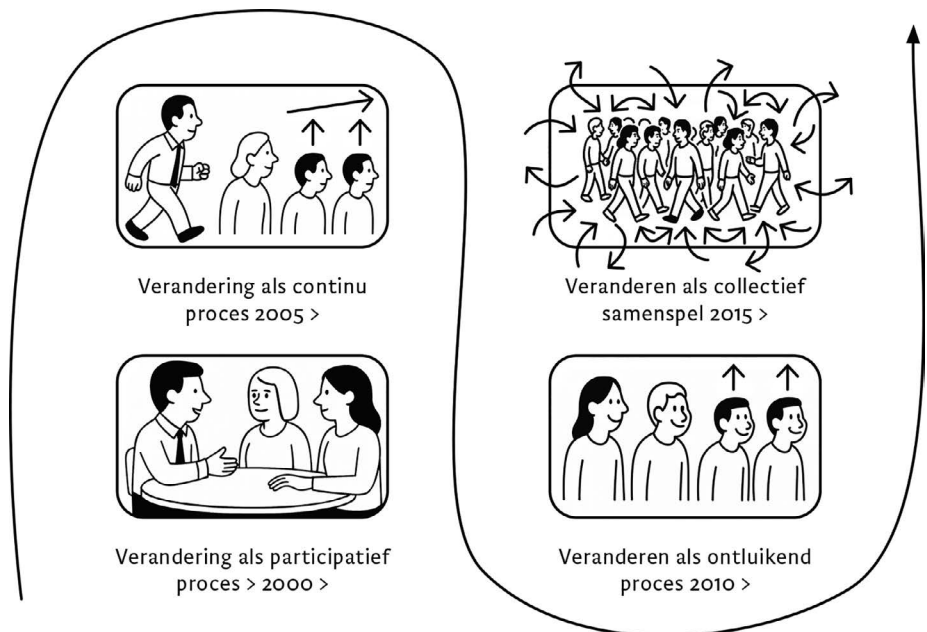
Wat leert vijftientwintig jaar internationaal onderzoek naar organisatieverandering ons over transformationeel veranderen in een wereld die fundamenteel onzeker, relationeel en maatschappelijk verweven is?

Waar komen we vandaan?

Om hedendaagse vormen van transformationeel veranderen te begrijpen, is inzicht nodig in de wijze waarop ideeën over verandering zich de afgelopen decennia hebben ontwikkeld. Op basis van een analyse van publicaties in *JCM* worden eerst vier perioden onderscheiden. Later volgt in dit artikel nog een vijfde periode die zich nu afspeelt.

Deze perioden vormen geen strikt lineaire opvolging, maar markeren accentverschuivingen in het denken over verandering en leiderschap. In elke periode speelt leiderschap een belangrijke rol, waarbij de betekenis ervan meebeweegt met veranderende opvattingen over organiseren en veranderen.

Figuur 1. **Evolutie van verandertheorieën.**



Participatieve verandering

In de beginjaren vanaf 2000 lag de nadruk op participatieve verandering en organisatieontwikkeling (OD). Verandering werd opgevat als een ontwikkelingsgericht proces waarin betrokkenheid, vertrouwen en gezamenlijke probleemoplossing centraal stonden (Haudan & MacLean, 2001; Hattori & Lapidus, 2004; By, 2005). Transformationeel leiderschap werd vooral geassocieerd met het articuleren van een inspirerende visie en het mobiliseren van commitment, waarbij leiders als initiators en begeleiders van verandering werden gezien (Gill, 2002; Karp, 2005).

Tabel 1. Artikelen over transformatieel veranderen in *JCM* (2001-2005).

Auteurs(s)	Jaar	Titel
Haudan & MacLean	2001	'E' is for engagement: transforming your business by transforming your people
Gill	2002	Change management or change leadership?
Hattori & Lapidus	2004	Collaboration, trust and innovative change
Karp	2005	An action theory of transformative processes
By	2005	Organizational change management: a critical review

Continue verandering

Vanaf 2005 kreeg het idee van organisaties als complexe adaptieve systemen meer aandacht. Verandering werd niet langer primair gezien als episodisch, maar als een continu proces van aanpassing en betekenisgeving (Ford, 2008; Stebbings & Braganza, 2009; Werkman, 2010). Sociaalconstructivistische perspectieven benadrukten communicatie, gezamenlijke interpretatie en betekenisgeving aan wat er gaande is. Leiderschap werd meer relationeel en affectief geïdentificeerd, met aandacht voor authenticiteit, vertrouwen en emotionele resonantie (Ferdig, 2007; Karp & Helgo, 2008; Burnes, 2009).

Tabel 2. Artikelen over transformatieel veranderen in *JCM* (2006-2010).

Auteur(s)	Jaar	Titel
Ferdig	2007	Sustainability leadership: co-creating a sustainable future
Karp & Helgo	2008	From change management to change leadership
Russ	2008	Communicating change: review and critical analysis
Ford	2008	Complex adaptive systems and improvisation theory
Stebbins & Braganza	2009	Continuous organizational transformation
Benn & Baker	2009	Advancing sustainability through change and innovation
Burnes	2009	Ethics and organizational change: return to lewinian values
Graetz & Smith	2010	Managing organizational change
Werkman	2010	Reinventing organization development
Van Nistelrooij & Sminia	2010	Organization development: what's actually happening?

Ontluikend veranderen

Vanaf 2010 verschoof de aandacht naar omgaan met onzekerheid en ambiguïteit. Verandering werd steeds vaker begrepen als emergent: ontluikend vanuit menselijke interactie en gedreven door een spanning tussen interne en externe impulsen (Nasim & Sushil, 2011; Chia, 2013). Thema's als organisatie-identiteit, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid deden hun intrede (De Matos & Clegg, 2013; Martinuzzi & Krumay, 2013). Leiderschap werd verbonden met het cultiveren van gedeelde waarden, rechtvaardigheid en ruimte voor experimenteren (Armenakis e.a., 2011; McClellan, 2013).

Tabel 3. Artikelen over transformationeel veranderen in *JCM* (2011-2015).

Auteur(s)	Jaar	83,468 mm
Nasim & Sushil	2011	Revisiting organizational change
Armenakis e.a.	2011	Organizational culture: assessment and transformation
Burnes	2011	Why does change fail?
Caldwell	2012	Systems thinking and organizational change
Doolin e.a.	2013	Translating translation and change
De Matos & Clegg	2013	Sustainability and organizational change
Martinuzzi & Krumay	2013	Csr and organizational transformation
Chia	2013	Silent transformation: 'letting happen'
McClellan	2013	Announcing change: discourse and uncertainty

Veranderen als samenspel

Vanaf 2015 werd transformationeel veranderen nadrukkelijk geplaatst in een bredere maatschappelijke en ecologische context. Verandering werd gezien als een inspanning van velen, binnen en tussen organisaties, gericht op duurzame en betekenisvolle toekomst (Ala-Laurinaho e.a., 2017; Sparr, 2018; Waddock, 2020). Leiderschap werd opgevat als een gedeelde, relationele praktijk waarbij betekenisgeving, reflectie en co-creatie centraal staan. Initiatief voor verandering kon vanuit alle delen van het systeem ontstaan; niet alleen vanuit formele posities (Gersick, 2019). Deze ontwikkeling zet na 2020 door als collectief en interactief samenspel, waarbij grenzen tussen organisaties en de omringende omgeving verder vervagen en mensen samen zoeken naar een nieuwe toekomst.

Tabel 4. Artikelen over transformationeel veranderen in *JCM* (2016-2020).

Auteur(s)	Jaar	Titel
Ala-Laurinaho e.a.	2017	Supporting sensemaking for systemic change
Sparr	2018	Paradoxes in organizational change
Gersick	2019	Reflections on revolutionary change
Waddock	2020	Thinking transformational system change
Edwards e.a.	2020	A model of cascading change

Terugkerende thema's in twintig jaar transformationeel veranderen

De vier onderscheiden perioden bouwen op elkaar voort en verdiepen bestaande inzichten in organisatieverandering en transformatie. Participatieve en ontwikkelingsgerichte aannames blijven verankerd in hedendaagse benaderingen, terwijl inzichten uit complexiteitstheorie, betekenisgeving en ontluikende processen richting blijven geven aan collectieve en maatschappelijke veranderpraktijken. Gezamenlijk hebben deze perspectieven geleid tot een breder besef van transformationele verandering.

Over de vier onderscheiden perioden heen tekent zich een aantal terugkerende thema's af die richtinggevend zijn voor het internationale denken over transformationeel veranderen. Deze thema's vormen samen het scharnier tussen het historische overzicht en de hedendaagse duiding van verandering in een onzekere en onvoorspelbare omgeving. Ze laten zien hoe het veld zich heeft verplaatst van een instrumentele en episodische kijk op verandering naar een relationele, systemische en maatschappelijk ingebedde benadering.

In de vroege publicaties werd verandering vaak opgevat als een afgebakend participatief proces met een duidelijk begin en einde. Gaandeweg verschoof dit beeld naar verandering als een continu proces waarin aanpassen, leren en betekenisgeving voortdurend plaatsvinden.

In latere perioden werd verandering steeds vaker beschreven als ontluikend: niet volledig planbaar, maar voortkomend uit interacties tussen mensen, gebeurtenissen en contexten. Deze ontwikkeling markeert een

fundamentele breuk met lineaire veranderlogica en benadrukt het belang van aandacht voor dynamiek, timing en interactie in veranderprocessen. Veranderen als collectief, interactief en betekenisvol proces komt nu centraal te staan.

Parallel aan deze verschuiving werd complexiteit steeds minder gezien als een verstorende factor die moet worden gereduceerd. Internationale publicaties benaderen organisaties juist als complexe adaptieve systemen, waarbij non-lineariteit, terugkoppelingen en onbedoelde effecten onvermijdelijk zijn. Dit perspectief verschuift de aandacht van beheersing en controle naar experimenteren, adaptief handelen en het versterken van collectieve leervermogens.

Naarmate onzekerheid en ambiguïteit toenamen, kreeg betekenisgeving een steeds centralere plaats in het denken over transformationeel veranderen. Verandering raakt niet alleen aan structuren en processen, maar ook aan de identiteit van organisaties en de waarden waaraan mensen zich verbinden. Identiteit fungeert daarbij als ankerpunt dat richting en samenhang biedt, terwijl zij tegelijk onderwerp is van herinterpretatie en vernieuwing. Transformationeel veranderen wordt zo een proces waarin verleden, heden en toekomst met elkaar in gesprek worden gebracht.

Ook het denken over leiderschap is ingrijpend verschoven. Waar transformationeel leiderschap eerst sterk werd gekoppeld aan individuele leiders met visie en charisma, is leiderschap gaandeweg begrepen als een relationele en collectieve praktijk. Leiderschap ontstaat in interactie, verspreid over velen, en richt zich op het mogelijk maken van betekenisgeving, het hanteren van spanningen en het creëren van ruimte voor initiatief. Daarmee wordt leiderschap minder een positie en meer een kwaliteit van het samenspel.

De analyse laat een duidelijke verschuiving zien naar veranderen als een dynamisch, relationeel en collectief proces dat raakt aan identiteit, waarden en maatschappelijke opgaven

Gezamenlijk maken deze vier thema's duidelijk dat transformationeel veranderen niet langer kan worden begrepen als een methode of aanpak, maar als een dynamisch proces van gezamenlijk leren, betekenisgeven en handelen in complexe contexten. Vanuit dit perspectief wordt zichtbaar waarom een nadere duiding van de hedendaagse context noodzakelijk is; dat brengt ons bij het VOLCANIC-perspectief.

Waar staan we?

Veranderen in een VOLCANIC-landschap

Recente bijdragen in *JCM* laten zien dat transformationeel veranderen steeds vaker plaatsvindt in contexten die worden gekenmerkt door instabiliteit, onderlinge afhankelijkheid en fundamentele onzekerheid. Voortbouwend op eerdere concepten (zoals VUCA en BANI) die vooral beschrijvend van aard zijn, introduceerden Boonstra en Loscos (2025) het VOLCANIC-perspectief als een meer relationeel en systemisch onderbouwde lens voor het duiden van hedendaagse veranderopgaven.

Het acroniem VOLCANIC staat voor Volatile, Ongoing, Liquid, Complex, Ambiguous, Nested, Interactive en Chaotic. Deze begrippen beschrijven geen losse kenmerken, maar samenhangende dimensies van een context waarin verandering zich voltrekt. Volatiliteit verwijst naar omgevingen waarin plotselinge en moeilijk voorspelbare verschuivingen optreden, bijvoorbeeld door technologische ontwikkelingen, geopolitieke spanningen of maatschappelijke crises. In zulke contexten vraagt veranderen om wendbaarheid en veerkracht (Kotter e.a., 2021).

Tegelijkertijd benadrukt het VOLCANIC-perspectief dat verandering 'ongoing' is; transformatie kent geen duidelijk begin- of eindpunt, maar voltrekt zich als een voortdurende beweging van aanpassen, leren en heroriënteren. Dit sluit aan bij het inzicht dat organisatieverandering eerder een continu proces is dan een reeks afgebakende interventies (Weick & Quinn, 2004). Deze voortdurende dynamiek wordt versterkt door de liquiditeit van hedendaags organiseren, waarin vaste structuren plaatsmaken voor netwerken, tijdelijke allianties en grensoverschrijdende samenwerkingsvormen. In zulke vloeibare contexten zijn relaties en interacties vaak bepalender dan formele posities (Bauman e.a., 2015).

Complexiteit vormt een vierde kerncomponent van het VOLCANIC-landschap. Organisaties opereren in onderling verbonden systemen waarin oorzaken en gevolgen zelden eenduidig of lineair zijn. Handelingen in een deel van het systeem kunnen onbedoelde effecten elders oproepen, waardoor veranderen onvermijdelijk gepaard gaat met onzekerheid en verrassingen (Griffin e.a., 1998). Deze complexiteit gaat vaak samen met ambiguïteit: situaties waarin meerdere interpretaties naast elkaar bestaan en betekenis niet vanzelfsprekend gedeeld is. In dergelijke contexten wordt gezamenlijke betekenisgeving een cruciale veranderpraktijk, waarbij leiders en betrokkenen leren omgaan met meerduidigheid in plaats van die te reduceren (Denis e.a., 1996).

Daarnaast wijst het VOLCANIC-perspectief op het geneste karakter van veranderopgaven. Vraagstukken doen zich zelden geïsoleerd voor, maar zijn ingebed in bredere organisatorische, maatschappelijke en ecologische systemen (Trondal, 2014). Verandering ontstaat bovendien altijd in interactie: in relaties tussen mensen, groepen en organisaties, waarbij macht, vertrouwen, samenwerking en conflict mede bepalen hoe betekenis wordt geconstrueerd en welke handelingsmogelijkheden er ontstaan (Boros, 2009).

Ten slotte verwijst het begrip chaotisch niet zozeer naar wanorde, maar naar situaties waarin kleine lokale activiteiten disproportioneel grote effecten kunnen hebben. In chaotische contexten kan orde ontstaan via zelforganisatie. Dit vraagt van veranderaars dat zij ruimte creëren voor experimenteren, leren en veranderingen die van onderaf spontaan ontstaan, en dat zij bereid zijn onzekerheid te verdragen als onderdeel van transformationeel veranderen (Tsoukas, 1998).

Gezamenlijk maakt het VOLCANIC-perspectief duidelijk dat transformationeel veranderen niet kan worden gereduceerd tot een methode of stappenplan. Het confronteert onderzoekers, professionals en leiders met fundamentele vragen over hoe zij verandering begrijpen, duiden en vormgeven in contexten die onvoorspelbaar, relationeel en maatschappelijk verweven zijn. Vanuit deze contextuele realiteit ontstaan nieuwe perspectieven op transformationeel veranderen.

Transformationeel veranderen in een VOLCANIC-landschap

Het integreren van het VOLCANIC-perspectief in onderzoek naar transformationeel veranderen maakt zichtbaar hoe recente bijdragen in *JCM* hedendaagse organisatorische realiteiten duiden. Vanaf 2020 tot nu weerspiegelde het tijdschrift de toenemende complexiteit van transformationeel veranderen. Perspectieven verschoven naar meer dynamische, inclusieve en contextsensitieve benaderingen. Centrale thema's betroffen de menselijke kant van verandering, zoals emotionele intelligentie, ethische overwegingen en integriteit. Daarnaast kwam er steeds meer aandacht voor digitalisering en technologische ontwikkelingen, wat de noodzaak benadrukte van nieuwe vaardigheden, mindsets en benaderingen van transformationeel leiderschap.

De focus in onderzoek verschoof van individuele organisaties naar maatschappelijke transformaties in netwerken en allianties. Collectieve verandering als beweging en speelse transformatie werden gezien als cruciaal voor het ontwikkelen van veerkracht en wendbaarheid in turbulente omgevingen. Met deze bijdragen benadrukte het tijdschrift het belang van transformationele veranderprocessen, met oog voor zowel technologische disrupties als de emotionele en ethische dimensies in organisaties en de maatschappij.

Recente bijdragen in *JCM* laten een verdere verdieping zien van transformationeel veranderen als collectief proces. Enkele publicaties springen eruit vanwege hun relevantie voor de VOLCANIC-condities waarmee organisaties tegenwoordig worden geconfronteerd.

Tabel 5. Artikelen over transformationeel veranderen in *JCM* (2020-2025).

Auteurs(s)	Jaar	Titel
Clegg e.a.	2021	Changing leadership in changing times I
Crevani e.a.	2021	Changing leadership in changing times II
Bryson e.a.	2021	Leading social transformations
Imran e.a.	2021	Digital transformation of industrial organizations
Boonstra	2023	From planned change to playful transformations
Fiorito e.a.	2023	Paradoxical tensions in coopetition
Alshwayat	2023	Paradox and innovation in formalized organizations
Mastio e.a.	2024	Leadership ignoring paradox
Kherrazi & Roquilly	2025	Managing digital transformation

Transformationeel veranderen als collectieve capaciteit

De special issues *Changing leadership in changing times* pleiten voor een heroverweging van leiderschap (Clegg e.a., 2021; Crevani e.a., 2021). Traditionele, leidergecentreerde modellen bieden beperkt houvast in een context die wordt gekenmerkt door ambiguïteit en onderlinge afhankelijkheid. In plaats daarvan wordt leiderschap begrepen als een gedistribueerd, relationeel proces dat ingebed is in netwerken van mensen. Iedereen kan een leiderschapsrol vervullen. De kern ligt bij het mogelijk maken van betekenisgeving, experimenteren, reflexief leren en adaptief handelen.

Hierop voortbouwend pleiten Bryson e.a. (2021) voor leiderschap gericht op het algemeen belang. Zij introduceren een visie op leiderschap dat inclusieve en collectieve veranderbenaderingen ondersteunt. Over deze bijdragen heen wordt leiderschap gezien als een gedeelde adaptieve kwaliteit van velen die essentieel is zowel maatschappelijke als organisatorische transformatie.

Speelsheid als transformationele grondhouding

In een reflectieartikel betoogt Boonstra (2023) dat traditionele, geplande benaderingen dominant blijven, ondanks het feit dat zij slecht aansluiten bij volatiele en complexe contexten. Hij bepleit een verschuiving naar speelse transformatie ofwel een collectief proces dat geworteld is in dialoog, improvisatie en experimenteren, in plaats van lineaire planning. Speelse transformatie stimuleert nieuwsgierigheid, verbeeldingskracht en gezamenlijke betekenisgeving, waardoor diverse belanghebbenden in staat worden gesteld om veranderingen als ontluikend proces te laten ontstaan vanuit samenspel (zie ook Vos & Kuiken, 2026).

Leiderschap verschuift in dit perspectief van dirigeren naar het faciliteren van vertrouwen, interactie en pluraliteit van perspectieven. Transformatie wordt zo een voortdurend proces van wording, vormgegeven in relatie tot anderen en de omgeving.

Technologische en digitale transformaties

Digitalisering blijft organisaties op ingrijpende wijze hervormen. Imran e.a. (2021) maken duidelijk dat digitale transformatie geen louter technische upgrade is, maar een sociotechnische herconfiguratie die structuren, processen, capaciteiten en culturen beïnvloedt. Succesvolle transformatie vraagt om het bevragen van dominante mentale modellen, het cultiveren van leren en het verbinden van technologische innovatie met menselijke betekenisgeving.

Dit sluit nauw aan bij het werk van Kherrazi en Roquilly (2025), die de geschiktheid van gevestigde veranderkaders voor digitale transformatie betwisten en bepleiten dat organisatorische praktijken opnieuw doordacht moeten worden om recht te doen aan hedendaagse digitale uitdagingen. Gezamenlijk benadrukken deze studies dat technologische transformatie iteratief, relationeel en cultureel ingebed is; dit vereist dus een weloverwogen voortdurende verandering, in plaats van instrumentele implementatie.

Paradoxen benutten als inspiratie voor transformatie

Een groeiend corpus aan onderzoek benadrukt paradoxale spanningen als inherent aan hedendaagse transformatieprocessen. Recente studies in *JCM* laten zien hoe organisaties paradoxen kunnen benutten als generatieve krachten, in plaats van ze als obstakels te beschouwen. Fiorito e.a. (2023) laten zien hoe het balanceren tussen samenwerking en competitie de veerkracht versterkt. Alshwayat (2023) toont aan dat formalisering en flexibiliteit kunnen samengaan wanneer organisaties meervoudige benaderingen van innovatie hanteren. Mastio e.a. (2024) waarschuwen dat het negeren van paradoxen in veranderpraktijken het risico van inertie vergroot, veerkracht verkleint en wendbaarheid ondermijnt.

Over deze studies heen komt het vermogen om constructief met paradoxen te werken – niet om ze op te lossen, maar om ze productief te houden – naar voren als kenmerk van bewuste en duurzame transformatie (Boonstra, 2024). Gezamenlijk bevestigen deze eigentijdse perspectieven een verschuiving in het veld. Collectief transformationeel veranderen vraagt om gedistribueerd transformationeel leiderschap, openheid voor wat zich aandient, kritische betrokkenheid bij technologie en het vermogen om met paradoxen te werken in een VOLCANIC-wereld.

Kritische vragen in het hedendaagse landschap

De internationale literatuur over transformationeel veranderen maakt duidelijk dat veranderen in een VOLCANIC-context niet kan worden teruggebracht tot het oplossen van vooraf gedefinieerde problemen. Juist de manier waarop vraagstukken worden gedefinieerd en benaderd, blijkt bepalend voor de richting en betekenis van transformatie. Bij veel veranderprocessen worden vraagstukken vooraf afgebakend door formele machtsposities en dominante gezichtspunten. Een kritische vraag is in hoeverre het mogelijk is om veranderopgaven te laten ontstaan in interactie tussen betrokkenen, vanuit

solidariteit en gedeelde betekenisgeving, en om expliciet te reflecteren op voor wie een vraagstuk wordt geformuleerd en wie daarbij een stem krijgt (Scholz, 2013; Zanon e.a., 2022; Ten Bos, 2026).

Daarmee samenhangend rijst de vraag hoe transformatie zelf wordt begrepen. Wordt het gezien als een geplande overgang van een huidige naar een gewenste toekomstige situatie of als een vloeiend en open proces dat zich ontwikkelt via meervoudige perspectieven, experimenten en leerbewegingen? Recente bijdragen nodigen uit om vraagstukken collectief en relationeel te verkennen, zonder direct naar een oplossing te zoeken (Friedrich & Hendriks, 2024; Van der Zouwen, 2026). Deze vraag raakt aan diepgewortelde aannames over maakbaarheid, controle en tijd.

Transformationeel veranderen brengt onvermijdelijk verschillen in waarden, belangen en perspectieven aan het licht. Spanning, conflict en machtsverschillen zijn daarbij geen uitzonderingen, maar constitutieve elementen van veranderprocessen. De vraag is hoe betrokkenen leren omgaan met deze verschillen zonder ze te reduceren of te depolitiseren, en hoe morele spanning, machtsuitoefening en positionering expliciet onderdeel kunnen worden van veranderkundige reflectie en de praktijk (Svennevik, 2022; Van de Venis & Moerkerken, 2026).

Tegelijkertijd wordt in toenemende mate zichtbaar dat veranderopgaven niet los kunnen worden gezien van bredere maatschappelijke, ecologische en technologische contexten. Organisaties opereren in sociaalecologische systemen, waarbij menselijk handelen verweven is met meer-dan-menselijke actoren, zoals technologieën, infrastructuur en ecosystemen waarbij ook oceanen, bomen, schimmels en dieren een rol spelen. De vraag is in hoeverre transformationeel veranderen voorbij een louter menselijk perspectief kan bewegen en recht kan doen aan deze verwevenheid, bijvoorbeeld door ook niet-menselijke actoren een stem te geven bij veranderprocessen (Tsing, 2015; Hill & Van Twist, 2026).

Ten slotte confronteert transformationeel veranderen ons met de vraag hoe verantwoord kan worden gehandeld wanneer uitkomsten onzeker zijn en kennis altijd voorlopig blijft. In dergelijke contexten schieten instrumentele rationaliteit en vooraf vastgelegde criteria tekort. Dit roept de vraag op welke vormen van praktische wijsheid, ethische reflectie en ontvankelijkheid nodig zijn om te handelen te midden van onzekerheid, imperfectie en niet-weten, zonder verantwoordelijkheid te ontlopen (Stengers, 2021; Wilkinson & Eidinow, 2022; Van der Steen, 2026). Tegen de achtergrond van deze vragen wordt zichtbaar waar mogelijke ontwikkelrichtingen voor het veld liggen.

Waar gaan we naartoe?

Inspiratie voor onderzoek en praktijk

De analyse van vijftientig jaar internationale publicaties laat zien dat transformationeel veranderen zich ontwikkelt tot een veld dat expliciet is verbonden met maatschap-

pelijke vraagstukken, morele afwegingen en collectieve leerprocessen. Toekomstig onderzoek en de veranderkundige praktijk vragen daarom minder om verdere verfijning van instrumenten en meer om verdieping van perspectieven.

Op basis van internationale literatuur en recente Nederlandse bijdragen onderscheid ik zeven samenhangende thematische richtingen. Deze themalijnen zijn analytisch te onderscheiden, maar in de praktijk nauw met elkaar verweven.

Transformationeel veranderen in ecosystemen en netwerken

Verandering voltrekt zich steeds vaker in ecosystemen van organisaties, overheden, burgers en maatschappelijke initiatieven. Vraagstukken zijn daarbij genesteld in bredere sociale, politieke en ecologische systemen en laten zich niet reduceren tot afzonderlijke organisatieproblemen (Van der Heijden e.a., 2008; Loorbach e.a., 2017; Hill & Van Twist, 2026). Transformationeel veranderen vraagt in dit perspectief om theorieën en praktijken die recht doen aan onderlinge afhankelijkheden, machtsverhoudingen en publieke waarden.

Toekomstig onderzoek kan zich richten op hoe organisaties gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor systeemverandering en hoe samenwerking in netwerken en allianties duurzaam kan bijdragen aan maatschappelijke transitie. Daarbij verschuift de aandacht van sturen en beheersen naar verbinden, afstemmen en gezamenlijk leren (Keast e.a., 2013; Ospina & Foldy, 2010; Boonstra & Eguiguren, 2023).

Ethiek, democratie en praktische wijsheid

In een tijd van polarisatie, desinformatie en afnemend vertrouwen in instituties staat de democratische kwaliteit van veranderprocessen onder druk. Transformationeel veranderen raakt daarmee aan vragen over legitimiteit, waarheidsgetrouwheid en rechtvaardigheid (Argyris & Schön, 1996; Grint, 2005; Ten Bos, 2026). Veranderprocessen zijn nooit waardevrij en brengen onvermijdelijk morele dilemma's met zich mee.

Toekomstig onderzoek kan verkennen hoe transformationeel veranderen kan bijdragen aan het versterken van democratische praktijken en hoe leiders en professionals praktische wijsheid ontwikkelen in contexten waarin regels, procedures en zekerheden tekortschieten. Daarbij gaat het om het vermogen om zorgvuldig te oordelen en verantwoord te handelen in fragiele en gepolariseerde situaties (Spanjersberg & Van Oss, 2025).

Samenwerken over organisatiegrenzen heen

Maatschappelijke opgaven laten zich zelden oplossen binnen de grenzen van een enkele organisatie. Samenwerking in netwerken, partnerschappen en allianties wordt steeds belangrijker, maar brengt ook nieuwe spanningen en onzekerheden met zich mee (Stacey, 2001; Weick & Quinn, 2004; Trondal e.a., 2022). Transformationeel veranderen krijgt hier het karakter van een voortdurend proces van afstemmen, onderhandelen en herijken.

Onderzoek naar transformationeel veranderen kan inzicht bieden in hoe collectieve veranderprocessen zich ontwikkelen over organisatiegrenzen heen, hoe het maatschappelijke vraagstuk centraal kan blijven staan en welke condities samenwerking veerkrachtig, wendbaar en inclusief maken. Daarbij verschuift leiderschap van sturen naar het mogelijk maken van samenspel (De Caluwé, 2026; Ruijter, 2026; Vermaak, 2026).

Waarnemen, leren en betekenisgeving

Transformationeel veranderen vraagt om vormen van waarneming die open, meer-voudig en reflexief zijn. In complexe en ambigue contexten volstaat het niet om snel te duiden en te beslissen; juist het vermogen om oordelen uit te stellen en verschil-

lende perspectieven naast elkaar te laten bestaan, wordt cruciaal. Waarnemen wordt daarmee een actieve veranderpraktijk waarbij luisteren, dialogiseren en onderzoeken centraal staan. De betekenis ligt niet vooraf

Het denken over organisatieverandering heeft een duidelijke ontwikkeling door-gemaakt in hoe transformationeel veranderen wordt begrepen en onderzocht

vast, maar ontstaat in interactie tussen betrokkenen die hun ervaringen, verhalen en interpretaties met elkaar delen (Schön, 1983; Bushe & Marshak, 2009).

Leren krijgt in dit perspectief het karakter van gezamenlijk en situationeel leren, waarbij er ruimte is voor twijfel, herinterpretatie en herpositionering. Dit vraagt om praktijken die niet gericht zijn op snelle consensus, maar op verdiepend begrip.

Toekomstig onderzoek kan bijdragen aan het ontwikkelen van dialogische leerpraktijken die deze vormen van collectieve betekenisgeving ondersteunen en die professionals helpen om onzekerheid te verdragen zonder handelingsverlegen te worden (Hamann e.a., 2025; Van den Heuvel, 2026; Van der Werf, 2026).

Paradoxen productief maken

Paradoxe spanningen – zoals stabiliteit en verandering, autonomie en controle of samenwerking en competitie – zijn inherent aan transformationeel veranderen. In de praktijk worden deze spanningen vaak vereenvoudigd, gemeden of tijdelijk ‘opgelost’, waardoor hun generatieve potentieel verloren gaat. Internationale literatuur benadrukt dat juist het onderkennen en vasthouden van paradoxen ruimte kan bieden aan vernieuwing (Clegg e.a., 2002; Smith & Lewis, 2011).

Toekomstig onderzoek kan zich richten op hoe leiders en betrokkenen leren om paradoxen te herkennen, te verdragen en er bewust mee te werken, zonder te vervallen in verlamming of schijnoplossingen. Daarbij gaat het niet om het oplossen van tegenstellingen, maar om het ontwikkelen van praktijken waarin spanning productief blijft en bijdraagt aan reflectie, experimenteren en duurzame verandering (Van Twist & Vermaak, 2022; Boonstra, 2024).

Speelsheid en verbeeldingskracht

Een spelersperspectief op transformationeel veranderen biedt een alternatief voor dominante lineaire en planmatige benaderingen. Speelsheid maakt het mogelijk om los te komen van bestaande routines, vaste rollen en dominante narratieven, en ruimte te creëren voor experimenteren en improvisatie (Tsoukas & Chia, 2002; Boonstra, 2020, 2023).

Verbeeldingskracht speelt hierbij een centrale rol. Door het verkennen van mogelijke toekomsten, het uitproberen van nieuw handelingsrepertoire en het tijdelijk opschorten van vanzelfsprekendheden kunnen betrokkenen nieuwe betekenissen en relaties ontwikkelen. Toekomstig onderzoek kan verdiepen hoe speelsheid bijdraagt aan relationele veiligheid, collectief leren en het openen van handelingsmogelijkheden in situaties waarbij traditionele veranderstrategieën tekortschieten (Vos & Kuiken, 2026).

Technologie en morele verbeelding

Digitalisering en kunstmatige intelligentie transformeren organisaties ingrijpend en herdefiniëren werk, besluitvorming en samenwerking. Deze ontwikkelingen brengen niet alleen technische, maar vooral normatieve vragen met zich mee over autonomie, macht, transparantie en verantwoordelijkheid (Imran e.a., 2021; Kherrazi & Roquilly, 2025).

Transformationeel veranderen vraagt hier om een morele verbeelding die verder gaat dan efficiëntie en innovatie alleen. De inzet van technologie vraagt om een expliciete reflectie op welke waarden worden versterkt of juist onder druk komen te staan, en wie profiteren of worden buitengesloten.

Toekomstig onderzoek kan bijdragen aan het ontwikkelen van veranderkundige praktijken waarbij technologische innovatie wordt verbonden met menselijke waardigheid, maatschappelijke waarden en ecologische grenzen (Benkler, 2019; Zuboff, 2019; Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Vijf paden naar de toekomst van transformationeel veranderen

De analyse van publicaties in *JCM*, in samenhang met een breed spectrum aan perspectieven uit recente internationale en Nederlandse literatuur, roept onvermijdelijk de vraag op wat de volgende stappen zijn. Hoe kan het veld van transformationeel veranderen zich verder ontwikkelen en verdiepen, en hoe kan het blijven bijdragen aan vernieuwing in organisaties, gemeenschappen en samenlevingen als geheel? In het onderstaande worden vijf ontwikkelpaden geschetst die de toekomst van collectief en interactief transformationeel veranderen mede vorm kunnen geven in de komende jaren (Boonstra & Dubbeldam, 2026).

Verbinden met maatschappelijke vraagstukken

De toekomst van transformationeel veranderen ligt in het vermogen om zich expliciet te positioneren in het hart van grote maatschappelijke transitie. Veel urgente vraagstukken van deze tijd laten zich niet aanpakken via lineaire planning of technocratische interventies, maar vragen om nieuwe vormen van denken, handelen en betekenisgeving. Juist hierin ligt de kracht van transformationeel veranderen. Het biedt inzicht in verborgen dynamieken en stagnerende patronen, vergroot het bewustzijn van hoe macht zich manifesteert in alledaagse praktijken, verdiept het begrip van hoe mensen betekenis construeren te midden van onzekerheid en reikt handelingsrepertoires aan om beweging te creëren in systemen die zijn vastgelopen.

Door zich bewust te verbinden met maatschappelijke vraagstukken – niet als afstandelijke observator, maar als deskundige en reflexieve partner – kunnen veranderaars bijdragen aan veerkrachtige, rechtvaardige en toekomstgerichte oplossingen. Daarmee laat transformationeel veranderen zijn potentieel zien als een professionele en reflectieve praktijk die organisatieverandering en maatschappelijke verandering met elkaar verbindt.

Investeren in interdisciplinaire samenwerking

Een tweede ontwikkelpad betreft het versterken van bestaande relaties en het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingen over disciplinaire grenzen heen. Hedendaagse maatschappelijke vraagstukken laten zich niet langer vanuit een enkel academisch perspectief begrijpen. Dit roept fundamentele vragen op over hoe onderzoekers en professionals uit onder meer bestuurskunde, management, economie, rechten, antropologie, politicologie, psychologie, sociologie, pedagogiek en filosofie hun kennis en methodieken kunnen verbinden om complexe vraagstukken te adresseren.

Een verwant aandachtspunt is de rol van transformationeel veranderen in interdisciplinaire opleidingen op het gebied van organiseren, besturen, ontwikkelen en transformeren. Waar bedrijf- en managementstudies vaak de nadruk leggen op geplande veranderingsmodellen, voegt transformationeel veranderen diepgang toe door systemische, dialogische en ontluikende perspectieven te bieden. De toenemende belangstelling voor interdisciplinaire en maatschappelijk relevante onderwijsprogramma's biedt kansen om transformationeel veranderen steviger te verankeren in het hoger onderwijs en te verbinden met de professionele praktijk.

Bruggen slaan tussen wetenschapsgebieden

Verdere verdieping van het veld vraagt ook om het aangaan van verbindingen met wetenschapsdomeinen die dominante aannames over tijd, causaliteit en complexiteit ter discussie stellen. De kwantumtheorie en systeemdynamica bieden alternatieve perspectieven op onderlinge verbondenheid en spontane ontwikkeling. Design thinking, engineering en materiaalkunde reiken iteratieve en experimentele benaderingen aan voor het vormgeven van verandering. Microbiologie en medische technologie maken

processen van kwetsbaarheid, groei en vitaliteit op microschaal zichtbaar. Ecologie, meteorologie en milieuwetenschappen verbreden het begrip van meer-dan-menselijke relaties en helpen om veranderen niet langer uitsluitend als een menselijke aangelegenheid te beschouwen.

Deze transdisciplinaire ontmoetingen vragen om nieuwsgierigheid, moed en verbeeldingskracht. Zij bevragen vanzelfsprekendheden en openen ruimte voor nieuwe vormen van collectief onderzoek en gezamenlijke praktijkontwikkeling.

Werken aan technologie met positieve impact

Ontwikkelingen in informatica, robotica en algoritmische besluitvorming roepen fundamentele vragen op over autonomie, controle en samenwerking tussen mens en machine. Data-analyse kan verborgen patronen in cultuur en communicatie zichtbaar maken, terwijl kunstmatige intelligentie een ingrijpende verschuiving markeert in hoe werk, besluitvorming en transformatie vorm krijgen. Tegelijkertijd brengt een louter instrumentele inzet van technologie het risico met zich mee dat sociale ongelijkheid en ecologische schade worden versterkt (Benkler, 2019; Zuboff, 2019).

Het veld van transformationeel veranderen staat daarom voor de opgave te verkennen hoe artificial intelligence (AI) kan worden ingezet als partner; niet om menselijke oordeelsvorming te vervangen, maar om collectieve betekenisgeving te ondersteunen en complexe maatschappelijke en ecologische vraagstukken beter te begrijpen en adresseren (Brynjolfsson & McAfee, 2017). In dat perspectief wordt technologie niet alleen een functioneel hulpmiddel, maar ook een spiegel van de waarden die organisaties en samenlevingen willen belichamen.

Samenwerking zoeken met de kunsten

Transformationeel veranderen gedijt wanneer het zich verbindt met praktijken die bestaande conventies doorbreken. De kunsten bieden krachtige manieren om waarneming, verbeelding en belichaamde vormen van weten te verruimen. Kunstenaars kunnen daarbij optreden als volwaardige partners in het ontwikkelen van nieuwe manieren van onderzoeken, ervaren en betekenisgeven, in plaats van uitsluitend als inspiratiebron of illustratie.

Artistieke praktijken brengen wezenlijke vragen naar voren voor transformatie: hoe verstoren de kunsten onze gebruikelijke manier van waarnemen, denken en handelen? Hoe kunnen processen als dans, beeldhouwkunst, schilderkunst, muziek en theater bijdragen aan transformatie in veranderkundige praktijken of in opleidingen? Wat betekent het om een vraagstuk te verkennen via beweging, materiaal of klank, of om geraakt te worden door een kunstwerk? Kunst opent de toegang tot alternatieve werkelijkheden, helpt ons te verdragen wat nog niet gezegd kan worden en te verkennen wat nog niet bestaat. In die zin kan samenwerking met artistieke disciplines zowel de theorie als de praktijk van transformationeel veranderen verdiepen en verrijken.

Tot besluit

Op basis van de analyse van publicaties in *JCM* kunnen we concluderen dat het denken over organisatieverandering in de afgelopen vijftientig jaar een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt in hoe transformationeel veranderen wordt begrepen en onderzocht. Waar vroeg werk vooral was gericht op ontwikkelingsgerichte en participatieve benaderingen, verlegden latere bijdragen de aandacht naar ontluikende dynamieken, betekenisgeving, complexiteit en de rol van leiderschap bij veranderprocessen. In recentere publicaties zijn daar aanvullende lagen bij gekomen, zoals het omgaan met het onvoorziene, digitale en sociotechnische transformaties, het werken met paradoxen en het verkennen van speelse vormen van organiseren en veranderen. Gezamenlijk wijzen deze ontwikkelingen op een verschuiving van lineaire en door managers gestuurde verandermodellen naar meer relationele en contextgevoelige perspectieven, waarbij veranderen steeds meer vanuit samenspel ontstaat.

De internationale literatuur laat daarmee een verdieping en verbreding zien die in Nederlandse publicaties minder expliciet en minder consequent zichtbaar is. Juist door deze internationale inzichten samen te brengen, ontstaat een rijker beeld van transformationeel veranderen als collectief proces dat zich afspeelt in dynamische en meervoudige contexten. Het VOLCANIC-perspectief helpt om deze context te duiden en maakt zichtbaar waarom verandering zich niet laat vangen in vooraf ontworpen trajecten of eenduidige oplossingen.

Vooruitkijkend vraagt collectieve transformatie in organisaties en samenlevingen om onderzoekers en professionals die hun werk expliciet verbinden met maatschappelijke vraagstukken, disciplinair denken overstijgen en voorbij oplossingsgerichtheid durven te gaan, door ruimte te creëren voor betekenisgeving, verschil en vernieuwing. Dit vraagt om het vermogen om onzekerheid te verdragen, spanningen niet te reduceren maar productief te maken en veranderprocessen te benaderen als gezamenlijke leer- en betekenisgevingspraktijken.

Evenzeer vraagt het veld om veranderaars die opkomende technologieën vrezen noch idealiseren, maar ze benaderen vanuit vragen naar duurzaamheid, ethiek en menselijke waardigheid. Transformationeel veranderen zal in de komende decennia een voortdurende afweging vereisen tussen technologische mogelijkheden, maatschappelijke behoeften en planetaire grenzen. Inspiratie vanuit de kunsten kan helpen om perspectieven te verbreden en nieuwe invalshoeken te verkennen.

Deze verwachtingen benadrukken dat transformationeel veranderen meer is dan een methodische exercitie. Het manifesteert zich als een ambacht dat vraagt om aandacht, relationele wijsheid en morele oordeelsvorming. Als wetenschap, professionele praktijk en collectieve inspanning draait transformationeel veranderen uiteindelijk om het zorgvuldig en verantwoordelijk vormgeven van vernieuwing in het licht van toekomstige generaties. Daarin ligt niet alleen de blijvende opdracht, maar ook de belofte van transformationeel veranderen als onderzoeksveld en professionele praktijk. ■

Literatuur

- Ala-Laurinaho, A., Kurki, A. L., & Abildgaard, J. S. (2017). Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change: contributions from activity theory. *Journal of Change Management*, 17 (4), 367-387.
- Alshwayat, D. (2023). Innovation and change from a multi-level paradoxical perspective in a highly formalized organization. *Journal of Change Management*, 23 (3), 294-322.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning, II: theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11 (3), 305-328.
- Badaracco, J. L. (1997). *Defining moments: when managers must choose between right and right*. Harvard Business School Press.
- Bargain, A., & Maurel, C. (2020). Loosely coupled systems as key factor of public management change: the case of shared services in local governments. *Gestion et Management Public*, 8 (2), 87-103.
- Bauman, Z., Bauman, I., Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2015). *Management in a liquid modern world*. John Wiley & Sons.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral dynamics: mastering values, leadership, and change*. Blackwell.
- Beghetto, R. A. (2023). Uncertainty as a lever for change and innovation. In S. Moran, J. C. Kaufman, & R. J. Sternberg (Eds.), *Creativity, innovation, and change across cultures* (pp. 413-437). Palgrave Macmillan.
- Benn, S., & Baker, E. (2009). Advancing sustainability through change and innovation: a co-evolutionary perspective. *Journal of Change Management*, 9 (4), 383-397.
- Boland, R. J., & Collopy, F. (Eds.) (2004). *Managing as designing*. Stanford University Press.
- Boonstra, J. J. (2020). *Veranderen als samenspel: een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties* (2e dr.). Boom.
- Boonstra, J. J. (2022). Zestig jaar veranderkunde: reflecties en toekomstbeelden. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (6), 5-23.
- Boonstra, J. J. (2023). Reflections: from planned change to playful transformations. *Journal of Change Management*, 23 (1), 12-31.
- Boonstra, J. J. (2024). Transforming business: coping with paradoxes in purpose driven innovation. In A. Belasen & N. Pfefferman (Eds.), *Brilliant leadership: unlocking the power of innovation-communication* (pp. 68-83). Routledge.
- Boonstra, J. J., & De Caluwé, L. I. A. (Eds.) (2007). *Intervening and changing: looking for meaning in interactions*. Wiley.
- Boonstra, J. J., & Dubbeldam, M. F. (Eds.) (2026). *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld*. Boom.
- Boonstra, J. J., & Eguiguren, M. (2023). *Alliances for sustainable futures: creating and managing purpose-driven alliances*. Edward Elgar.
- Boonstra, J. J., & Loscos, F. M. (2025). Leven op een vulkaan: verandering, cultuur en leiderschap in onzekere tijden. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 79 (3), 24-46.
- Boonstra, J. J., & Dubbeldam, M. F. (2026). Veranderkunde verandert: een blik op de toekomst. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 442-454). Boom.
- Boros, S. (2009). *Dynamic organizations and organizational dynamics*. Sage.
- Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.
- Bryson, J. M., Barberg, B., Crosby, B. C., & Patton, M. Q. (2021). Leading social transformations: creating public value and advancing the common good. *Journal of Change Management*, 21 (2), 180-202.

- Burke, W. W. (2014). Changing loosely coupled systems. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (4), 423-444.
- Burnes, B. (2009). Reflections: ethics and organizational change. *Journal of Change Management*, 9 (4), 359-381.
- Burnes, B. (2011). Introduction: why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11 (4), 445-450.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioural Science*, 45 (3), 348-368.
- By, R. T. (2005). Organizational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5 (4), 369-380.
- Caldwell, R. (2012). Systems thinking, organizational change and agency: a practice theory critique of Senge's learning organization. *Journal of Change Management*, 12 (2), 145-164.
- Camargo-Borges, C., & Nelissen, F. (2026). De tijden zijn urgent, laten we vertragen. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 197-209). Boom.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Wiley.
- Chia, R. (2013). Reflections: in praise of silent transformation. *Journal of Change Management*, 14 (1), 8-27.
- Clegg, S., Crevani, L., Uhl-Bien, M., & By, R. T. (2021). Changing leadership in changing times, I. *Journal of Change Management*, 21 (1), 1-13.
- Clegg, S., Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: a relational view. *Human Relations*, 55 (5), 483-503.
- Crevani, L., Uhl-Bien, M., Clegg, S., & By, R. T. (2021). Changing leadership in changing times, II. *Journal of Change Management*, 21 (2), 133-143.
- De Caluwé, M. (2026). Samen veranderen voor maatschappelijke opgaven. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 122-140). Boom.
- De Matos, J. A., & Clegg, S. R. (2013). Sustainability and organizational change. *Journal of Change Management*, 13 (4), 382-386.
- De Ronde, M., & Van der Ven, N. (2026). Resonantie: werken op het niveau van sfeer. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 99-119). Boom.
- Denis, J.L., Cazale, L., & Langley, A. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17 (4), 673-699.
- Doolin, B., Grant, D., & Thomas, R. (2013). Translating translation and change: discourse-based approaches. *Journal of Change Management*, 13 (3), 251-265.
- Edwards, K., Prætorius, T., & Nielsen, A. P. (2020). A model of cascading change: orchestrating planned and emergent change to ensure employee participation. *Journal of Change Management*, 20 (4), 342-368.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7 (1), 25-35.
- Ferry, N., Guthey, E., & Spoelstra, S. (2024). Special issue: the leadership dynamics of systems change. *Leadership*, 20 (1), 46-48.
- Fiorito, T. L., Nagel, C., Veenswijk, M. B., & Drori, I. (2023). Navigating paradoxical tensions in the context of coopetition: emotional transcendence in a Dutch public-private partnership. *Journal of Change Management*, 23 (2), 177-199.
- Ford, R. (2008). Complex adaptive systems and improvisation theory: toward framing a model to enable continuous change. *Journal of Change Management*, 8 (3-4), 173-198.
- Friedrich, J., & Hendriks, A. (2024). Imagined futures in sustainability transitions: towards diverse future-making. *Futures*, 164, 103502.
- Gersick, C. (2019). Reflections on revolutionary change. *Journal of Change Management*, 20 (1), 7-23.
- Gill, R. (2002). Change management-or change leadership? *Journal of Change Management*, 3 (4), 307-318.

- Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2010). Managing organizational change: a philosophy of change approach. *Journal of Change Management*, 10 (2), 135-154.
- Griffin, D., Shaw, P., & Stacey, R. (1998). Speaking of complexity in management theory and practice. *Organization*, 5 (3), 315-339.
- Grint, K. (2005). *Leadership: limits and possibilities*. Palgrave Macmillan.
- Hamann, R., Nilsson, W., Drimie, S., & Freeth, R. (2025). Researchers convening dialogue to address grand challenges: affordances, tensions, and the shift to deep dialogue. *Strategic Organization*, 23 (1), 98-133.
- Hattori, R. A., & Lapidus, T. (2004). Collaboration, trust and innovative change. *Journal of Change Management*, 4 (2), 97-104.
- Haudan, J., & MacLean, D. (2001). 'E' is for engagement: transforming your business by transforming your people. *Journal of Change Management*, 2 (3), 255-265.
- Hill, R., & Van Twist, M. (2026). Meer-dan-menselijk veranderen voor het antropoceen. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 62-78). Boom.
- Hosking, D. M. (2011). Telling tales of relations: appreciating relational constructionism. *Organization Studies*, 32 (1), 47-65.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: toward an integrated framework. *Journal of Change Management*, 21 (4), 451-479.
- Karp, T. (2005). An action theory of transformative processes. *Journal of Change Management*, 5 (2), 153-175.
- Karp, T., & Helgo, T. I. T. (2008). From change management to change leadership: embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, 8 (1), 85-96.
- Keast, R., Mandell, M. P., & Agranoff, R. (2013). *Network theory in the public sector: building new theoretical frameworks*. Routledge.
- Kessener, B. (2026). Conditities voor vitaliteit: omgaan met taaie vraagstukken. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 240-259). Boom.
- Kherrazi, S., & Roquilly, C. (2025). Managing digital transformation in contemporary contexts: are classical change management frameworks still relevant? *Journal of Change Management*, 25 (3), 1-31.
- Kotter, J.P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). *Change: how organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. John Wiley & Sons.
- Loorbach, D. (2014). *To transition! Governance panarchy in the new transformation* (inaugurele rede). Erasmus Universiteit Rotterdam/DRIFT.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599-626.
- Martinuzzi, A., & Krumay, B. (2013). The good, the bad, and the successful: how corporate social responsibility leads to competitive advantage and organizational transformation. *Journal of Change Management*, 13 (4), 424-443.
- Mastio, E. A., Clegg, S. R., Pina e Cunha, M., & Dovey, K. (2024). Leadership ignoring paradox to maintain inertial order. *Journal of Change Management*, 24 (2), 83-101.
- McClellan, J. G. (2013). Announcing change: discourse, uncertainty, and organizational control. *Journal of Change Management*, 14 (2), 192-209.
- Nasim, S., & Sushil. (2011). Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11 (2), 185-206.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15 (2), 203-223.
- Ospina, S., & Foldy, E. G. (2010). Building bridges from the margins: the work of leadership in social change organizations. *Leadership Quarterly*, 21 (2), 292-307.

- Russ, T. L. (2008). Communicating change: a review and critical analysis of programmatic and participatory implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8 (3-4), 199-211.
- Salun, M., & Zaslavskaja, K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*, 10, 185-189.
- Scholz, S. J. (2013). Political solidarity and the more-than-human world. *Ethics and the Environment*, 18 (2), 81-99.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Basic Books.
- Senge, P. M. (2023). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (2e dr.). Crown Currency.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.
- Snellman, K., Fink, M., Hakala, H., & Bor, S. (2023). The creation of desirable futures: a call for supererogatory management to foster sustainability transitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122882.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85 (11), 68-76.
- Spanjersberg, M. (2026). Verschillkunst: ethische keuzes en systemische praktijken. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 274-290). Boom.
- Spanjersberg, M., & Van Oss, L. (2025). Systemisch werken: what's in a word. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 79 (5), 4-17.
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: the crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of Change Management*, 18 (2), 162-180.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. Routledge.
- Stacey, R. D., & Mowles, C. (2016). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations* (7e dr.). Pearson.
- Stebbing, H., & Braganza, A. (2009). Exploring continuous organizational transformation: morphing through network interdependence. *Journal of Change Management*, 9 (1), 27-48.
- Stengers, I. (2021). *Making sense in common: a radical pragmatist aesthetics*. Polity Press.
- Svennevik, E. M. C. (2022). Practices in transitions: review, reflections, and research directions for a Practice Innovation System (PIS) approach. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 44, 163-184.
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30 (2), 196-217.
- Ten Bos, R. (2026). Hoe naargeestig is verandering? In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 43-60). Boom.
- Tillema, K. (2026). Heilige huisjes: doorbreken taboes in veranderprocessen. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 308-325). Boom.
- Trondal, J., Keast, R., Noble, D., & Pinheiro, R. (Eds.) (2022). *Governing complexity in times of turbulence*. Edward Elgar.
- Tsing, A. L. (2015). *The mushroom at the end of the world: on the possibility of life in capitalist ruins*. Princeton University Press.
- Tsoukas, H. (1998). Introduction: chaos, complexity and organization theory. *Organization*, 5 (3), 291-313.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13 (5), 567-582.
- Van de Venis, J., & Moerkerken, S. (2026). Toekomstige generaties over veranderekunde. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 26-42). Boom.
- Van den Heuvel, S. (2026). Levensverhalen als bron voor veranderekundig werken. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 423-439). Boom.

- Van der Heijden, K., Bradfield, R., Burt, G., Cairns, G., & Wright, G. (2008). *The sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*. Wiley.
- Van der Steen, M. (2026). Organiseren voor een normatieve toekomst. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 79-98). Boom.
- Van der Werf, M. (2026). Vrijmoedig veranderen: ontdekken, overwegen en ondervinden. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 291-307). Boom.
- Van der Zouwen, T. (2026). Cocreatie van verandering met belanghebbenden. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 180-196). Boom.
- Van Nistelrooij, A., & Sminia, H. (2010). Organization Development: what's actually happening? *Journal of Change Management*, 10 (4), 407-420.
- Van Oorschot, M. (2026). Procesdenken voorbij ... hoe ik verder ga. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 403-422). Boom.
- Van Rosmalen, B. (2026). Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 328-346). Boom.
- Van Twist, M., & Vermaak, H. (2022). Paradoxen: werk maken van ongemak. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (5/6), 152-175.
- Verhoeven, A., & Lalleman, P. (2026). Organiseren als veranderkundige praktijk. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 224-239). Boom.
- Vermaak, H. (2026) Kleinschalig werken aan grootschalige transitie. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 141-159). Boom.
- Vos, M., & Kuiken, B. (2026). Speelruimte creëren in veranderende organisaties. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 365-384). Boom.
- Waddock, S. (2020). Thinking transformational system change. *Journal of Change Management*, 20 (3), 189-201.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (2004). Organizational change and development. In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 180-208). Wiley.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Werkman, R. (2010). Reinventing organization development: how a sensemaking perspective can enrich OD theories and interventions. *Journal of Change Management*, 10 (4), 421-438.
- Wilke, M. (2026). Organisaties voorbij: contextrijk veranderen. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 260-272). Boom.
- Wilkinson, A., & Eidinow, E. (2022). *The essential guide to scenario planning: navigating uncertainty in business and society*. Routledge.
- Zandee, D. (2026). Poëtisch activisme: inspiratie uit actieonderzoek. In J. J. Boonstra & M. F. Dubbeldam (Eds.), *Veranderen voor de toekomst: werken aan een mooiere wereld* (pp. 210-222). Boom.
- Zanoni, P., Janssens, M., Bendl, R., & Nkomo, S. M. (2022). *Postcolonial theory and organizational analysis: a critical engagement*. Routledge.



Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan de ESADE Business School te Barcelona en hoogleraar organisatieverandering aan de Rotterdam Business School van de Erasmus Universiteit. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.
E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.

Auteur