

VERANDEREN VOOR DE TOEKOMST

WERKEN AAN EEN MOOIERE WERELD

JAAP BOONSTRA EN
MARJO DUBBELDAM

[RED]

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord 9

Veranderen: nu en in de toekomst 13

Veranderkunde verandert: een professie in beweging 14

JAAP BOONSTRA EN MARJO DUBBELDAM

Toekomstige generaties over veranderkunde 26

JAN VAN DE VENIS EN SHIRINE MOERKERKEN

Hoe naargeestig is verandering? 43

RENÉ TEN BOS

Veranderen in een niet gekende wereld 61

Meer-dan-menselijk veranderen voor het antropoceen 62

ROBIN HILL EN MARK VAN TWIST

Organiseren voor een normatieve toekomst 79

MARTIJN VAN DER STEEN

Resonantie: werken op het niveau van sfeer 99

MICHIEL DE RONDE EN NELLEKE VAN DER VEN

Veranderen als verbindingskunst 121

Samen veranderen voor maatschappelijke opgaven 122

MANON DE CALUWÉ

Kleinschalig werken aan grootschalige transitie 141

HANS VERMAAK

Partnering in de praktijk: betekenisvorming binnen samenwerking 160

HANS RUIJTER

Veranderen door samenspel 179

Cocreatie van verandering met belanghebbenden 180

TONNIE VAN DER ZOUWEN

De tijden zijn urgent, laten we vertragen 197

CELIANE CAMARGO-BORGES EN FRANS MELISSEN

Poëtisch activisme: inspiratie uit actieonderzoek 210

DANIELLE ZANDEE

Veranderen als levende praktijk 223

Organiseren als veranderkundige praktijk 224

ARJAN VERHOEVEN EN PIETERBAS LALLEMAN

Conditioes voor vitaliteit: omgaan met taaie vraagstukken 240

BRECHTJE KESSENER

Organisaties voorbij: contextrijk veranderen 260

MARIEKE WILKE

Veranderen voorbij vanzelfsprekendheden 273

Verschilkunst: ethische keuzes en systemische praktijken 274

MARIJKE SPANJERSBERG

Vrijmoedig veranderen: ontdekken, overwegen en ondervinden 291

MARLOES VAN DER WERF

Heilige huisjes: doorbreken van taboes in veranderprocessen 308

KEES TILLEMA

Anders veranderen – anders kijken, denken, doen 327

Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende 328

BART VAN ROSMALEN

De denkadviser verandert niets – en niets blijft onveranderd 349

JORRIT STEVENS

Speelruimte creëren in veranderende organisaties 365

MARIJNE VOS EN BEN KUIKEN

Veranderen als leerproces 385

Veranderen vanuit passie: voortdurend leren 386

JAAP BOONSTRA

Procesdenken voorbij ... Hoe ik verder ga 403

MARTIJN VAN OORSCHOT

Levensverhalen als bron voor veranderkundig werken 423

STEVEN VAN DEN HEUVEL

De toekomst van veranderen 441

Veranderkunde verandert: een blik op de toekomst 442

JAAP BOONSTRA EN MARJO DUBBELDAM

Over de auteurs 455

Veranderen vanuit passie: voortdurend leren

Jaap Boonstra

*De weg van weten
kent geen bestemming,
slechts stappen
die dansen met nieuwsgierigheid*

In dit hoofdstuk vertel ik hoe ik in de veranderkunde terecht kwam, hoe ik het vak leerde en mezelf daarin heb gevormd. Ik begin met een blik op mijn jeugd, waar waarden ontstonden die me nog altijd richting geven. Daarna beschrijf ik vier periodes als veranderaar en de rollen die ik onderweg vervulde. Vervolgens reflecteer ik op wat en hoe ik heb geleerd – de momenten waarop het vak echt tot leven kwam. Het hoofdstuk sluit af met een beschouwing over hoe veranderkundigen hun ambacht kunnen verdiepen en het vak verder kunnen brengen, nu en in de toekomst.

De basis voor mijn loopbaan als veranderaar ligt in mijn opvoeding. Daar is veel over te zeggen, dus laat ik het kort houden. Ik ben als jongste opgegroeid in een harmonieus gezin met een oudere broer en zus die te veel in leeftijd scheelden om mee te spelen. Dus moest ik mijn eigen speelmaatjes zoeken. Met hulp van mijn ouders

ging me dat redelijk af. Ik had altijd wel speelkameraadjes, maar zelden een boezemvriend. Dat kwam ook doordat we als domineesgezin vaak verhuisden. Ik leerde al snel dat je er iets aan kon doen als je het ergens niet mee eens was. In ieder geval kon je het gesprek aangaan, zoals we thuis vaak deden. Conflicten kenden we niet, soms wel meningsverschillen die werden uitgepraat. Dat je invloed kunt uitoefenen op de wereld om je heen, was een wijze les uit mijn opvoeding. Een andere wijze les was dat je trots mocht zijn op je prestaties, maar dat je niet naast je schoenen moest gaan lopen, omdat mensen dan de gaten in je sokken zagen.

Op de middelbare school vond ik biologie een fascinerend vak, omdat het zo mooi liet zien dat mensen invloed uitoefenen op de wereld om hen heen en dat die wereld ook invloed had op het leven van mensen. Mijn idee was om na de middelbare school biologie en daarna milieukunde te gaan studeren, want dat sloot aan bij deze fascinatie. Tijdens vakantiewerk bij een ggz-instelling vroeg de afdelingspsycholoog aan me wat ik na de zomer ging doen. Biologie studeren, antwoordde ik. Hij vroeg me waarom. Ik kon dat wel uitleggen: ik wilde me verdiepen in de vraag hoe mensen invloed uitoefenen op hun omgeving en hoe die omgeving op haar beurt weer invloed heeft op het gedrag van mensen en hoe mensen omgingen met elkaar. Hij vroeg nog twee keer door en peinsde toen: “Ik weet niet of dat voor jou wel de juiste keuze is, het klinkt meer als psychologie of sociologie.” Van beide studierichtingen had ik nog nooit gehoord. “Ik neem wel twee boekjes voor je mee, dan kun je het eens bekijken.” Psychologie vond ik te klein en sociologie te groot, maar sociale psychologie leek me wel wat en zo ging ik psychologie studeren met sociale en organisatiepsychologie als afstudeerrichting en veranderekunde als specialisatie.

PERIODEN VAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Mijn loopbaan als veranderaar heeft vier fasen van ontwikkeling die deels ook herkenbaar zijn in de leerfasen van Wolfe (1980). Wolfe maakt onderscheid in:

- het vak leren door het toe-eigenen van theorieën, modellen en vaardigheden;
- leren door toepassing in de praktijk;
- reflecteren op eigen ervaringen en dit integreren in een eigen stijl;
- eigen methodieken en concepten uitwerken.

Feltmann (2010) onderscheidt eveneens vier ontwikkelingsfasen:

- de doener, die zichtbare resultaten levert;
- de weter, die wil begrijpen en richting geeft;
- de ziener, die een eigen visie ontwikkelt en raakt aan waarden en betekenis;
- de poëet, die belangeloos aanwezig is als hulplijn voor anderen.

Ook Schein (2016; Schein & Schein, 2021) beschrijft stadia in de ontwikkeling van veranderaars. Na eerst kennis te hebben opgedaan over modellen werken ze vaak projectmatig en oplossingsgericht. Naarmate ze meer ervaring opdoen, worden veranderaars meer reflectief en relationeel. Ze bewegen dan van expert naar gesprekspartner, van antwoorden geven naar vragen stellen, van sturen naar faciliteren en van gelijk willen hebben naar willen begrijpen.

De doener, de weter en de ziener komen in de beschrijving van mijn eigen professionele loopbaan terug. In de poëet herken ik me minder. Voor mij gaat het in de laatste fase meer om verbinden.

De leerling

De basis voor veranderkunde als professie is gelegd bij mijn specialisatie in de veranderkunde tijdens mijn studie arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden. Daar leerde ik over organisatiekunde, organisatieontwerp, taakstructuren, werkprocessen, macht en conflict in organisaties, organisatiedynamiek, organisatie-diagnose, menselijke drijfveren en vaardigheden als onbevangen waarnemen, groepsdynamiek, gespreksvoering, interviewmethoden, teamsamenwerking, presenteren en begrijpelijk schrijven. Er was in de studie ruimte om een jaar lang voltijds met een groep studenten onder leiding van een docent aan een veranderkundig project binnen een bedrijf te werken om alles wat we geleerd hadden toe te passen en ons eigen te maken.

Na mijn afstuderen werd ik zelf docent en onderzoeker in de veranderkunde bij de vakgroep waar ik was afgestudeerd. Van het overdragen van kennis in colleges en werkgroepen heb ik veel geleerd. Als onderzoeker deed ik praktijk- en actieonderzoek naar veranderprocessen binnen bedrijven en kreeg ik steeds beter zicht op hoe ik me het veranderkundige vak eigen kon maken.

De doener

In de tweede periode van mijn loopbaan was ik via de universiteit als veranderkundige, actieonderzoeker en adviseur betrokken bij de invoering van nieuwe technologie in bedrijven en bij fusies in de financiële dienstverlening. Mijn rol in de veranderingen was de expert, die kennis over het vernieuwen en integreren van bedrijfsprocessen doelgericht toepaste om verbeteringen tot stand te brengen. Deze expertrol combineerde ik met een rol als veranderkundige met aandacht voor organisatiedynamiek. Het lukte me goed om mensen te verleiden mee te doen in het veranderingsproces en de uitkomst zonder weerstand te accepteren. Bij goed definieerbare problemen die niet al te complex zijn, zoals toentertijd fusies tussen financiële instellingen, was dit een handige insteek. Geplande verandering kan passend zijn als het gaat om technisch-instrumentele aspecten waarvan de problemen en oplossingen bekend zijn.

Mijn eerste grote veranderproject was een fusie van twee verzekeringsbedrijven. Ik was begonnen met onderzoek naar bedrijfsprocessen en de invloed van automatisering op het werk, toen de fusie werd aangekondigd. Het bleek dat ik de enige was die overzicht had over de klant- en bedrijfsprocessen en daarom werd ik gevraagd mee te doen in het fusieteam. Dat wilde ik natuurlijk. In die tijd had ik elke twee weken een gesprek met de directeur. Daar stond ik verder niet bij stil en ik vond het heel normaal. Het waren mooie gesprekken. In een van die gesprekken vroeg hij me hoe het in het fusieteam ging. “Laat het woord team maar weg”, gaf ik als antwoord. Na een toelichting vroeg hij me of ik het fusieteam niet wilde leiden. “Ja, graag, spannend, maar wel met een ander team, anders wordt het nooit wat.” Dat was goed en ik mocht in overleg mijn eigen team samenstellen. Ook dat vond ik heel normaal, terwijl ik net 26 was geworden. De fusie verliep probleemloos.

Lange tijd heb ik gedacht dat het succes van de fusie aan mij en het team te danken was. Pas veel later besepte ik hoe intensief en bijna onzichtbaar de twee directeuren me begeleid hebben. Ze hadden daar zelf ook veel plezier aan beleefd, zo vertelden ze me later. Plus dat ze veel hadden geleerd van mijn observaties en de onbevangen vragen van mijn kant.

De wetter

Tijdens het derde deel van mijn carrière als veranderaar raakte ik als onderzoeker en adviseur betrokken bij het veranderen van strategie, structuur en cultuur van organisaties. Ik bracht mensen bij elkaar in grootschalige conferenties om te kijken naar verleden, heden en toekomst. Mijn rol als onderzoeker en docent aan de Universiteit van Amsterdam combineerde ik met een rol als adviseur bij een adviesbureau. Zorgvuldig ontworpen leerruimten hielpen mensen in organisaties om de veranderingen te realiseren die ze voor ogen hadden in een wereld vol complexiteit. Deze ontwikkelingsgerichte aanpak was vooral effectief in het motiveren van mensen tot verandering.

Reflecterend op mijn eigen praktijk realiseerde ik me later dat deze vorm van organisatieontwikkeling voor een groot deel is gebaseerd op de principes van geplande verandering. In veel gevallen wordt een gefaseerde aanpak gevolgd en worden interventies uitgevoerd om het veranderingsproces te faciliteren. Ik besepte dat het gevaar bestaat dat de combinatie van geplande verandering met een ontwikkelingsbenadering leidt tot manipulatie. De veranderaar wordt dan een sociaal ingenieur die het veranderingsproces regisseert en mensen verleidt om mee te doen, waarbij niet zeker is of hun belangen daar ook mee gediend zijn.

De combinatie van onderzoeker, docent en adviseur heeft me veel gebracht, net als de samenwerking met studenten. Wat ik in mijn adviespraktijk tegenkwam, kon ik als praktische voorbeelden gebruiken in mijn colleges en werkgroepen. Door de

vragen van studenten kon ik mijn kennis aanscherpen. Wat ik aan nieuwe theorieën en methoden ontdekte, kon ik uitproberen in mijn advieswerk. Mijn onderzoek deed ik als actieonderzoeker en adviseur samen met mensen in organisaties waarbij we nieuwe inzichten en methoden gebruikten, daarvan leerden en daarover publiceerden. Vaak deden studenten mee in het onderzoek. Onderzoeken, doceren, leren, veranderen, adviseren en publiceren waren voor mij met elkaar verbonden en ze bevruchtten elkaar.

De ziener

De start van een vierde periode in mijn ontwikkeling als veranderaar is mijn oratie (Boonstra, 2000). In die oratie reflecteer ik op mijn eerdere loopbaan en ga ik op zoek naar de dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren in een onzekere omgeving. Er worden zesentwintig principes geformuleerd om lerend te vernieuwen en te spelen met verandering, dynamiek en onzekerheid. Terugkijkend op die principes waren ze nogal abstract en onbegrijpelijk, in ieder geval voor anderen. Als veranderkundige richt ik me nu op veranderprocessen in maatschappelijke organisaties die zich in een ambigue context willen voorbereiden op de toekomst.

In mijn samenwerking met docenten van Sioo kwam ik in contact met andere gezichtspunten en diep doorleefde ervaringen. Adriaan Bekman leerde me te kijken naar organisaties als gemeenschap en Luc Hoebeke introduceerde systemisch kijken naar organisatiedynamiek. Van Paul Valens leerde ik strategisch kijken en van Frans Verhaaren dat er allerlei veranderaanpakken bestaan. Filip Vandendriessche nam me mee in de wondere wereld van macht, politiek en conflict. Dian Marie Hosking en Henk van Dongen openbaarden me het sociaal-constructionistische gedachtegoed.

Mijn hoogleraarschap bij Esade Business School in Spanje hielp me om ook internationaal breder te kijken naar leiderschap, cultuur en verandering. In de jaren na mijn oratie probeer ik als adviseur, onderzoeker, hoogleraar en docent handen en voeten te geven aan de principes van lerend vernieuwen. Op basis van mijn concrete werkpraktijken, internationale ervaringen en mijn betrokkenheid bij langlopende veranderprocessen in organisaties, wordt de aanpak van spelend veranderen uitgewerkt. Mijn boek *Veranderen als samenspel* (Boonstra, 2020) is te zien als een methodische uitwerking van de principes uit mijn oratie. Daar heb ik twintig jaar over gedaan. Vakontwikkeling gaat kennelijk traag. Professionele ontwikkeling ook.

De verbinder

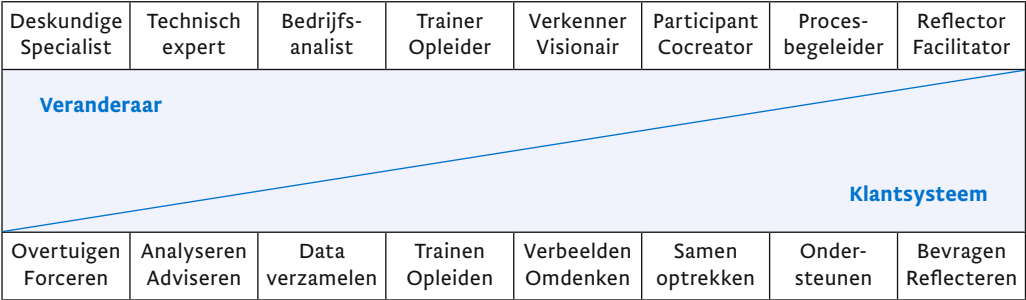
De vijfde periode als veranderaar staat in het teken van kennis delen over veranderekunde en mensen bij elkaar brengen om de veranderekunde als vak verder te brengen. Het begint met een artikel over zestig jaar veranderekunde in Nederland in *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* (Boonstra, 2022) en twee artikelen

in het *Journal for Change Management* (Boonstra, 2023, 2026). Een volgende stap was het bijeenbrengen van eerdere artikelen over veranderkunde in een boek *Veranderkunde als professie* (Boonstra & Dubbeldam, 2025). Daarop volgt dit boek over de toekomst van veranderkunde waarin wordt samengewerkt met dertig vakgenoten.

MIJN LEERPROCES ALS VERANDERAAR

Een andere manier van kijken naar mijn ontwikkeling als veranderkundige is om te reflecteren op de rollen die Kubr (1976) onderscheidt in consulting.

Figuur 17 Rollen van veranderaars (ontleend aan Kubr, 1976)



Mijn loopbaan beweegt zich in hoofdlijnen van links naar rechts: ze begint als technisch expert in organisatie- en veranderkunde en loopt via verkenner, visionair en participant naar facilitator en reflector.

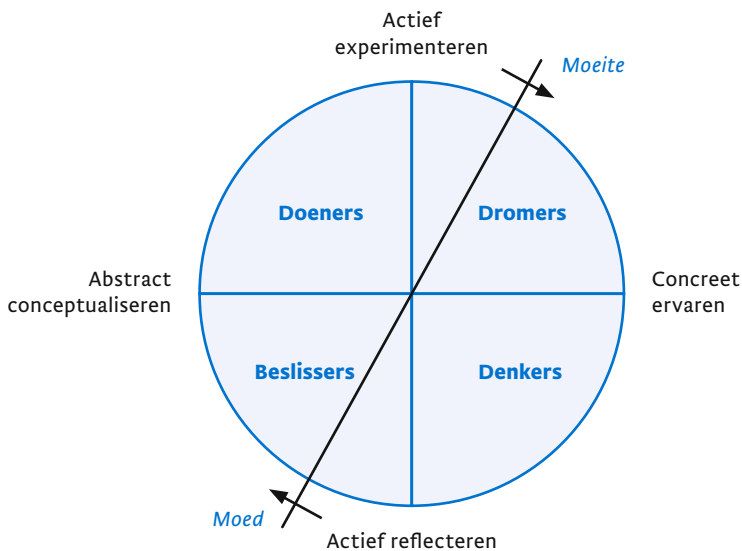
Als *doener* ben ik een technisch expert, onderzoeker en bedrijfsanalist. In die rollen verzamel ik data met documentstudies, vragenlijsten en interviews. Ook breng ik organisatiestructuren, bedrijfsprocessen en werkprocessen in kaart, heb ik oog voor politieke processen, veranderbereidheid en doe ik voorstellen voor het realiseren van veranderingen met concrete interventies. Als *weter* ben ik goed in verkennen wat er gaande is, kan ik samen met anderen de toekomst verbeelden en andere gezichtspunten toevoegen. Ik werk met mensen in het klantsysteem en deel mijn kennis met anderen om samen een verandering te realiseren. Als *ziener* schuif ik verder op naar rechts. Ik neem deel aan de verandering en help anderen als procesbegeleider en facilitator. Ik nodig mensen uit tot gesprek, samenspel en reflectie en breng kaderverruimende perspectieven in; niet als expert, maar als medespeler om ruimte te maken voor vernieuwing. Als *verbinder* of *reflector* breng ik mensen samen, waarbij ik eigen kennis deel en anderen bevraag en hen uitnodig tot reflectie en het delen van kennis en ervaring.

Vanuit veranderkundig perspectief is figuur 17 te zien als een verbeelding van rollen die je als veranderaar kunt vervullen – met het besef dat er naast de acht rollen vast nog wel meer rollen zullen zijn zoals de hofnar, de medespeler, de verbinder, de constructionist, de antagonist of de onbegrepen querulant. Figuur 17 is ook een uitnodiging om stil te staan bij je relatie tot mensen in het klantsysteem. Neem je als expert of specialist het probleem van de klant over en los je het projectmatig op, of help je mensen in het klantsysteem om anders naar hun probleemdefinities te kijken en zelf aan de slag te gaan? Een derde manier van kijken is contextueel met de vraag welke rollen het beste passen bij een specifiek vraagstuk en of je in staat en bereid bent die rol te vervullen. Je kunt ook kijken welke rollen op gespannen voet staan tot elkaar en wat dit betekent voor je eigen handelen. Ten slotte kun je de figuur zien als een uitnodiging aan jezelf om na te gaan welke rollen je aanspreken en bij je professionele identiteit horen, en hoe die rollen in de loop der tijd kunnen verschuiven. Deze manieren van kijken helpen veranderaars om op hun eigen rol te reflecteren en bewust een rolopvatting te kiezen die past bij henzelf, de mensen in het klantsysteem, de klantvraag en de context van de verandering.

Manieren van leren

Terugkijkend op mijn leerproces als veranderaar begint mijn ontwikkeling met het opdoen van kennis van theorieën, concepten en methoden tijdens mijn studie arbeids- en organisatiepsychologie. Maar al snel gaat het om het toepassen van kennis in leerprojecten en in veranderprocessen in bedrijven. Leren door *actief experimenteren* wordt dan mijn kenmerkende leerstijl, samen met *concreet ervaren* door

Figuur 18 De leercyclus van Kolb (1984)



coaching en begeleiding – ook al heb ik dat niet altijd bewust zo beleefd, omdat die coaching bijna vanzelfsprekend aanwezig was. Door het geven van onderwijs waarin mijn ervaringen een plek kregen en het schrijven van casestudies was ik bezig met *actief reflecteren* op mijn ervaringen en kon ik die in artikelen *abstract conceptualiseren*. Eigenlijk doorliep ik keer op keer de vier leerstijlen van Kolb (1984) als doener, dromer, denker en beslisser. Die voortdurende cyclus leidde tot nieuwe inzichten die ik dan weer kon toepassen als doener.

Actief experimenteren, de tijd nemen om concreet bij je ervaringen stil te staan, daarop reflecteren en daarvan leren – dat kost moeite. Het vergt moed om fundamenteel te reflecteren op je eigen aannames en die in twijfel te trekken, nieuwe invalshoeken toe te laten en vervolgens te beslissen om het eens wezenlijk anders te gaan doen.

Net zoals figuur 17 (Kubr) geen objectief model is van ‘de’ werkelijkheid maar een uitnodiging tot reflecteren op je eigen werkelijkheid en die vorm te geven, zo is figuur 18 (Kolb) dat ook. Ik vraag me bijvoorbeeld af hoe mijn leren en het verhaal daarover eruit zou zien als de klok niet rechtsom, maar linksom zou draaien, zoals in het zuidelijk halfrond de schaduw van een zonnewijzer linksom draait. Zou ik dan eerder tegen de stroom in denken en radicaal anders zijn gaan acteren? Je zou kunnen zeggen dat ik met het schrijven van mijn oratie die omgekeerde weg ben ingeslagen. Een weg die begon met een besluit om mijn eigen praktijk als doener fundamenteel te bevragen, om me daarna te verdiepen in nieuwe concepten, te dromen wat die concepten betekenen voor mijn concrete handelen en dat ik toen daarmee ben gaan experimenteren. Hoe dan ook, de figuur van Kolb kan je als veranderkundige helpen om stil te staan bij je eigen manier van leren waarbij je niet de gebaande paden hoeft te volgen.

MIJN BELANGRIJKSTE LEERERVARINGEN

Als professionals in verandering blijven we ons hele leven een leerling die zich wil bekwamen. Mijn belangrijkste leerervaringen werk ik hierna uit omdat ze andere veranderaars wellicht kunnen helpen in hun ontwikkeling.

Nieuwsgierigheid en onbevangen waarnemen

In mijn hele leven als veranderkundige is mijn nieuwsgierigheid een motor achter leren, ontwikkelen en vernieuwen. Nieuwsgierigheid helpt me om voorbij aannames te kijken en nieuwe perspectieven te ontdekken, wat essentieel is bij organisatieverandering. Dit hangt voor mij samen met onbevangen waarnemen. Onbevangen

waarnemen vraagt dan om aandacht, vertraging en het erkennen van het niet-weten. Door zonder oordeel te blijven kijken, ontstaat er ruimte voor wat zich aandient. Daarbij focus ik op wat mensen beweegt, wat hen raakt en wat zij belangrijk vinden. Het helpt me om open vragen te stellen aan mezelf en anderen, zoals:

- Wat speelt hier eigenlijk?
- Hoelang is dat al gaande?
- Welke patronen zie je terugkomen?
- Wat verrast je in deze situatie?
- Wat heb je er zelf al aan gedaan?
- Waar heeft dat toe geleid?
- Waar lig je wakker van?

Ik ga zelf altijd naar de plekken waar het werk wordt gedaan en waar mensen samenkomen in koffieruimtes en kantines. De kunst is om te observeren zonder oordeel: hoe wordt er gepraat, wat blijft onbesproken, welke rituelen zie ik? Het is ook mooi om eens een dag mee te lopen met verschillende mensen in de organisatie en dan vragen te stellen als:

- Hoelang doe je dit werk al?
- Waarom ben je dit werk gaan doen?
- Wat vind je het mooiste om te doen?
- Wanneer ga je blij naar huis?
- Waar loop je soms tegenaan?
- Wat valt je op vandaag?

Meervoudig kijken

“De waarnemer neemt waar wat hij voor waar aanneemt.” Deze uitspraak van Jules Deelder geeft mooi aan dat iedereen een eigen werkelijkheid creëert op basis van eigen aannames en werkelijkheidsbeelden. In samenwerkingsverbanden bestaan altijd meerdere logica's naast elkaar. Die werkelijkheden zijn gekoppeld aan persoonlijke ervaringen, formele en informele structuren, persoonlijke ambities, emotionele drijfveren, macht en vertrouwen, stabiliteit en verandering. Nieuwsgierigheid naar de ander helpt me om betekenis te kunnen geven aan situaties vanuit meerdere perspectieven. Daarom blijf ik nieuwsgierig naar mijn eigen blinde vlekken, stel ik me open voor ervaringen en beelden van anderen en vraag ik collega's om feedback te geven op mijn eigen waarnemingen. Het helpt me ook om te kijken door meerdere brillen:

- **bedrijfsperspectief:** ontstaansgeschiedenis, klanten, financiering, financiële balans;
- **rationeel perspectief:** doelen, structuren, werkprocessen, hiërarchie, besturing;
- **omgevingsperspectief:** de context, het speelveld en de spelers;
- **strategisch perspectief:** wat is hier nodig om van betekenis te blijven?
- **cultureel perspectief:** historie, waarden, rituelen, betekenisgeving, patronen;
- **politiek perspectief:** belangen, formele macht, informele macht en invloed;
- **veranderperspectief:** eerdere veranderingen, emotionele onderstromen, betrokkenen;
- **lerend perspectief:** ontwikkeling, professionalisering, reflectie, experimenteren.

Ook hier helpen een paar kernvragen om meerdere perspectieven te verkennen en niet vast te blijven zitten in een eigen beeld:

- Wat zie ik nu niet, omdat ik al denk te weten wat er speelt?
- Wat is hier het verandervraagstuk – vanuit meerdere perspectieven?
- Welke patronen zijn zichtbaar en welke blijven onbesproken?
- Welke spanning ervaar ik tussen streven naar vernieuwing en behoefte aan stabiliteit?
- Wat zou een bestuurder zien? Een medewerker? Een schoonmaker? Een klant?
- Welk perspectief wordt buitengesloten; welke stem wordt niet gehoord?

Processen van betekenisgeving

Mensen veranderen meestal niet omdat het moet, maar omdat het voor hen van betekenis is. Betekenisgeving gebeurt in gesprekken, interacties en verhalen. Daarbij geven mensen betekenis aan wat er gaande is volgens hun eigen referentiekaders, waarden en ervaringen.

Betekeningen botsen regelmatig, bijvoorbeeld tussen afdelingen, mensen op verschillende hiërarchische niveaus of tussen professionals met hun eigen professionele waarden, normen en gewoonten en omgangsvormen. Die verschillen kunnen zorgen voor spanningen, vertragingen en conflicten. Botsingen gaan vaak over verschil in betekenisgeving. Het is daarom handig om die verschillen zichtbaar en bespreekbaar te maken – zonder ze te willen oplossen.

De manier waarop we over verandering praten, bepaalt mede hoe we die verandering beleven. Taal en metaforen, zoals *op koers blijven*, *crisissituatie*, *ingrijpen*, *intervenieren*, *de boel opschudden*, *pionierswerk*, *leerproces*, *samenspel*, *spelbeleving* vormen mentale modellen waarmee mensen verandering begrijpen. Ook als veranderaar geef ik betekenis. Daarom sta ik bewust stil bij welke taal ik gebruik, welke verhalen ik vertel, wat ik niet vertel en wat ik zelf uitsluit, bewust of minder bewust. Vaak creëer ik ruimtes waar mensen samen betekenissen kunnen onderzoeken aan de hand van vragen zoals:

- Wat houdt ons bezig?
- Wat speelt hier?
- Wat is belangrijk voor je, wat raakt je?
- Wat is de kracht in wat we doen?
- Wat is het beste wat er ooit is gebeurd binnen onze organisatie?
- En wat leren we daarvan?
- Wat zou een aantrekkelijke toekomst kunnen zijn?
- Hoe zouden we die toekomst dichterbij kunnen brengen?
- Wat gaan we doen?
- Wat betekent dit voor ons?

Omgaan met conflict

In mijn eerste jaren als veranderaar had ik weinig oog voor conflicten. Misschien liep ik er onbewust van weg, want door mijn opvoeding houd ik niet van ruzie. Later in mijn loopbaan als veranderkundige kreeg ik steeds meer oog voor conflicten. Ik leerde onderscheid maken tussen functionele en disfunctionele conflicten en ook hoe ik die kon hanteren. Inmiddels zie ik conflict niet meer als ruzie, maar als een natuurlijke bron voor vernieuwing. Conflicten zijn een signaal van verschil in perspectief, belang of waarde en dus een kans tot leren, herbezinning en transformatie – mits er ruimte is voor veilige interactie.

In conflicten komen onderliggende aannames, belangen en waarden boven tafel die normaal impliciet blijven. Het helpt om onderscheid te maken in *instrumentele of taakconflicten* over hoe het werk het beste kan worden uitgevoerd, *onderhandelingsconflicten* over de verdeling van middelen, *sociaal-emotionele conflicten* over stereotiepe beelden die mensen van elkaar hebben, *machtsconflicten* over wie de baas wil spelen over de ander, en *waardenconflicten* over wat echt belangrijk is voor mensen en wat ze niet willen verliezen. Verder heb ik geleerd dat het handig is om taakconflicten te bespreken en te optimaliseren. Onderhandelingsconflicten kun je als bemiddelaar hanteren door te zoeken naar onderliggende behoeften van partijen en het creëren van win-winsituaties. Sociaal-emotionele conflicten zijn het beste te mediëren als onafhankelijke derde partij. Bij machtsconflicten is het de kunst om die te reduceren of te beslechten. Bij waardenconflicten ontkom je er niet aan om die bespreekbaar te maken, met respect voor verschil en emotie.

In mijn ogen is de rol van veranderaars niet primair om conflicten op te lossen, maar om een bedding te creëren waarin verschillen onderzocht kunnen worden zonder polarisatie. Dat vraagt om vaardigheden in luisteren, vertragen, betekenis-verheldering en het hanteren van spanningen. Behulpzame vragen zijn dan:

- Welke conflicten spelen hier en waar kan ik die zien?
- Hoe uiten die conflicten zich en hoe hangen ze samen?

- Wat is mijn eigen rol in dit conflict?
- Wat roept dit conflict in mijzelf op?
- Wat maakt dat het conflict in stand wordt gehouden?
- Wat staat er voor belanghebbenden op het spel?
- Wat horen we de verschillende partijen in het conflict zeggen?

Cultuur, leiderschap en verandering

Voor mij is cultuur niet langer een ‘ding’ of een ‘iets’ waaraan je kunt sleutelen, maar een dynamisch geheel van betekenissen, waarden en handelingspatronen die zich uiten in verhalen, rituelen, symbolen en informele normen. Cultuur bepaalt wat als normaal geldt, wat bespreekbaar is en wat niet, en hoe mensen omgaan met verandering. Steeds meer kwam ik erachter dat als je een organisatiecultuur wilt veranderen, je eigenlijk bezig bent met het veranderen van hoe mensen samen betekenis geven aan hun werk en hun onderlinge verhoudingen. Steeds meer kwam ik tot het inzicht dat cultuur niet verandert van bovenaf, maar in het samenspel van mensen die nieuwe betekenissen verkennen en belichamen. Het begint bij het zichtbaar maken van bestaande patronen, het erkennen van spanning en het creëren van ruimte voor alternatieven. Cultuurverandering vraagt daarom om collectief leren en collectieve gesprekken over:

- Waar komen we vandaan?
- Wat waren betekenisvolle momenten in de historie van onze organisatie?
- Wat waren saillante momenten in mijn professionele leven?
- Waardoor laten we ons leiden?
- Wie en wat willen we zijn?
- Hoe ziet het eruit over twee, vijf, tien, vijftig jaar?
- Wat past niet meer?
- Wat is belangrijk geworden?

Veranderen als samenspel

In mijn loopbaan ben ik veranderen steeds meer gaan zien als een spel van actoren, elk met hun eigen belangen, beelden en gevoelens. Macht, betekenisgeving, vertrouwen en emoties spelen hierin een rol. Veranderen als samenspel betekent voor mij ruimte maken voor dialoog, verschil en experiment, en het erkennen van de context en complexiteit waarin mensen werken. Organisatieverandering wordt dan niet van bovenaf opgelegd, maar ontstaat in de interactie tussen mensen die samen betekenis geven aan wat er speelt en wat mogelijk is. In dit samenspel doen verschillen ertoe: botsende perspectieven, uiteenlopende belangen en emoties zijn geen obstakels, maar juist bronnen van vernieuwing. Veranderen vraagt dan om meervoudig kijken, ruimte maken voor dialoog en het erkennen van complexiteit

en context. Het is een proces dat raakt aan identiteit, vertrouwen en soms ook aan verlies. Het vraagt ook een zorgvuldige afstemming tussen richting geven en ruimte laten. Veranderaars zijn daarin geen regisseurs, maar medespelers die luisteren, vragen stellen en ruimte creëren voor initiatief en leerproces. In die zin is veranderen niet alleen een strategisch vraagstuk, maar ook een morele opgave. In het spel worden namelijk zekerheden weggenomen; daarmee raakt het direct aan de beleving en dus aan het leven van de spelers.

Veranderen als samenspel gaat daarom niet alleen om methodisch handelen, maar vooral om relationeel en ethisch vakmanschap. Ook hier enkele behulpzame vragen:

- Welk spel wordt hier gespeeld?
- Wat maakt het spel de moeite waard?
- Hoe ziet het speelveld eruit?
- Wie zijn de spelers, wie doen ermee en wie niet?
- Welke spelpatronen zijn zichtbaar en welke niet?
- Waar en wanneer wordt er vals gespeeld?
- Waar zit spanning, energie of een blokkade?
- Wat is de spelambitie en hoe realiseren we die?
- Wat vergt dit van ieders rol?
- Wat kunnen we in gang zetten?
- Wanneer ontstaat spelplezier?
- Wat leren we hier over samen veranderen?

Identiteit en waarachtigheid

Steeds meer besef ik dat veranderaars geen neutrale en onafhankelijke buitenstaanders zijn. Voor mijzelf geldt dat ik actief deel wil uitmaken van een speelveld waar verandering plaatsvindt. Mijn eigen normen, waarden, overtuigingen, voorkeuren en emoties kleuren hoe ik kijk naar situaties, welke vragen ik stel aan mezelf en anderen, en hoe ik acteer in veranderen als samenspel. Zelfkennis en reflectie zijn daarom voor mij essentiële onderdelen van een professionele basishouding. Veranderen is ook een oefening in jezelf kennen, je aannames bevragen, en je bewust zijn van je positie en je invloed op het systeem.

Waarachtigheid betekent voor mij dat ik eerlijk ben over mijn intenties, trouw ben aan mijn waarden en me in veranderprocessen niet laat vervreemden van mezelf. Het gaat om authentiek en congruent handelen, en tegelijk open blijven staan voor de perspectieven van anderen. Dat vergt moed én sensitiviteit. Reflectieve vragen die kunnen helpen zijn:

- Welke fascinaties en thema's boeien me al jaren?
- Wat geeft me nieuwe energie en waar word ik enthousiast van?

- Wat beweegt me en wat zijn mijn persoonlijke ambities in dit leven?
- Wat zijn mijn kwaliteiten en mijn zwakke plekken?
- Wat ga ik liever uit de weg en wat zijn mijn diepste angsten?
- Wat zie ik als mijn rol en bijdrage in verandering?
- Waar heb ik een neiging tot ingrijpen en waarom?
- Wat zijn voor mij significante relaties en met wie wil ik me verbinden?
- Wat is de bedoeling en voor wie ben ik er?
- Waar schuurt het met mijn waarden en met wie ik ben of wil zijn?
- Wat leer ikzelf in dit veranderproces?

HOE KUNNEN WE BLIJVEN LEREN EN VERANDERKUNDE VERDER BRENGEN?

In tijden van complexe verandering wordt er veel gevraagd van veranderaars. Zij begeleiden niet alleen organisaties en mensen in transities en transformaties, maar zijn ook zelf voortdurend bezig met leren, reflecteren en zich aanpassen. Het gedachtegoed van de Deense leerpsycholoog Knud Illeris biedt een rijk kader om naar de toekomst van veranderkundigen te kijken. Illeris (2010, 2018) ontwikkelde een leerconcept dat leren benadert als een dynamisch proces waarin zowel individuele als sociale en emotionele aspecten een rol spelen. De theorie van Illeris is een goede leidraad om stil te staan bij het leren van veranderaars. Zijn inzichten kunnen bijdragen aan een dieper begrip van leren in veranderprocessen, zowel van individuen als professionals in organisaties en leergemeenschappen. Hij beschrijft leren als een proces waarin die drie dimensies samenkomen:

- 1 **Inhoud:** het verwerven van kennis, vaardigheden en inzichten.
- 2 **Motivatie:** de persoonlijke betrokkenheid, emotie en wil tot leren.
- 3 **Interactie:** het sociale aspect van leren, waarbij interactie met anderen en de omgeving cruciaal is.

Deze drie dimensies zijn voortdurend in wisselwerking met elkaar. Leren vindt plaats in een spanningsveld waar mensen niet alleen kennis opdoen, maar ook betekenis geven, hun identiteit vormen en relaties aangaan. Volgens Illeris is leren niet simpelweg het opnemen van informatie, maar een actieve constructie van betekenis, waarbij de lerende mens zowel intern als in interactie met zijn of haar omgeving wordt gevormd.

Vormen van leren

Illeris onderscheidt daarnaast vier vormen van leren:

- 1 **Cumulerend leren:** het opnemen van losse feiten, theorieën en modellen zonder veel betekenis of samenhang. Dit past bij de rol van de leerling en de doener.

- 2 **Assimilerend leren:** nieuwe kennis wordt opgedaan en geïntegreerd in bestaande mentale schema's. Dit past bij de rol van de doener en de weter.
- 3 **Accommoderend leren:** bestaande schema's worden aangepast door nieuwe ervaringen; dit is vaak moeilijker en vraagt moed, reflectie en openheid. Dit past bij de rol van de weter en de ziener.
- 4 **Transformerend leren:** draagt bij aan fundamentele veranderingen in de rollen en de identiteit van de veranderkundige als reflectieve professional. Dit past bij de rol van de ziener en de verbinder.

Voor veranderkundigen die zich blijvend willen ontwikkelen zijn vooral het accommoderend en transformerend leren van belang. Illeris sluit hiermee aan bij het werk van Mezirow (1991) die leren beschrijft als een proces waarbij mensen hun onderliggende aannames, overtuigingen en perspectieven herzien. In situaties van complexe verandering staan juist deze overtuigingen vaak op het spel; bij henzelf én bij anderen in organisaties en samenwerkingsverbanden.

Creëren van leerruimte

Leren is lang niet altijd vanzelfsprekend. Er bestaan allerlei barrières die een leerproces kunnen blokkeren, zoals gebrek aan tijd, angst, ongemak, stress, of een gebrek aan veiligheid en vertrouwen. Leren gebeurt niet in een vacuüm, maar is verbonden met sociale, culturele en machtsdynamieken. In organisaties waar spanningen of conflicten spelen, of waar veranderingen worden opgelegd zonder ruimte voor dialoog, kunnen deze barrières sterk zijn. Voor veranderaars betekent dit dat zij niet alleen bezig moeten zijn met inhoudelijke verandering, maar ook met het creëren van leerruimte: het vormgeven van contexten waarin mensen zich veilig voelen om vragen te stellen, om fouten te maken, om zichzelf ter discussie te stellen. Het verlangt ook van veranderaars zelf dat zij deze kwetsbaarheid durven toelaten.

Illeris gaat ervan uit dat leren ook een identiteitsproces is. Mensen leren niet alleen 'iets nieuws', maar leren ook iets over zichzelf: wie ze zijn, hoe ze zich verhouden tot anderen, wat hun plek is in het grotere geheel. Elke leerervaring draagt op die manier bij aan de vorming of hervorming van de identiteit van de lerende professional. Voor veranderkundige leiders en professionals impliceert dit dat zij niet alleen kennisoverdracht moeten organiseren, maar ook aandacht moeten hebben voor identiteitsvragen: wie willen wij als organisatie zijn? Wat vraagt deze verandering van mij als professional, als collega, als leider? Wie en wat wil ikzelf zijn in relatie tot mijn naasten, collega's en mijn omgeving?

Organiseer je eigen leerproces

Wat betekent dit nu concreet voor mensen die werkzaam zijn in organisatieverandering? Veranderkundigen kunnen nu en in de toekomst het ambacht van veranderen verder brengen door acht samenhangende activiteiten:

- 1 **Organiseer je eigen leren als relationeel proces.** Interactie is geen bijzaak, maar een wezenlijk onderdeel van leren. Veranderaars kunnen daarom het beste werken aan relaties met anderen om kennis en ervaring uit te wisselen en elkaar te bevragen.
- 2 **Stimuleer betekenisgeving.** Richt verandering niet in als realisatie van plannen en het bereiken van doelen, maar als een proces van collectieve zingeving en herinterpretatie van wat er gebeurt. Ook dit betekent het aangaan van relaties waarvan je deel uitmaakt.
- 3 **Werk aan motivatie en betrokkenheid.** Leren lukt alleen als mensen gemotiveerd zijn. Maak daarom tijd om te reflecteren en van je eigen praktijk te leren. Aandacht voor drijfveren, emoties en persoonlijke waarden is essentieel.
- 4 **Erken ongemak als leerinformatie.** Ongemak is niet per definitie destructief, maar vooral een signaal dat bestaande denkkaders botsen met nieuwe inzichten en dat zich nieuwe perspectieven openen.
- 5 **Faciliteer identiteitsontwikkeling.** Veranderingen raken mensen vaak in hun professionele zelfbeeld. Creëer ruimte voor reflectie en ontwikkeling op het niveau van identiteit en geef aandacht aan contextueel, sociaal en zelfbewustzijn.
- 6 **Blijf zelf leren en toon dat aan anderen.** Veranderkundigen zijn zelf ook professionals in transitie. Juist door leerbereidheid en openheid over hun leerproces te laten zien kunnen ze een voorbeeldfunctie vervullen.
- 7 **Deel je opgedane kennis en inzichten** met anderen door vakgenoten op te zoeken. Bespreek inzichten en ervaringen, en bevraag elkaar in opleidingen, conferenties, leergroepen en praktijkgemeenschappen.
- 8 **Reflecteer op je eigen ontwikkeling en deel je ervaringen** in publicaties, congressen en sociale media. Het op papier zetten en presenteren van je ervaringen is een manier om blijvend te reflecteren op je vak en om dat vak verder te brengen.

Het gedachtegoed van Illeris helpt ons om organisatieverandering te begrijpen als een diepgaand en doorgaand leerproces. Zowel bij individuen als op collectief niveau vraagt verandering om het herzien van perspectieven, het doorbreken van routines, en het aangaan van betekenisvolle interacties. Veranderkundigen die dit leergerichte perspectief omarmen, kunnen bijdragen aan duurzame verandering. Ze focussen zo niet alleen op wat er verandert, maar ook op hoe mensen leren om met verandering om te gaan en wat ze daarin zelf kunnen bijdragen.

REFERENTIES

- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van lerend veranderen in organisaties*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Vossiuspers.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. (2^e druk). 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. (2026). Navigating transformation. Review and research agenda. *Journal of Change Management*. 26(1). [In druk.]
- Boonstra, J.J. & Dubbeldam, M.F. (red.) (2025). *Veranderkunde als professie. Bijdragen aan organisatieverandering en maatschappelijke transitie*s. Boom.
- Feltmann, E. (2010). *Denkadviseren: over de relaties tussen de taal, het denken en de problemen van werkende mensen in organisaties*. Mediawerf.
- Illeris, K. (2010). Hoe we leren. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64(4), 7-22.
- Illeris, K. (2018). An overview of the history of learning theory. *European Journal of Education*, 53(1), 86-101.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kubr, M. (ed.) (1976). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Office.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2016). *Humble consulting: How to provide real help faster*. Berrett-Koehler.
- Schein, E.H. & Schein, P. A. (2021). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling* (2^e ed.). Berrett-Koehler.
- Wolfe, D.M. (1980). Developing professional competence in the applied behavioral sciences. In L. Yorks & J.R. Ashton (eds.), *Developing experiential learning programs for professional education*, Series New Directions for Experiential Learning, No. 8. (pp. 1-16). Jossey-Bass.