

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 denkadviseur 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

Veranderkunde verandert: een blik op de toekomst

Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam

*Veranderen als ambacht in beweging,
de kunst van samen vorm verstaan.
In luisteren, vragen en verstillen
tekent zich een toekomst af.*

In een wereld die wordt gekenmerkt door complexe uitdagingen, komt het begeleiden van organisatorische veranderingen en bewuste transformaties steeds meer neer op het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken en het samenwerken over organisatiegrenzen heen. Naarmate organisatieomgevingen veranderen, wordt het cruciaal om aandacht te besteden aan duurzaamheid, waarachtigheid en praktische wijsheid.

In dit afsluitende hoofdstuk signaleren we thema's die relevant lijken voor de toekomst van het veranderkundig handelen. De thema's zijn ontleend aan de bijdragen in dit boek en aan actuele discussies in Nederlandse en internationale publicaties over het veranderen van organisaties en transformaties in onze maatschappij. Het hoofdstuk sluit af met vijf paden die perspectief bieden op de toekomst van veranderen.

VERANDEREN IN DE TOEKOMST: RELEVANTE THEMA'S

In deze paragraaf presenteren we vijftien thema's die ertoe doen als het gaat om toekomstig veranderen. Thema's die uitnodigen tot reflectie op ons vak en het eigen handelen als veranderaar.

Verandering in context

Het aangaan van maatschappelijke vraagstukken en het verbeteren van samenwerking vormen de kern van het omgaan met complexe uitdagingen (Vermaak, 2025). Veranderkunde richtte zich traditioneel op interne organisatieveranderingen en bredere maatschappelijke transitie. De veranderkunde staat nu voor de vraag wat haar toekomstige rol is als onderzoeksgebied en praktijk (Van der Heijden et al., 2008). Een belangrijke kwestie is hoe we ons denken over transformatie kunnen ontwikkelen in veranderende contexten en in relatie tot onze omgeving (Loorbach et al., 2017).

Onze omgang met de natuur

In de veranderkunde is er vanaf het begin aandacht voor de relatie van mensen tot elkaar. In de toekomst zullen we daarnaast aandacht moeten hebben voor de bredere 'context' waarin ook de natuur een plek heeft (Latour, 1993). De verknoping van mensen en dingen, planten, bomen en dieren doet ertoe als verstrengelingen van het leven. Wat betekent het als wij als mens niet losstaan van de natuur, de natuur niet dwingen en ons de natuur eigen proberen te maken, en er ook niet boven staan? Wat betekent het voor ons mensen en veranderaars dat de natuur en landschappen ontsporen en verstoord raken door ons handelen (Tsing, 2015)? Hoe gaan we respectvol om met onze natuurlijke omgeving en wat betekent het voor verandering als alles ergens in is geworteld (Friedrich & Hendriks, 2024)? En wat betekent dit voor onze rol in transformaties die niet alleen gericht zijn op economische groei of technische vooruitgang, maar – juist – ook op duurzaamheid, rechtvaardigheid en co-evolutionaire processen (Feeney et al., 2023)?

Onze omgang met technologie

Er is een inherente samenhang tussen digitale en organisatorische transformatie (Kherrazi & Roquilly, 2025). In wezen wordt digitale transformatie gepresenteerd als een bewust en sociaal mogelijk gemaakt proces, dat voortdurende herbezinning vereist om als organisatie te kunnen floreren in een constant veranderende digitale omgeving (Imran, et al., 2021). Wat betekenen de digitale transformatie en de ontwikkeling van artificiële intelligentie (AI) voor gevestigde verandermanagementmodellen, voor organisatiepraktijken en voor het omgaan met transformatie? Hoe kunnen we als veranderaars behoedzaam en effectief inspelen op digitale transformaties?

Kwetsbaarheid, waarachtigheid, moed en praktische wijsheid

Democratische interactie staat onder druk: minderheidsstemmen worden vaker gemarginaliseerd. Door de sociale media vervaagt de grens tussen feit en fictie. Politieke polarisatie verdringt dialoog door confrontatie. Hoe gaan we om met autoritaire bewegingen waarin transformaties worden opgelegd ten behoeve van enkelen? Waar organisatieontwikkeling ooit begon vanuit democratische relaties (Argyris & Schön, 1996), vraagt transformatiewerk vandaag ook om het beschermen van democratische instituties, het bevorderen van maatschappelijke waarachtigheid en het toepassen van praktische wijsheid (Grint, 2005).

Samenwerken in netwerken en allianties

Maatschappelijke opgaven vereisen samenwerking over de grenzen van organisaties heen. Allianties en netwerken creëren gedeelde verantwoordelijkheid en bevorderen duurzame oplossingen. Een effectieve samenwerking erkent de perspectieven en rollen van alle betrokkenen en omarmt verschil en paradox (Keast et al., 2013; Ospina & Foldy, 2010). In plaats van planmatige modellen wordt samenwerking steeds meer gezien als een opkomend en voortdurend proces (Stacey, 2001; Weick & Quinn, 2004). Vragen zijn hoe het maatschappelijke vraagstuk centraal kan staan in de samenwerking, en hoe deze allianties levend en van betekenis blijven voor werkelijk verandering (Boonstra & Eguiguren, 2023).

Nieuwsgierig, meervoudig en precies waarnemen

Vrij van oordeel waarnemen betekent contact maken met mensen en situaties zonder vooringenomenheid of snelle conclusies (Bushe & Marshak, 2009). Een houding die openheid, nieuwsgierigheid en het opschorten van directe oordelen verlangt. Professionals worden uitgedaagd om ontvankelijk te blijven, ook in ongemakkelijke situaties, en om alternatieve perspectieven serieus te nemen. Hoe kunnen we in transformatieprocessen waarderend blijven kijken en een echte dialoog aangaan met mensen die anders denken en handelen (Hamann et al., 2025)?

Processen van betekenisgeving

Transformationele verandering is een reis vol betekenis, gevormd door menselijke verbinding en creativiteit. Als de context ambigu is, dan zijn er meerdere betekenissen mogelijk van wat er gaande is. Hoewel die betekenissen elkaar meestal niet uitsluiten, kunnen ze wel conflicteren (Moerkerken, 2021). De vraag is dan hoe we betekenissen creëren en omgaan met conflicten. Op welke manier zijn bestaande mentale modellen te betwisten en te wijzigen. Hoe kunnen we ons een gedeeld beeld van de toekomst vormen en bijdragen aan de realisatie daarvan? (Blackman, et al., 2022).

Vormen van bewustzijn

Het omarmen van de complexiteit en de onvoorspelbaarheid die inherent zijn aan verandering vraagt om het besef dat veranderingen spontaan kunnen ontstaan. Kleinschalige acties kunnen grote impact hebben. Het gaat ook om contextueel bewustzijn van de ecologische, culturele, economische en sociale uitdagingen waarmee we maken hebben (Stahl et al., 2023). Sociaal bewustzijn is noodzakelijk om voorzichtig te handelen en vertrouwensrelaties op te bouwen (Wisittigars, et al., 2022). Zelfbewustzijn betekent dat we ons bewust zijn van onze sterke en zwakke kanten (Thapa et al., 2023). Veranderbewustzijn draagt bij aan sensitiviteit over wat mensen beweegt, en aan de betrokkenheid en zelfverzekerdheid van de mensen in verandering (Schwarz & Bouckennooghe, 2021). De vraag is helder: hoe ontwikkelen we deze vormen van bewustzijn en hoe houden we ze levend in onze praktijk?

Collectief eigenaarschap

Collectief eigenaarschap is essentieel om te kunnen omgaan met het onvoorziene (Crevani, et al., 2021). Er is een gezamenlijke inspanning nodig van verschillende groeperingen binnen en buiten de organisatie om te kunnen reageren op onverwachte situaties (Kuipers & Murphy, 2023). Hoe kan een organisatie als gemeenschap gebruikmaken van de kracht en ideeën van diverse mensen? Hoe is veerkracht te bevorderen bij het navigeren door onbekende en complexe omstandigheden (Bryson et al., 2021)? Wat betekent dit voor onze kijk op leiderschap en voor het acteren van leiders in organisaties als leiderschap gaat over het versterken van de kracht van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren?

Omgaan met spanningen en paradoxen

Bewuste transformaties zitten vol met paradoxen: tegenstellingen die naast elkaar bestaan en productief kunnen zijn (Clegg et al., 2002; Smith & Lewis, 2011). Deze spanningen zijn vaak moeilijk te herkennen of te hanteren. Ze vragen om verdraagzaamheid, het erkennen van hun waarde en ruimte om te experimenteren (Boonstra, 2024). Hoe kunnen we leren om paradoxen te omarmen en te overstijgen, zodat ze leiden tot innovatie en vernieuwing?

Spelenderwijs navigeren

Omgaan met onzekerheid en ambiguïteit vergt aanpassingsvermogen en veerkracht. Verandering zien als een vorm van spelend samenspel biedt een alternatief voor lineaire, geplande benaderingen (Tsoukas & Chia, 2002; Boonstra, 2020). Spel maakt dynamieken en onderlinge relaties zichtbaar in complexe omgevingen. Het nodigt professionals en onderzoekers uit om via actieonderzoek en praktijkverhalen

nieuwe inzichten op te doen over transformationeel handelen (Boonstra, 2023). En die vervolgens weer te delen.

Interdisciplinair handelingsonderzoek en gezamenlijke praktijk

Meervoudige perspectieven zijn essentieel om transformatieve veranderingen te begrijpen. Systeemdenken, geworteld in complexiteit en ontwerpprincipes, biedt bruikbare kaders om sociale systemen te doorgronden en organisatievitaliteit te bevorderen (Checkland, 1999; Stacey & Mowles, 2016; Senge, 2023). Leaders worden uitgenodigd om inzichten te verbinden uit verschillende domeinen, zoals design thinking, kunst, filosofie en AI (Boland & Collopy, 2004; Brown, 2009). Het verzoek aan hen is om hun kennis in te zetten in sectoren zoals milieu, bestuur, gezondheid, onderwijs, veiligheid en stedelijke ontwikkeling.

Interacties in veranderende culturele patronen

Transformaties ontstaan zelden door interventies van leidinggevendenden of veranderders alleen. Het gaat steeds vaker om het creëren van interacties tussen betrokkenen waarbij er ruimte ontstaat voor vernieuwing (Hosking, 2011). Dat betekent werken aan het doorbreken van ingesleten culturele patronen. Methoden als ‘ontgroeven’ en ‘ontstormpassen’ helpen om blokkades in organisaties zichtbaar te maken en los te weken (Wenger, 1998; Loorbach, 2014). Hoe kunnen we deze patronen op een zorgvuldige en contextgevoelige manier openbreken?

Anders kijken, anders denken, anders doen

Technologische, sociale, politieke en economische verschuivingen zorgen ervoor dat wat gisteren werkte, vandaag niet meer volstaat. Door met andere brillen te kijken, ontstaan nieuwe ideeën en handelingsopties. Mensen die betrokken zijn bij ingrijpende veranderingen moeten wendbaarheid en creativiteit ontwikkelen om met complexe en adaptieve uitdagingen om te gaan (Snowden & Boone, 2007; Boonstra & De Caluwé, 2006). Hoe stimuleren we het ontwikkelen van alternatieve perspectieven? Op welke manier kunnen we onzekerheid omarmen als een vruchtbare bodem voor innovatie en verandering (Beghetto, 2023)?

Ethisch handelen in transformatiewerk

Verandering vereist het doorbreken van gevestigde patronen, wat onvermijdelijk leidt tot morele vragen (Badaracco, 1997; Beck & Cowan, 1996). Hoe blijf je als leider in een conflict onbevangen en meervoudig kijken en handelen? Hoe ga je om met macht – je eigen macht en die van anderen? Moet je altijd iedereen meenemen, of mag je soms specifieke groepen bewust op afstand zetten? Dergelijke dilemma's verlangen een moreel kompas dat recht doet aan meervoudige werkelijkheden

(Burnes, 2009). Ethische reflectie is nodig om gewenste toekomst te realiseren zonder anderen te schaden (Snellman et al., 2023). We hebben dan ook aandacht voor ethisch bewustzijn.

EEN OPENING VOOR EEN VERVOLG

In dit hoofdstuk staat de toekomst van transformationele veranderingen centraal. We hebben vijftien thema's benoemd die richting kunnen geven aan ons veranderkundig handelen. Het vakgebied heeft als professie én ambacht een ongekende ontwikkeling doorgemaakt. Het staat midden in de wereld en met beide benen in de praktijk. Er is niet alleen sprake van een ontwikkeling, er is ook zicht op een toekomst.

In dit boek hebben dertig veranderaars hun beeld van die toekomst neergelegd en hun praktijktheorieën gedeeld. Alle auteurs hebben dat onbekende gebied op hun eigen manier ingekleurd. Dat levert een veelzijdig en kleurrijk boek op. De bijdragen bevatten een rijke oogst aan nieuwe taal, begrippen met een bijzondere lading, met hier en daar zinnen die inslaan en dwingen tot nadenken. Een selectie in willekeurige volgorde:

- De tijden zijn urgent, laten we vertragen.
- Hoe kunnen we ons voorbereiden op iets wat we niet kunnen kennen?
- De verknoping van mensen en dingen, planten, bomen en dieren doet ertoe.
- Oordeelvrij waarnemen betekent onbevangen contact maken met mensen en situaties.
- De slenterfase als start van het veranderproces.
- Transitie gaat niet om *being*, maar om *becoming*: geen zijn, maar worden.
- Het leven is geen probleem dat moet worden opgelost, maar een spel dat wordt gespeeld.
- Het gaat niet om het veranderen *van* de praktijk maar om veranderen *in* de praktijk.
- Moreel handelen begint bij de concrete ontmoeting met de ander.
- Muzisch werken, want er moet ook gespeeld en gemaakt worden.
- De cypher: variaties maken en het tonen van het beste dat je in huis hebt.
- Een langgerekte deeglap van systeemdenken.
- Organisatieverandering – het woord alleen al. Een klaterend oxymoron.
- Macht is de meest krachtige ondermijner van onze bereidheid om samen te werken.
- Lapjes als betekenisvolle praktijken waartussen op allerlei manieren draden zijn gestikt.
- Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende.
- De waarnemer neemt waar wat hij voor waar aanneemt.
- Wat mensen als waar aannemen, heeft gevolgen voor gedrag en besluitvorming.

- Een stootkussen vullen zodat je samenwerking tegen een stootje kan.
- Vrij-moedig veranderen: ongedwongen kijken, openhartig spreken en moedig handelen.
- Zachte heelmeeesters hebben geen beste reputatie.
- Ontstroeven en ontgroeven.
- Verbindingswerk, spitwerk en spreidingswerk.
- Spel is geen vrijblijvendheid, maar een serieuze bezigheid.
- Conflicten zijn geen ruzie, maar een natuurlijke bron voor vernieuwing.
- Resonantie en aandacht als verbindende kracht.
- Door zonder oordeel te blijven kijken, ontstaat er ruimte voor wat zich aandient.
- Als het enige wat telt niet meer telt, wordt de plek verlaten.
- Je verhouden tot dat wat tragisch is.
- Stappen die dansen met nieuwsgierigheid.
- Onbevangen waarnemen vergt aandacht en het erkennen van het niet-weten.
- Techné en praxis van de veranderaar – we blijven altijd leerling.
- Niet handelen vanuit zekerheid, maar vanuit gevoeligheid.
- Alles is al gezegd, maar niet zo.

HOE VERDER?

Dit boek vol uiteenlopende en verrassende perspectieven op veranderen biedt een opening voor een vervolg. Hoe verder? Wat kunnen de volgende stappen zijn om het vakgebied te verrijken? Het is tijd voor enkele gedachten over wat veranderekunde kan bijdragen aan het veranderen van organisaties, gemeenschappen en onze maatschappij. Wat zijn werkwijzen die resoneren in een onstuimige werkelijkheid? We zien vijf paden voor ons die perspectief bieden op de veranderekunde voor morgen en overmorgen.

Een eerste pad: verbinden met maatschappelijke vraagstukken

De toekomst van de veranderekunde ligt in haar vermogen om zich krachtig en overtuigend te positioneren in het hart van maatschappelijke transitie. Veel urgente vraagstukken van onze tijd laten zich niet oplossen met lineaire plannen en technocratische instrumenten. Ze verlangen een ander soort denken en handelen. Veranderen als kunde biedt precies dat: diepgaande inzichten en handelingsrepertoires die essentieel zijn voor het doorgronden én beïnvloeden van complexe systemen. Ze maakt zichtbaar welke onderstromen en patronen stagneren, hoe macht zich manifesteert en hoe mensen betekenis geven aan verandering. Ze stelt ons in staat om hardnekkige impasses te begrijpen, dialogen van betekenis te voeren en beweging te creëren waar systemen zijn vastgelopen. Juist door zich expliciet

te verbinden aan maatschappelijke opgaven – niet als buitenstaander, maar als betrokken en deskundige speler – kan de veranderkunde haar volle potentieel inzetten. Zo draagt zij bij aan toekomstbestendige, rechtvaardige en veerkrachtige oplossingen. En toont zij zich een professionele en reflexieve praktijk die niet alleen organisaties, maar ook samenlevingen helpt veranderen.

Een tweede pad: investeren in interdisciplinair werken

Het verstevigen van bestaande relaties en het aangaan van samenwerking met andere disciplines ligt voor de hand. De huidige maatschappelijke vraagstukken zijn niet langer aan te vliegen vanuit een enkele discipline. Dat roept de vraag op hoe vakgenoten bij bedrijfskunde, bestuurskunde, economie, rechten, antropologie, politicologie, psychologie, economie, sociologie, pedagogie en filosofie hun kennis, inzichten en methoden kunnen verbinden om van wezenlijk belang te zijn in de vraagstukken die zich aandienen.

Een andere vraag is wat de inbreng van de kunde van het veranderen kan zijn in interdisciplinair onderwijs dat zich richt op organiseren, besturen, ontwikkelen, leren, begeleiden en transformeren. Op universiteiten kan vanuit de veranderkunde een menselijk en maatschappelijk perspectief worden aangereikt. Als het bij economische wetenschappen en bedrijfskunde vooral gaat om verandermanagement als gepland proces, dan levert het veranderkundige gedachtegoed daar een verdieping bij die verdergaat dan managementtheorieën en lineaire modellen over het veranderen van organisaties. Op hogescholen is veel aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen in organisaties, sectoren en onze maatschappij. Hogescholen zijn bereid tot actie en hebben op veel plekken stappen gezet in de ontwikkeling van interdisciplinaire en maatschappijrelevante onderwijsprogramma's. Er zijn spannende onderzoeksprojecten opgezet met meerdere disciplines en met meerdere partijen. Dit opent prachtige perspectieven.

Een derde pad: bruggen slaan naar andere wetenschapsgebieden

Ook andere disciplines zijn van waarde voor het verdiepen van veranderkundige praktijken. Denk aan de inzichten uit de kwantummechanica en systeemdynamica, die je anders leren denken over tijd, causaliteit en complexiteit. Design thinking, ontwerp-kunde, engineering en materiaalwetenschappen bieden tastbare methoden voor iteratief en experimenterend veranderen. Microbiologie en technische geneeskunde openen perspectieven op leven, groei en kwetsbaarheid op microschaal. Van biologie, meteorologie en milieukunde leren we meer over de waarde van niet-menselijke verhoudingen en onze relatie met de natuur. Deze ontmoetingen vragen om nieuwsgierigheid, moed en verbeeldingskracht. Ze dagen uit tot het loslaten van vanzelfsprekendheden en het omarmen van nieuwe vormen van collectief leren en handelen.

Een vierde pad: werken aan technologie met positieve impact

Informatica, computerwetenschappen, robotisering en het terrein van algoritmisch denken roepen fundamentele vragen op over autonomie, controle en samenwerking tussen mens en machine. Data-analyse kan helpen verborgen patronen zichtbaar te maken in samenwerking, communicatie en cultuur. In dit veld heeft artificiële intelligentie (AI) specifieke aandacht, want dit markeert een fundamentele verschuiving in hoe we werk, besluitvorming en verandering vormgeven. AI biedt ongekende mogelijkheden om taken uit te voeren die voor mensen moeilijk of tijdrovend zijn, vaak met een grotere snelheid en precisie. Toch spelen we met vuur wanneer we deze technologie uitsluitend inzetten voor kortetermijndoelen en winstoptimalisatie. Veel organisaties gebruiken AI momenteel uitsluitend instrumenteel, met risico's voor zowel sociale rechtvaardigheid als ecologische duurzaamheid (Benkler, 2019; Zuboff, 2019). Dat maakt van AI soms eerder een instrument van uitbuiting dan van vooruitgang. De vraag die zich opdringt is: hoe is AI in te zetten met een positieve impact voor mens, organisatie en samenleving? Niet als vervanger van menselijke arbeid, maar als een intelligente partner in het oplossen van complexe maatschappelijke en ecologische vraagstukken? Op deze manier is AI niet alleen een verlengstuk van technologische capaciteit, maar ook van de ethische en inclusieve waarden van een organisatie en de maatschappij waarin we willen leven.

Een vijfde pad: samenwerking zoeken met de kunsten

Veranderkunde floreert wanneer zij zichzelf uitdaagt door in contact te treden met minder bekende of nog nauwelijks verkende gebieden. Wat voor ons steeds duidelijker wordt, is dat veranderaars veel vaker en overtuigender de samenwerking kunnen zoeken met de kunsten. Niet als illustratie of ter inspiratie achteraf, maar als volwaardige gesprekspartner in het ontwikkelen van andere manieren van weten, kijken en handelen. Bestaande verbindingen tussen veranderpraktijken en artistieke praktijken bieden versteviging, verdieping én verbreding. Hoe veranderen de kunsten ons denken, onze taal, onze waarneming? Op welke manieren kunnen we sámen vormgeven aan verandering – in dialoog, in cocreatie, in het onderwijs? Begrijpen we werkelijk hoe en waarom de danser het probleem danst? Wat zegt het marmer onder de beitel? Waar treft het schilderij doel? Wat doet het met ons lichaam, ons geweten, onze besluitvorming? Wat leert muzisch werken ons over ruimte, ritme, resonantie en relatie? Kunst opent poorten naar andere werkelijkheden. Kunst leert ons te verdragen wat nog niet kan worden gezegd, te verkennen wat nog niet bestaat, en te bewegen zonder houvast.

WAT GAAN WE DOEN?

De titel van deze slotparagraaf bevat vier woorden van betekenis. De *wat-vraag* gaat over wat veranderkunde inhoudt, waar we vandaan komen, waar we naartoe bewegen. Ook gaat het om de vraag: Wat is er gaande in de wereld om ons heen? Deze vraag gaat bovendien over de 'wat' van veranderen; waarop we ons willen richten. Is dat uitsluitend het samenspel tussen mensen – of doen ook de natuur, de bomen, het water en de dieren mee? Richten we ons op teams en organisaties of ook op maatschappelijke vraagstukken?

De *wie-vraag* is: wie doen er mee in de veranderingen, transities en transformaties die we voor ons zien? Deze vraag gaat ook over de verhouding of relatie tussen de veranderaar en de andere spelers die meedoen en over de rollen die we spelen. Hoe kunnen we medespeler zijn en een eigen inbreng hebben die ertoe doet?

De *gaan-vraag* vraagt om richting: waar gaan we heen? Met dit boek schetsen we richtingen waarin de veranderkunde zich kan bewegen, in de zekerheid dat we dat niet zeker kunnen weten. Het gaat ook over de vraag naar de richting van de veranderingen waarin we meespelen; en of er wel richting is als we bij voortduring adaptief zijn.

De *doe-vraag* roept op tot actie. Veranderaars haken niet af en zitten niet bij de pakken neer, maar kiezen positie en willen wat doen. Soms door niets te doen. Dat roept de vraag op naar de methoden en handelingspraktijken die in het doen verschijnen.

Naar ons idee heeft de toekomst veranderaars nodig die zich verbinden aan maatschappelijke vraagstukken. Die niet in de valkuil van disciplinedominantie trappen. Die niet uitsluitend zoeken naar oplossingen, maar ruimte durven creëren voor betekenisgeving, verschil en vernieuwing. Voorbij de grenzen van organisaties en eigen disciplines. Wendbare veranderaars die kleur willen bekennen en uit de schaduw van het probleem kunnen stappen. Zichzelf blijven ontwikkelen, de moed hebben om in verzet te gaan en het ongemak willen betreden. Die liever ruimte geven dan ruimte nemen. Die weten dat echte verandering begint bij luisteren, bij dialoog en bij de erkenning dat in het meervoudige onze kracht ligt.

De toekomst verlangt veranderaars die technologieën niet vrezen of verabsoluteren, maar zich verdiepen in duurzaamheid, waarden en ethische kaders. Die bewust navigeren in gecompliceerde krachtenvelden, in balans met de menselijke maat, maatschappelijke behoeften en planetaire grenzen.

Dat is veel gevraagd, en het maakt veranderkunde tot meer dan een methodische discipline; het is een praktijk van aandacht, vakmanschap en relationele wijsheid. Het is een uitnodiging tot samenspel, tot het verbeelden van mogelijke toekomsten en tot het gezamenlijk tot leven brengen van wat ertoe doet. Met oog op de toekomst het goede doen, dat is waar de kunde van het veranderen wat ons betreft over gaat. Dat is wat ons te doen staat. Het goede doen.

REFERENTIES

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Badaracco, J.L. (1997). *Defining moments: When managers must choose between right and right*. Harvard Business School Press.
- 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 D.D. Preiss, M. Singer, & J.C. Kaufman (eds.), *Creativity, innovation, and change across cultures* (pp. 413-437). Palgrave Macmillan.
- Benkler, Y. (2019). *Network propaganda: Manipulation, disinformation, and radicalization in American politics*. Oxford University Press.
- Blackman, D., Buick, F., O'Donnell, M. & Ilahee, N. (2022). Changing the conversation to create organizational change. *Journal of Change Management*, 22(1), 45-60.
- 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* (2^e ed.). 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. (2026). Navigating transformation. Exploring future perspectives in leadership and change management. *Journal of Change Management*, 26(1). [In druk.]
- Boonstra, J. J., & De Caluwé, L.I.A. (2006). *Interveniëren en veranderen: betekenis geven in interacties*. Kluwer.
- Boonstra, J.J. & Dubbeldam, M.F. (2025a). Veranderkunde als professie. In J.J. Boonstra & M.F. Dubbeldam (red.), *Veranderkunde als professie. Bijdragen aan organisatieverandering en maatschappelijke transities* (pp. 9-27). Boom.
- Boonstra, J.J. & Dubbeldam, M.F. (2025b). Veranderkunde: reflecties en toekomstbeelden. In J.J. Boonstra & M.F. Dubbeldam (red.), *Veranderkunde als professie. Bijdragen aan organisatieverandering en maatschappelijke transities* (pp. 371-381). Boom.
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023) *Alliances for sustainable futures. Creating and Managing Purpose-Driven Alliances*. Edward Elgar.

- 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.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and organizational change – Time for a return to Lewinian values. *Journal of Change Management*, 9(4), 359-381.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 45(3), 348-368.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, Systems practice*. Wiley.
- 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.
- Feeney, M., Grohnert, T., Gijsselaers, W. & Martens, P. (2023). Organizations, learning, and sustainability: A cross-disciplinary review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 184, 217-235.
- Friedrich, J., & Hendriks, A. (2024). Imagined futures in sustainability transitions: Towards diverse future-making. *Futures*, 164, 103502.
- Clegg, S., Cunha, J.V. & Cunha, M.P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- 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.
- Heijden, K. van der, Bradfield, R., Burt, G., Cairns, G. & Wright, G. (2008). *The sixth sense. Accelerating organizational learning with scenarios*. Wiley.
- 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.
- Keast, R., Mandell, M.P. & Agranoff, R. (2013). *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*. Routledge.
- 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.
- Kunneman, H. (2010). Good work: The ethics of craftsmanship. In T. van der Zwan, M. Peeters & M. Ploem (eds.), *Professional ethics and the moral work of teaching* (pp. 35-48). Universiteit voor Humanistiek.
- Kuipers, B.S. & Murphy, J. (2023). A multi-level leadership spectrum for collective good. *Journal of Change Management*, 23(4), 323-336.
- Latour, B. (1993). *We have never been modern*. Harvard University Press.
- 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.
- Moerkerken, S. (2021). *Conflict eren: Conflict inzetten om verandering te veroorzaken*. Boom.

- Ospina, S. & Foldy, E.G. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307.
- Rosmalen, B. van (2024). *Stappen in het onbekende. Handboek Muzisch werk*, HKU Press.
- Schwarz, G.M. & Bouckennooghe, D. (2021). Repositioning organizational failure through active acceptance. *Organization Theory*, 2(4), 1-23.
- Senge, P.M. (2023). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (2^e ed.). 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.
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- 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.
- Stacey, R.D. & Mowles, C. (2016). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. (7^e ed.). Pearson.
- Stahl, G.K., Filatotchev, I., Ireland, R.D. & Miska, C. (2023). Five decades of research on the role of context in management and organizational research: Introduction to the special topic forum. *Academy of Management Collections*, 17(1), 1-18.
- Thapa, P., Akashe, S., Palladino, F. & Aryal, R. (2023). Impact of self-awareness life skill on effective leadership in the digital era. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, 1, 54-64.
- 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. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Vermaak, H. (2025). *De logica van de lappendeken: Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn*. Boom.
- 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.
- Wisittigars, B. & Siengthai, S. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behaviour. *Sustainability*, 14(10), 58-83.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Public Affairs.