



VERANDEREN VOOR DE TOEKOMST

JAAP BOONSTRA EN
MARJO DUBBELDAM ^[RED]



Boom

Boom

WERKEN AAN EEN MOOIERE WERELD

MINI
BOEK

**KORTE VERHALEN
OVER DE TOEKOMST
VAN VERANDEREN**

KORTE VERHALEN OVER DE TOEKOMST VAN VERANDEREN

Met bijdragen van:

Jaap Boonstra

Manon de Caluwé

Marjo Dubbeldam

Steven van den Heuvel

Robin Hill

Ben Kuiken

Shirine Moerkerken

Marijke Spanjersberg

Jorrit Stevens

Kees Tillema

Arjan Verhoeven

Hans Vermaak

Marijne Vos

Marloes van der Werf

Tonnie van der Zouwen

Boom

Inhoud

Voorwoord	7
Samen een boek maken over de toekomst van veranderen <i>Jaap Boonstra</i>	9
Toekomstige generaties over veranderkunde <i>Shirine Moerkerken</i>	13
Veranderen in een web van meer dan menselijke medespelers <i>Robin Hill</i>	16
Klein en meeslepend weefwerk als sleutel tot maatschappelijke transitie <i>Hans Vermaak</i>	21
Van onderhandeltafel naar gemeenschapsdenken <i>Manon de Caluwé</i>	27
Doorgeven <i>Marijke Spanjersberg</i>	30
Samen verschil maken voor de toekomst <i>Tonnie van der Zouwen</i>	32
Organiseren als veranderpraktijk: over macht, structuur en verbeelding <i>Arjan Verhoeven</i>	34

Levensverhalen als bron voor veranderkundig werken	37
<i>Steven van den Heuvel</i>	
Waarom heilige huisjes organisaties verlammen	41
<i>Kees Tillema</i>	
Vrijmoedig spreken is niet lekker direct zijn	44
<i>Marloes van der Werf</i>	
Wat 'veranderen' doet	47
<i>Jorrit Stevens</i>	
Verandering vraagt om meer speelruimte	50
<i>Marijne Vos en Ben Kuiken</i>	
Werken aan een mooiere wereld	53
<i>Marjo Dubbeldam</i>	
Veranderen voor de toekomst – wat gaan we doen?	56
<i>Jaap Boonstra</i>	

Voorwoord

Toen we als redactie eind 2024 in gesprek waren wat de rol van veranderekunde in de toekomst zou kunnen zijn, dachten we niet direct aan een boek met de titel *Veranderen voor de toekomst. Werken aan een mooiere wereld*.

Daar ging ons gesprek niet over. Nee, we hadden het over de uiteenlopende opvattingen over veranderen. Over het idee dat de aandacht voor veranderen, voor veranderekunde op zich, af leek te nemen. En dat voelde pijnlijk. Het ging ook over in hoeverre sommige effecten feitelijk toe te schrijven waren aan bepaalde veranderbenaderingen. Waren die verbanden er echt? Over de naar ons idee sterk afnemende invloed van modellen. Waar we blij mee waren. En over theoretici die zonder al te veel reflectie hun vaste boodschappen bleven 'zenden'. Om zoals vaak wanneer we in gesprek zijn, uit te komen op iets als wat zouden veranderaars kunnen bijdragen aan het beter en mooier worden van de wereld.

Maar deze keer liep het anders. We spraken over urgentie. Er moest echt iets gebeuren. En niet geheel onvoorspelbaar dachten we aan een boek. Een boek, waarin we wilden verkennen hoe de toekomst eruit zou kunnen zien. Bestaat er over zo'n 40 jaar nog zoiets als veranderekunde en zouden er dan nog veranderaars nodig zijn? En waar werken die, in wat voor organisaties? Maar ook wat zullen de problemen dan zijn? Zijn de oplossingen van vandaag misschien wel de problemen van overmorgen?

Dit soort vragen heeft uiteindelijk geleid tot het boek *Veranderen voor de toekomst. Werken aan een mooiere wereld* waaraan dertig auteurs hebben bijgedragen en hun visie op de toekomst hebben gepresenteerd. In vijftwintig hoofdstukken komt een scala aan aspecten van veranderen in de toekomst

voorbij. Er is aandacht voor de positie van veranderkunde en voor de nieuwe rollen van de veranderaar. Ook komen klemmende vragen aan de orde. Een verkenning van de disciplines die met veranderkunde zouden kunnen samenwerken vormt het slotakkoord van het boek.

Een aantal auteurs heeft naar aanleiding van hun bijdrage aan het boek een blog geschreven met een nieuwe gedachte, een andere nuance of een toevoeging. Deze bundel met hun verhalen heeft een sterke veelstemmigheid en behoudt tegelijkertijd een herkenbare ondertoon: reflectief, relationeel, toekomstgericht en soms bewust schurend. Juist de verschillen in toon tussen auteurs maken dit boekje aantrekkelijk en geven daarmee een mooie impressie van het boek *Veranderen voor de toekomst. Werken aan een mooiere wereld*.

Veel leesplezier,
Jaap Boonstra & Marjo Dubbeldam

Samen een boek maken over de toekomst van veranderen

Jaap Boonstra

Kunnen we de toekomst veranderen? Welke rol spelen organisatieprofessionals in het vormgeven van vitale organisaties in een duurzame samenleving? En hoe ziet veranderkunde als professie eruit in de komende decennia? Deze vragen staan centraal in het boek *Veranderen voor de toekomst. Werken aan een mooiere wereld*.

Samenspel van 30 auteurs

Mijn drijfveer om dit boek te maken is simpel én ambitieus: ik geloof dat veranderen te belangrijk is om aan één perspectief over te laten. Juist in een tijd van maatschappelijke onzekerheid vraagt veranderkunde om veelstemmigheid, twijfel én verbeeldingskracht. Daarom hebben dertig auteurs samengewerkt om hun perspectief op de toekomst te delen.

Eigenlijk is het idee voor dit boek per ongeluk ontstaan. Eerst was er het boek *Veranderkunde als professie* met een terugblik wat voor moois veranderkunde heeft voortgebracht de afgelopen 75 jaar. Door die terugblik ontstond de behoefte om niet alleen terug te kijken, maar juist ook vooruit te kijken, nieuwe perspectieven te openen, de toekomst te verbeelden. En dat kun je niet alleen want de toekomst is ongrijpbaar en gevarieerd, net zo gevarieerd als de bijdragen in het boek. Een andere ambitie was om vier generaties auteurs bij elkaar te brengen die ideeën hebben over de toekomst van ons vak als veranderaars en onderzoekers. Het schrijffproces was daarmee ook een ontmoeting van auteurs met verschillende achtergronden en dromen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een boek met 8 delen en een reflectie.

Acht delen

Deel 1 gaat over *veranderen in de toekomst* maar ook over het heden en het verleden van veranderpraktijken, want als je niet weet waar je vandaan komt en waar je staat, weet je ook niet waarheen je gaat. Dit deel laat zien hoe de context verandert waarin veranderkunde wordt gepraktiseerd en welke vragen dat oproept. Als we kijken naar de wereld om ons heen en wat er gaande is, dan hebben veranderaars toekomst. Niet als vormgevers van geplande verandering, wel als medespelers in maatschappelijke en organisatorische vraagstukken.

Deel 2 gaat over *veranderen in een niet gekende wereld*. Veranderen is van alle tijden, soms geleidelijk en soms abrupt, soms geordend en soms chaotisch, soms spontaan en soms door mensen veroorzaakt. Dit deel gaat over die context van veranderen en hoe we daar als veranderaars naar kunnen kijken. Voor veranderen in de toekomst is het duidelijk dat context ertoe doet en dat we zelf deel uitmaken van die context waarin we als veranderaars een bijdrage kunnen leveren aan een betere toekomst.

Deel 3 gaat over *veranderen als verbindingskunst*. Grote maatschappelijke vraagstukken – zoals klimaat, water en welzijn – vragen om nieuw samenspel tussen organisaties. De veranderkundige speelt daarin een cruciale rol als verbinder, ontwerper en mede-onderzoeker. Maar hoe geven we dat samenspel tussen organisaties vorm? En wat is de bijdrage van de veranderkundige en de mensen die werken in netwerken en allianties?

Deel 4 gaat over *veranderen als samenspel* en de vraag hoe we kunnen we bijdragen aan hardnekkige vraagstukken die van niemand zijn, maar ons allemaal raken? In het vorige deel is daarvoor een methodisch raamwerk geschetst. Dit deel gaat een stap verder en richt zich op het samenspel dat nodig is om duurzame verandering mogelijk te maken. Daarbij draait het om het zoeken naar praktische oplossingen en de vraag hoe we kunnen bijdragen aan een toekomstige wereld.

Deel 5 over *veranderen als levende praktijk*. Veranderen en organiseren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Veranderen is een continu proces van verbeelden en kiezen: waar willen we naartoe? Naast het ontwikkelen van een toekomstvisie gaat het ook om het inrichten van werkprocessen, besluitvorming en machtsverhoudingen. De bijdragen in dit deel maken

duidelijk dat sociale werkelijkheid ertoe doet. Veranderen is daardoor altijd ook contextualiseren en organiseren. Het raakt aan hoe we praten over wat van betekenis is, hoe we samenwerken, en hoe we samen bouwen aan organisaties in de wereld van morgen.

Deel 6 gaat over *veranderen voorbij vanzelfsprekendheden*. Veranderen is een relationeel proces tussen mensen die samen betekenis geven aan wat er speelt. Vanuit gedeelde beelden ontstaat interactie en actie om een gewenste werkelijkheid dichterbij te brengen. Veranderen vraagt om behoedzaam én vrijmoedig handelen van de veranderaar, voorbij vanzelfsprekendheden. Wie wil veranderen, moet dus ook durven spelen met taal en de moed hebben om alternatieve werkelijkheden bespreekbaar te maken.

Deel 7 nodigt uit om op een *andere manier naar verandering te kijken*. Drie ongewone bijdragen bieden verrassende perspectieven die helpen om naar de eigen praktijk te kijken en het handelingsrepertoire te verruimen. Ze stimuleren om anders te kijken, te denken en te doen in een veranderende wereld. De drie bijdragen bieden ruimte voor vertraging, verwondering en resonantie. Ze nodigen uit tot ontvankelijkheid, tot spelen met taal, beelden en muziek – en tot het toelaten van wat zich aandient. Soms begint veranderen juist met niets doen en het laten ontstaan van iets nieuws.

Deel 8 over *veranderen als leerproces* gaat over het leren van het veranderkundige ambacht. De bijdragen in dit deel laten drie episoden van professionalisering zien en bieden daarmee ook zicht op de ontwikkeling van de veranderkundige professie in de afgelopen vijftig jaar. Deze drie hoofdstukken zijn meer dan persoonlijke verhalen. De auteurs laten zien hoe ze werken en bieden daarmee inspiratie voor anderen. Dit deel nodigt uit om de eigen reis in verandering te herkennen, te verdiepen en verder vorm te geven. Duidelijk wordt dat de professie niet alleen gaat over kennis en methoden, maar ook over menselijkheid en het durven volgen van een eigen pad.

Een terugblik en vooruitblik

Dit boek eindigt met vragen die uitnodigen tot een nieuw begin. Hoe toekomstbestendig is veranderen als vak, professie, ambacht, als kunde en kunst? Wat is de waarde als veranderen zich meer verbindt met maatschappelijke praktijken en met burgers, bewoners en werkers die daarin actief

zijn? Biedt samenwerking met kunstenaars en andere disciplines nieuwe ruimte voor veranderkundig handelen?

Veranderen voor de toekomst is geen boek met antwoorden, maar een boek dat uitnodigt tot gesprek, reflectie en experiment. Voor iedereen die verandering samen wil vormgeven. De korte verhalen in deze digitale bundel geven een glimp van de inhoud van het boek.

Toekomstige generaties over veranderkunde

Shirine Moerkerken

Samen met Jan van de Venis schreef ik een hoofdstuk in het boek *Veranderen voor de toekomst*. Jan is VN ambassadeur voor Toekomstige Generaties. Daarom besloten we dat we in ons hoofdstuk die toekomstige generaties aan het woord wilden laten. In het hoofdstuk staan Jan en ik stil bij de vragen 'wie en wat' wij voor onze generatie en onze toekomstige generaties willen zijn. Voor veranderkundigen die hun werk in 2026 doen, geeft dit hoofdstuk een glimp van hoe een mogelijke toekomst eruit kan zien. En hoe zij zelf en hun eigen vakgebied zouden kunnen ontwikkelen en veranderen.

Het is 2126

Veranderkundigen bouwden niet langer mee aan kwalitatief hoogwaardige organisaties, maar hielpen om de omvangrijke, bijna niet meer op te lossen problemen in organisaties zichtbaar te maken en niet nog erger te laten worden. Verschillende netwerkbestuurders en vakmensen die leven en werken in 2126 herinneren zich dat de veranderkundigen in de afgelopen eeuw inderdaad anders zijn gaan bijdragen dan daarvoor. Zij zagen dat veranderkundigen:

- 1 Letterlijk gingen werken met 'the whole system in the room', namelijk ook met natuur en toekomstige generaties, niet alleen de op dit moment aanwezige mensen.
- 2 Stuurden op (condities voor) duurzame oplossingen en dus op resultaten op lange termijn.
- 3 Zelf (skin-in) instapten in vraagstukken, betrokken raakten op vraagstukken, niet erbuiten bleven staan, waardoor zij zichzelf zouden benadelen als zij interventies deden die het systeem zouden schaden.
- 4 Zelf reflectief gingen *handelen* en aanzetten tot reflectief *handelen*, in plaats van alleen te beschouwen, te adviseren en te reflecteren.

- 5 Met hun samenwerkingspartners steeds opnieuw bleven overwogen hoe er in deze context moreel zou kunnen blijven worden gehandeld in plaats van een absolute ethiek te hanteren.

Ik zal de inhoud van het hoofdstuk niet helemaal weggeven, maar vind het belangrijk om in deze blog even extra stil te staan bij dat zelf instappen als veranderkundige. Niet aan de zijlijn staan, maar 'skin-in' de consequenties ervaren van je eigen interventies en adviezen.

Antifragiliteit in veranderkunde

Terugkijkend op veranderkunde in 2026, richtte dit vakgebied zich op het (nog) beter maken van organisaties. Dat paste ook bij de tijdgeest. De veranderkundigen van die tijd waren opgegroeid met ideeën van groei, vergroten van welvaart, ontwikkeling en verbetering. Deze ideeën over groei, vergroten van welvaart, ontwikkeling en verbetering veranderden langzaam. Er waren in die tijd al een aantal gedachten over dat het voorkomen van fouten, het steeds beter maken, organisaties ook fragieler maakt. Zo schreef Taleb in zijn boek 'Antifragiel' over naïef interventionisme. Met de kennis van nu droegen zowel bestuurders als veranderkundigen daar onbedoeld onbewust in grote mate aan bij. Complexe systemen zijn fragiel voor interventies. Naïeve ingrepen kunnen leiden tot grotere rampen dan het probleem zelf. In plaats van actief te willen 'verbeteren', pleit Taleb daarom voor weglaten: het verwijderen van schadelijke elementen in plaats van nieuwe dingen toevoegen. Dit noemt hij 'via negativa'. Iets weghalen is veiliger dan iets toevoegen in een complex systeem. Een andere kritiek op naïef interventionisme is dat de mensen die ingrijpen vaak geen 'skin in the game' hebben. Ze ondervinden zelf geen directe negatieve gevolgen van hun fouten. Dat maakt hun ingrepen roekeloos.

Veranderkundigen ontwikkelen zich vanaf de eerste helft van de 21^e eeuw meer naar mensen die werken vanuit deze principes van 'skin in' en 'via negativa'. Ze staan niet langer als onschuldige buitenstaanders aan de buitenkant van een vraagstuk, maar realiseren zich dat ze onderdeel zijn van het produceren van het vraagstuk en dus ook van het oplossen van het vraagstuk. Ze investeren zelf mee, stappen zelf in. En helpen problemen zichtbaar te maken, te stoppen met oude oplossingen en deze oude oplossingen te ontmantelen. Een van de principes van veranderen wordt: 'Eerst onthullen en ontschuldigen, dan stoppen en ontmantelen, en dan pas creëren.'

Zelf ben ik nu in mijn opdrachten steeds aan het onderzoeken of ik mee wil werken aan het nog een plakbandje plakken op oude oplossingen. Kunnen we een oplossing, een afdeling van een organisatie of een organisatie niet beter ontmantelen? Was dit niet een geweldige oplossing in een oude tijd, die nu geen antwoorden meer biedt voor de vraagstukken in deze tijd? Ook ben ik zoveel mogelijk problemen op ontschuldigende manieren aan het onthullen. We kunnen de omvang van de rotzooi maar beter aankijken, dan weten we tenminste wat we hebben te doen.

Veranderen in een web van meer dan menselijke medespelers

Robin Hill

Wanneer het lot van mensen en nietmensen met elkaar verweven is, hebben we een meerdanmenselijk perspectief voor veranderen nodig. Precies dat is aan de orde in het Antropoceen: het tijdperk waarin de mens de natuurlijke wereld diepgaand heeft ontregeld. Niet dat iedere veranderaar nu een natuurliefhebber zou moeten worden – al zou dat een prettige bijvangst zijn. Het punt is dat we niet ecologisch hoeven te worden. Juist in tijden van diepgaande ecologische verstoring wordt duidelijk dat we altijd al ecologische wezens zijn. Wat als we dat veranderkundig gezien serieus nemen?

Meer dan menselijke verwevenheid erkennen

Wie als veranderaar aan een project begint, doet dat vaak in het vertrouwde toneel van een overlegkamer vol betrokken professionals. Neem een complex maatschappelijk vraagstuk als de transformatie van de jeugdzorg. Het gesprek gaat dan al snel over interventies die samenwerking moeten verbeteren, nieuwe werkwijzen stimuleren en verantwoordelijkheden verduidelijken. Veranderen krijgt dan vorm als iets *tussen* mensen.

Maar de leefwereld waarop men in zo'n geval impact wil hebben, laat zich niet in deze begrenzing vangen. Denk bijvoorbeeld aan Nora, een meisje van negen dat deel uitmaakt van datzelfde jeugdzorgsysteem. Het is niet lastig ons voor te stellen hoe zij opgroeit in een vochtige woning waar schimmel langs de muren kruipt, waar een muis wegschiet tussen lege verpakkingen en waar uitlaatgassen door kieren van het huis naar binnen waaien. Tegelijkertijd zijn er de huisdieren die haar troosten en het park om de hoek waar ze graag speelt. Haar leven bestaat niet alleen uit mensen, maar ook uit de dieren in haar woning, de bomen in haar wijk, het beton van haar huis, de

lucht die ze inademt en de bacteriën in haar lijf. Nora's leven is een voortdurend samenspel van menselijke én meer dan menselijke krachten. Een veranderkundige die deze dimensie buiten beschouwing laat, loopt het risico over het hoofd te zien hoe het dagelijks leven van de mensen voor wie je het doet daadwerkelijk vorm krijgt: in verwevenheid van menselijke én meer dan menselijke werelden.

Die verwevenheid raakt de kern van veranderen in deze tijd. En toch blijft ze in traditionele veranderaanpakken opvallend vaak buiten beeld. Wat als we dit meer dan menselijke perspectief op veranderen serieus nemen? Een perspectief waarbij nietmensen worden erkend als volwaardige medespelers. Kunnen we dan ook de centrale positie van de mens in het veranderkundige 'spel' heroverwegen?

Een wereld die niet langer op de achtergrond blijft

In het modernwesterse denken is lang uitgegaan van een scheiding tussen mens en natuur: de natuur als lijdelijke achtergrond, een decor dat kan worden gemanipuleerd voor menselijke doeleinden. In het Antropoceen houdt deze conceptualisering echter geen stand meer. Ecologische verstoringen zoals klimaatverandering, ecologische instorting, hittestress, zeespiegelstijging en extreem weer laten zien dat de natuurlijke wereld geen passief decor is, maar een actief handelend vermogen heeft. Wat tot achtergrond was verklaard, betreedt steeds vaker nadrukkelijk het toneel.

De ontkenning van zowel het handelingsvermogen van de meer dan menselijke wereld als van onze wederkerige relatie ermee heeft een verregaande kolonisatie van de natuur mogelijk gemaakt. In dat proces wordt de ecologische intimiteit tussen mens en nietmens met geweld onderdrukt – en dat heeft zelf gewelddadige gevolgen. Zowel de natuurlijke als de menselijke wereld lijdt onder de steeds weer mislukte pogingen om de meer dan menselijke wereld te overheersen. Het resultaat is een geschiedenis van vervreemding, waarin mensen en dingen, planten en dieren gedwongen zijn op zichzelf te staan, alsof de verstrengelingen die leven mogelijk maken er niet toe doen. Paradoxaal genoeg maakt juist de ontkenning van dit precare samenleven in een web van afhankelijkheden het bestaan alleen maar kwetsbaarder.

Meerdanmenselijk samenleven vraagt voortdurend om afstemming: balanceren tussen totale vermijding van dingen en het nemen van een overdosis. Maar waarom vinden mensen die voortdurende afstemming zo bedreigend? Filosoof Timothy Morton biedt een aanwijzing: omdat dit zich niet laat beheersen. We bevinden ons altijd in de positie van gastheer, wat het ongemak oproept van verwelkoming: wie of wat verschijnt er in de deuropening? Morton wijst erop dat het woord *host* – gastheer – afkomstig is van het Latijnse *hostis*, dat zowel vriend als vijand kan betekenen. We zijn letterlijk gastheer voor talloze wezens die in een oogwenk kunnen omslaan van bondgenoot in bedreiging. Symbiose, het met elkaar in contact staan van wezens, bestaat uit een veelheid aan ongemakkelijke verhoudingen waarin niets naadloos op elkaar aansluit. Leven is dus geen kwestie van totale controle, maar van voortdurende onderhandeling met de wereld die ons mede vormt.

Wat moet de veranderkundige met dit inzicht? Het vraagt om een verruiming van de vraag wie of wat we als 'medespeler' in veranderingsprocessen beschouwen. Wereldvorming – en dus verandering – is geen exclusief menselijk project. We leven te midden van talloze wereldvormende praktijken van bijvoorbeeld schimmels, planten en nietmenselijke dieren, die actief de wereld creëren waarin zij leven en daarmee ook de levens van anderen beïnvloeden of veranderen. Veranderaars kunnen zichzelf daarom niet langer zien als externe ontwerpers of regisseurs. Zij opereren – net als de mensen voor wie ze het doen – altijd binnen een web van menselijk en nietmenselijk handelen.

Afscheid nemen van mentale modellen

Voordat we op basis van deze inzichten suggesties doen voor hoe veranderekunde zich richting de toekomst kan ontwikkelen, is het noodzakelijk te begrijpen hoe diep de moderne dromen van vooruitgang door beheersing in het westerse denken verankerd zijn. De filosoof Val Plumwood laat zien dat de westerse filosofie vanaf haar oorsprong wordt gekenmerkt door een dualistisch en hiërarchisch denkkader. Klassieke tegenstellingen als mens/dier, man/vrouw, rede/emotie, geest/lichaam en cultuur/natuur worden historisch zo geordend dat de eerste pool als superieur geldt, terwijl de tweede wordt gereduceerd tot iets ondergeschikts of instrumenteels. Dit denken legitimeert een doelmiddelbenadering van 'de ander', waarbij wederkerigheid ontbreekt - of dat nu natuur, vrouw of inheemse gemeenschap betreft.

Deze analyse sluit aan bij het werk van Vanessa Machado de Oliveira, die betoogt dat maatschappelijke en ecologische crises niet alleen vragen om nieuwe praktijken, maar ook om een radicaal andere houding ten opzichte van de wereld en ons handelen daarin. Zij stelt dat de modernistische 'reddersmentaliteit' – het idee dat de mens de wereld kan en moet redden – zelf onderdeel is van het probleem. In plaats van de wereld te redden, zouden we juist het dualistische en hiërarchische denkkader van de moderne westerse mens en de bijbehorende praktijken moeten 'hospiceren': ze waardig begeleiden bij het sterven.

Heroveren van het Antropoceen

Dit pleidooi voor een serieuze verkenning van een meer dan menselijke veranderingige aanpak staat op gespannen voet met de dominante tijdgeest. Veel mensen beschouwen het Antropoceen – het tijdperk waarin de mens de planetaire grenzen zo ver overschrijdt dat het als soort een geologische aanduiding heeft verworven – niet als een waarschuwing, maar juist als een aansporing. De heersende overtuiging is dat de mens met behulp van verdere technologische ontwikkeling de natuurlijke wereld uiteindelijk wél onder controle krijgt. Het is de brute houding van technologische versnelling, met het Trump en Muskisme als herkenbare vaandeldragers.

Voor wie wél serieus wil nemen dat mens en meer dan menselijke wereld onlosmakelijk verweven zijn, rijst de urgente vraag hoe we dergelijke toekomstverbeeldingen kunnen uitdagen en heroriënteren. Hoe kunnen we manieren vinden om ecologische intimiteit niet langer te onderdrukken, maar juist actief op te zoeken en te versterken? Juist hier komt Nora – en het meer dan menselijke web van leven waar zij deel van uitmaakt – opnieuw in beeld. Wanneer we haar benaderen als ecologisch wezen wordt zichtbaar dat het dominante toekomstbeeld van technologische versnelling haar bestaan, en dat van talloze anderen, alleen maar precairder maakt: toeneemende hittestress, het ontbreken van gezonde natuur, vervuilende stoffen in haar lichaam, een dreigend tekort aan schoon drinkwater en de groeiende blootstelling aan extreem weer. Wat als we de meer dan menselijke actoren in haar omgeving niet verder domineren, maar juist erkennen en actief op stem brengen?

Stem geven aan meer dan menselijke medeveranderaars

Willen we richting de toekomst een veranderkunde ontwikkelen die werkelijk recht doet aan de vraagstukken van deze tijd, dan zullen we een meer dan menselijke benadering moeten omarmen. In zekere zin vraagt dat geen radicale breuk: we zijn allemaal al symbiotische wezens die zijn verstrengeld met andere symbiotische wezens. Het probleem met ecologisch bewustzijn en ecologisch handelen is niet dat het zo moeilijk is, maar juist dat het te vanzelfsprekend is. Toch kan precies dit inzicht – dat we altijd al verweven waren – een diepgaande verschuiving in het veranderkundige denken en handelen teweegbrengen.

Wat betekent dit voor de veranderaar? In het hoofdstuk dat ik samen met Mark van Twist schreef voor de bundel *Veranderen voor de toekomst* onderscheiden we drie ontwikkelingsrichtingen, waarvan ik er hier één wil uitlichten: het expliciteren van meer dan menselijke belangen. Een meer dan menselijke veranderkunde helpt nietmensen ‘op stem’ te brengen. Dat kan grofweg langs drie sporen: juridisch, representatief en artistiek. In het juridische spoor begeleidt de veranderaar processen waarin de belangen van nietmensen formeel worden erkend, bijvoorbeeld via natuurrechten of via het omvormen van een organisatie tot een zoöp – een organisatievorm waarin het leven (*zoë*) zelf mede beslissingsrecht krijgt. Het representatieve spoor richt zich op creatieve vertaaltvormen die de stemmen van nietmensen een plek geven in cocreatie. Waarom zouden wind, water of schimmels geen vertegenwoordiging mogen hebben aan de ontwerptafel? Via menselijke vertegenwoordigers kan hun invloed concreet worden gemaakt. Het artistieke spoor benut tenslotte de verbeeldingskracht van kunst om ontmoetingen te creëren waarin mensen zich kunnen verplaatsen in het perspectief van meer dan menselijke medeveranderaars.

Dit perspectief op veranderkunde is nog lang niet uitontwikkeld, en het hoofdstuk is een uitnodiging aan alle veranderaars om samen verder te bouwen aan de ontwikkeling van het vak. In een tijd waarin ecologische destructie steeds sterker ingrijpt op de kwaliteit van ons bestaan, betekent aan onszelf denken: denken aan onze verwevenheid met de meer-dan-menselijke wereld.

Klein en meeslepend weefwerk als sleutel tot maatschappelijke transitie

Hans Vermaak

Je kunt lang steggelen over wat thuishoort in een bundel over *Veranderen voor de toekomst*. Moeten we zorgen dat we veranderlessen nooit meer vergeten die we de afgelopen decennia geleerd hebben? Of moeten we verandering juist oprekken omdat er meer nodig is dan we nu in huis hebben? Beide insteken kunnen bij professionalisering van ons vak een steun in de rug zijn. Want veranderen is en blijft een meervoudige professie: er is niet één (modieuze) benadering die het antwoord biedt op alles. Dat heftig bevochten inzicht is sinds enkele decennia een verworvenheid van ons vak. We moeten dus zeker niet klassieke verandering bij het afval zetten en vervangen door de nieuwe eenzijdigheid van nieuwe concepten. Dat gezegd hebbend: mijn bijdrage aan de bundel, die begin 2026 verschijnt, zoekt het in het oprekken van ons vak. Ik typeer die bijdrage hier door op zeven vragen in te gaan die daarin een belangrijke rol spelen.

Wat voor verandervraagstukken gaat dit over?

Ik vroeg me af hoe we veranderkundig om kunnen gaan met hedendaagse maatschappelijke vraagstukken. Daar zitten we namelijk best mee in onze maag. Die vraagstukken lijken te groot en ieder van ons te klein om er echt verschil in te maken. Dat ervaar ik persoonlijk, maar met mij vele anderen. Want niemand heeft overzicht en controle bij dit soort opgaven. Zodra iemand toch de verantwoordelijkheid naar zich toetrekt, stapt die in net zo'n grote valkuil als degenen die aan de zijlijn wachten tot iemand anders ze oplost.

Het gaat hier om multi-actor en multi-factor vraagstukken: hartstikke complex. Daarnaast gaat het over de onmacht die velen ervaren om er iets aan te doen. En tot slot gaat het over ontsnappen aan vecht- en vluchtreflexen die die onmacht even doen vergeten, om haar daarna juist te versterken omdat die reflexen weinig goeds doen. Ik vroeg mij af: is er een manier waarop juist kleinschalig handelen grootschalige transitie mogelijk maakt? Want als dat zo is, komt het ineens binnen ieders bereik om iets betekenisvol te doen. En dus noch aan de zijlijn, noch aan het hoofd te staan.

Wat voor perspectief kan daarop een antwoord zijn?

Ik denk dat kleinschalig handelen grootschalige transitie mogelijk maakt als:

- 1 Veel mensen (gemotiveerd door een of ander breed vraagstuk)
- 2 naast hun lokale praktijken (gerelateerd aan dat bredere vraagstuk)
- 3 ook verbindingswerk doen (om zo samen meer te bereiken).

Kijk door je ooghalen naar deze drie elementen en dan zie je gespreid leiderschap in vele praktijken met heel veel verbindingslijntjes ertussen. Dat leidt tot een wild en actief netwerk: ik noem dit een lappendekenperspectief. Het staat voor een verknoopt antwoord en juist dat is opgewassen tegen de verknooptheid van maatschappelijke vraagstukken: het matcht in complexiteit. Je krijgt maar weinig voor elkaar als iemand er een groot centraal programma voor op poten zet en over het land uitrolt.

Hoe rekt dat de klassieke veranderkunde op?

Veranderkunde gaat vanouds vaak over het steunen van management bij het ontwikkelen van hun organisaties. We noemen het niet voor niets *verandermanagement* en *organisatieontwikkeling*. Externen pakken hierbij vaak een rol als *managementconsultant* of *organisatieadviseur*. Bij een lappendekenperspectief gaat het echter om veel meer actoren dan management alleen. Bovendien speelt de verandering zich af dwars over de muren van organisaties in plaats van alleen erbinnen. Dat is allebei net wat je nodig hebt.

Het lappendekenperspectief is ook een manier om het klassieke dilemma te hanteren – gethematiseerd door Karl Weick – dat snel, breed en diep veranderen niet zomaar kan. Dat is vervelend, want dat wil je eigenlijk wel: het voelt urgent, speelt breed en moet echt vernieuwend zijn. Alleen: die combi-

natie lukt niet met een dik integraal plan. Het lukt veel beter met behulp van de eerdergenoemde drie netwerkelementen:

- 1 als vele mensen de bal pakken, gaat het sneller.
- 2 als mensen in hun lokale praktijk echt vernieuwen, is ook diepte mogelijk.
- 3 en als mensen verbindingswerk als doodnormaal werk leren zien, kan vernieuwing verbreden.

Zo kan kleinschalig handelen uiteindelijk toch de basis zijn voor grootschalige transitie – in netwerkform.

Wat maakt of breekt zo'n lappendekenperspectief?

Kijk, als we ervan uitgaan dat een netwerk ontstaat door verbindingswerk (in plaats van andersom), dan staat of valt zo'n perspectief met hoe krachtig dat verbindingswerk wordt gedaan. Anders gezegd: een netwerkperspectief legitimeert een andere manier van handelen: verbindingswerk door velen. Maar als dat verbindingswerk niet daadwerkelijk ontstaat en verschil maakt, raakt iedereen snel weer teleurgesteld in zo'n netwerkperspectief. De uitdaging ligt dus in het uitpakken van verbindingswerk als ambacht. Hoe doe je dat verbindingswerk? Wat komt erbij kijken? Hoe maak je je dat eigen?

Ruim drie kwart van het hoofdstuk (en ook van het onderliggende boek) gaat daarover. Dat is niet zo gek. Klassiek maken we ons druk over hoe we ons werk goed doen binnen onze eigen praktijken: daar lijken we voor aangesteld. En daar richt veel van ons veranderwerk zich op; daar liggen ten slotte onze taken en verantwoordelijkheden. Maar juist door die taken zo scherp te beleggen en verantwoordelijkheden te begrenzen, snijden we veel verbindingslijntjes door. En daar gaat dan niemand meer over. Door uit te gaan van een dubbele werkpraktijk voor iedereen – naast lokale praktijk ook verbindingswerk – corrigeren we dat. Maar dat verbindingswerk tussen allerlei praktijken heeft veel minder taal en verhaal dan ons veranderwerk binnen die lokale praktijken. Dus daar moeten we wat mee.

Wat is verbindingswerk eigenlijk?

Iedereen heeft eigen beelden bij verbindingswerk. De een denkt aan onderhandelingstafels met stakeholders, een volgende aan uitwisseling tussen vakgenoten, een derde aan gebiedsgericht werken en een vierde aan activisme. Het doet me denken aan toen ik met Léon de Caluwé ruim 25 jaar

geleden over de veranderkleuren schreef: een gemeenschappelijke taal om eenzijdig denken en doen van veranderaars op te rekken. Zonder een meer-voudig veranderpalet begrijp je veel veranderingen niet en kan je ze nog minder hanteren: iets wat overigens nog steeds actueel is. Zoiets hebben we ook nodig voor verbindingswerk.

Als gemeenschappelijke taal voor verbindingswerk spreek ik over drie hoofdvormen: spreidingswerk, schakelwerk en spitwerk. Met allerlei subvormen daarbinnen.

- Spreidingswerk gaat over uitwisselingen tussen vakgenoten om vakken- nis en -kunde te versterken. Dat gebeurt met allerlei soorten leerproces- sen: noem het professioneel verbinden.
- Schakelwerk gaat over allerlei vertaalprocessen tussen mensen die juist uiteenlopend werk doen. Je slaat bruggen zodat hun werk beter aansluit. Dat doe je tussen en binnen organisaties, opgaven of gebieden: noem het institutioneel verbinden.
- Spitwerk gaat over het destabiliseren van de status quo waar die ver- nieuwing lam legt en ook het introduceren van innovaties in de ruimte die zo ontstaat. Steevast woel je daarbij gevestigde betekenis- en machtsstructuren om: noem het cultureel verbinden.

Wat ze alle drie gemeen hebben is dat er frictie bij komt kijken. Verbinden lijkt een goedaardig woord, maar je rakelt van alles op als je stevig leert (bij spreiden), werelden met elkaar confronteert (bij schakelen) of bestaande verhoudingen verstoort (bij spitten).

Hoe geef je krachtig vorm aan verbindingswerk?

Dat is best een puzzel, want waar je bij verandering binnen je eigen invloedssfeer vaak kan weten wat er speelt, is dat bij verbindingswerk min- der zo. Zo weet je pas wat je aan iemand hebt nadat je ermee in verbinding bent, niet ervoor. Dus met wie en hoe je waarover het best verbindingen legt is niet vooraf goed te bepalen: daarvoor is je kennis te beperkt. De vraag is hoe je verbindingswerk dan toch ambachtelijk doet en niet lukraak. Een eerste principe is dat dat alleen incrementeel lukt, niet lineair: je geeft het onderzoekend al doende vorm. Want als je vooraf probeert te analyseren wat er speelt om een dekkend plan te maken, verlam je.

Als houvast reik ik een verbindingscyclus aan die je steeds blijft doorlopen. Dat helpt je onderweg beter te begrijpen wat er rondom je speelt, beter in te schatten welke verbindingen verschil kunnen maken en krachtiger die verbindingen te weven. Begrip, ontwerp en handelen groeien dus tegelijk, al doende. De ambachtelijkheid zit verder in wat ongebruikelijke manieren waarop je begrip, ontwerp en handelen oppakt. Denk aan het struinen in het netwerk rondom je, zodat je steeds meer ideeën krijgt met wie je wat zou kunnen: territoriumverkenning. Denk ook aan het creatief spotten van verbindingsmogelijkheden in plaats van maakbaarheden: verbindingsvariatie zoeken. En denk aan het kansgericht kiezen daaruit, rekening houdend met zowel waarschijnlijke potentie als onwaarschijnlijke buitenkansen: strategisch selecteren. Er is meer, maar wellicht geeft dit al een beeld van hoe je onderzoekend verbindingen weeft.

Wat zijn uitdagingen om zo te werken?

Nou, die zijn er in overvloed. Dat is ook te verwachten als je met een vernieuwende veranderinsteek gaat werken – zowel om het eigen te maken als om een omgeving mee te nemen die daar niet aan gewend is. De meest opborrelende vraag is wellicht: 'hoe werk ik vanuit een lappendekenperspectief in mijn omgeving, want die is hier niet van en wil er niet aan'. Vaak hebben betrokkenen daarbij ook een oplossing in gedachten: 'kunnen we het management erin meenemen' en 'kunnen we vervolgens iedereen erin trainen'. Verkopen omhoog en wasstraat naar beneden: inbedden, uitrollen en opschalen. Maar als iets vernieuwend is, sla je het op die manier al snel plat of kat je de essentie ervan om. Het gaat tenslotte om een andere manier van denken en doen die mensen zich eigen moeten maken, want pas dan oogsten ze er successen en lessen mee. Het zijn juist die successen en lessen die anderen aansteken en voeden om er ook werk van te maken. Maar dat correspondeert niet met snel opschalen en uitrollen, maar met gestaag groeien en gidsen. En niet planmatig van boven naar beneden, maar organisch door voorlopers (zoals jij) in hun verbindingen rondom.

De logica van de lappendeken is tegendraads ten opzichte van hedendaagse organiseergroeven. Maar juist dat maakt dat het wat toevoegt. De onderbouwing ervan biedt hopelijk ruggensteun voor wie zo wil leren werken en legitimering voor wie er anderen in wil gidsen. Maar er blijven zeker nog knagende vragen die reden zijn voor verdere ontwikkeling. Denk aan de vraag hoe verbindingswerk iets van velen kan worden terwijl het best veel

van mensen vraagt en iedereen al zo druk is. Denk ook aan hoe je zorgt dat je eigen lokale praktijk vernieuwingsdiepte heeft, want anders ben je niet erg aantrekkelijk voor anderen om mee te verbinden. Of denk aan hoe je de lange adem opbrengt die nodig is bij het hanteren van maatschappelijke vraagstukken, juist als dat je ook kan ontmoedigen.

Meer?

In de bundel *Veranderen voor de toekomst* vind je een bondig verhaal over verbindingswerk en het netwerkperspectief. Een vollediger uiteenzetting plus onderbouwing staat in het boek *De logica van de lappendeken*.

Van onderhandeltafel naar gemeenschapsdenken

Manon de Caluwé

Met welk knoopje in je buik ga jij naar huis vandaag? Dit vroeg Shirine Moerkerken aan het einde van het congres *Veranderen voor de toekomst* op 25 maart van dit jaar. Een dag gekoppeld aan het gelijknamige boek onder redactie van Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam, over het vak veranderingkunde en hoe zich dat de komende jaren moet ontwikkelen.

Op de dag stond de toekomst van de Noordzee centraal. 'Onze' zee, die qua natuur en biodiversiteit onder druk staat. En tegelijkertijd broodnodig is als windpark, vaarroute en bron van voedsel. Veel belangen, veel partijen, en dat op een heel klein stukje zee. Het zijn dit soort maatschappelijke opgaven die aanleiding vormden voor het boek. Genetwerkte vraagstukken in een genetwerkte samenleving.

Dilemma's en paradoxen

De manier waarop je nadenkt over dit soort problemen doet ertoe. Op het congres belicht Jaap Boonstra dan aan het verschil tussen dilemma- en paradox-denken. Het is verleidelijk om de belangen op de Noordzee weg te zetten als dilemma. Willen we de Noordzee laten floreren, dan moet het uit zijn met die bodemverwoestende visserij. En willen we nu gaan voor duurzame energie-opwekking of de vaarroutes verbreden? Het kan nu eenmaal niet allebei.

Dilemma-denken is risicovol. Dilemma's plaatsen belangen en waarden tegenover elkaar. Ze dwingen tot een keuze, het één belangrijker maken van het ander. Maar belangen zijn geen anoniem rondzwevende concepten. Ze zijn gekoppeld aan mensen, aan organisaties, sectoren en hun vertegenwoordigers. Door dilemma-denken plaatsen we niet alleen de belangen,

maar ook de partijen tegenover elkaar. Een recept voor onderhandelgedrag. En het wegzetten van de vraagstukken als simpele keuze doet bepaald geen recht aan de complexiteit.

De taal van paradoxen is dan behulpzamer. Ze beschrijft de spanning, zonder deze dichotoom te maken. Omgaan met paradoxen impliceert geen definitieve keuze voor het één of het ander. Het erkent de spanning en laat geen oppervlakkige standpunten toe. Kunnen de verschillende belangen met elkaar in balans worden gebracht? Zijn er strategieën mogelijk die meerdere belangen combineren? Dit zijn de vragen die horen bij het paradox-denken.

Samenwerkingskunde

Het denken in paradoxen is een manier van denken die past bij het samenwerkingskundig perspectief waar ik voor sta. Een manier van denken die geen winnaars of verliezers wil voortbrengen. Maar betrokkenen aanspreekt als leden van een gemeenschap. Met voor ieder de verantwoordelijkheid zich aan te passen en goed burgerschap te laten zien.

Het is op zijn minst opmerkelijk dat de beleids- en besluitvormingstafel heel ander gedrag uitlokt. Door vertegenwoordigers van organisaties en sectoren uit te nodigen, en ze ook als zodanig te positioneren, zeggen we eigenlijk: jij bent hier om jouw deelbelang te verdedigen. We kunnen ze het eigenlijk niet eens kwalijk nemen dat ze vervolgens voor zichzelf gaan, de kaarten voor de borst houden en zo hoog mogelijk in zetten. De afstemming wordt er transactioneel: voor wat, hoort wat.

En dat terwijl onderzoek keer op keer laat zien dat wederkerige relaties – tussen partijen die elkaars posities en behoeften erkennen – tot duurzamer verandering leiden. Ze snappen dat ze allemaal wat te doen hebben. En houden er nog een beter gevoel aan over ook. Want dat de visserij betere methoden moet ontwikkelen staat buiten kijf, en dat weten de betrokkenen ook. Net zoals de energiebedrijven en scheepvaart weten dat het duurzamer kan. Maar aan de onderhandeltafel beweeg je pas als het echt niet anders kan. In een gemeenschap, en ecosysteem, sta je samen voor een werkbare toekomst.

En hier wordt de verander- en samenwerkingskunde in mij weer hoopvol. Er is immers tal van repertoire beschikbaar om de kwaliteit van de relaties en interacties te verbeteren. Om gestolde patronen te doorbreken. Een gemeenschap te worden en te blijven. Om samen te veranderen voor een rechtvaardige toekomst. Voor mij zijn dat de ingrediënten van veranderkunde in de toekomst. Het boek staat er gelukkig vol mee.

Doorgeven

Marijke Spanjersberg

De mens is niet erg goed in het voorspellen van de toekomst; we kunnen het ondenkbare nu eenmaal niet bedenken. Wat we wel kunnen doen, is terugkijken en daarvan leren, zodat we het beter doen. We zijn vindingrijk en volhardend, en bedenken praktische oplossingen voor de grote problemen die ons momenteel bezighouden. Wanneer we denken aan de toekomst, hebben we dromen en verlangens. We hopen er het beste van.

Denken over de toekomst

De lessen uit het verleden en onze wensen voor de toekomst vormen de motor van het heden. Een voorbeeld van zo'n motor is het nieuwe boek *Veranderen voor de toekomst*, een initiatief van Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam. Ik weet niet hoe het andere collega's verging toen ze de vraag kregen om bij te dragen, maar bij mij streden enthousiasme (over het idee) en niet weten (wat te schrijven) om voorrang. Het is geweldig om na te denken over de toekomst van veranderkunde, maar welke praktijken zijn toekomstbestendig en welke niet?

Hoewel successen uit het verleden geen garantie bieden voor de toekomst, vermoed ik dat ideeën en praktijken die zich al een tijd hebben bewezen en tegen een stootje kunnen, een goede kans maken. Daarom heb ik voor mijn bijdrage geput uit de systeembenadering. Dit rijke gedachtengoed inspireert mensen al decennialang om niet op te geven als het ingewikkeld wordt. Systeemdenken daagt ons uit om te blijven denken in termen van samenhang en wederkerigheid, in plaats van enkelvoudige oorzaken en schuld. En biedt ons talloze theoretische concepten en praktisch repertoire om samenwerking naar een hoger niveau te tillen. We weten inmiddels best hoe het moet, maar kiezen we er ook voor om het te doen? Ik zie dat we hiermee worstelen. We willen wel afstand nemen van ons verlangen naar beheersing en controle, maar kunnen het toch vaak niet laten.

Creëren van mogelijkheden

Denken over de toekomst van veranderkunde betekent nadenken over wat we kunnen doorgeven aan de volgende generaties. We schrijven op wat we weten en denken, in de verwachting dat dit houvast en inspiratie biedt voor de aanpak van problemen waarmee zij worden geconfronteerd. *Veranderen voor de toekomst* gaat over hoop. Hoop dat de volgende generaties bereid zijn voluit te kiezen voor veranderkundig denken en handelen, niet vanuit controle, maar als behoedzame zorg. En niet gericht op beheersing, maar op het creëren van een veld van mogelijkheden, indachtig de woorden van Nora Bateson: *We have to nourish the possibilities we do not know will be needed.*

Samen verschil maken voor de toekomst

Tonnie van der Zouwen

Regelmatig overvalt me het gevoel: 'Als de wereld toch naar de klote gaat, maakt het dan nog iets uit wat ik doe?' En ik ben de enige niet. De grootste uitdaging van onze tijd ligt niet in alle mondiale crisissen, maar in ons gevoel dat we er niets aan kunnen veranderen. Wat kan veranderkunde hierin betekenen, nu en in de toekomst?

De toekomst is onzeker, maar niet willekeurig

In de zomer van 2025 kwam ik bij *Naturalis Biodiversity Center* in Leiden. Toen ik de opstelling zag met de titel *Alles is verbonden* ging mijn hart sneller kloppen. Het past perfect bij mijn achtergrond als ecooloog en hoe ik veranderen voor de toekomst zie. Je ziet een netwerk van schimmeldraden, ook wel rizomen genoemd, waarlangs bomen informatie uitwisselen. Ze vormen een World Wood Web. Het past bij een wereldbeeld waarin alles bestaat uit relaties, waarin ook verleden, heden en toekomst met elkaar verbonden zijn. Verandering wordt gekenmerkt door afhankelijkheid van het al afgelegde pad. De toekomst is weliswaar onzeker, maar niet willekeurig.

Cocreatie: Samen een weg zoeken en maken

Als je het maken van een weg naar de toekomst ziet als een flow van patronen en specifieke gebeurtenissen dan hebben we methoden van veranderen nodig die daarbij passen. Methoden die weerspiegelen dat we zelf onderdeel zijn van die wereld, waarbij mensen zelf betekenisvolle patronen ervaren, verkennen, veranderen. Ik zou het vak veranderkunde voor de toekomst daarom willen ontwikkelen naar cocreatie met het hele systeem van belanghebbenden. Gericht op vraagstukken die ertoe doen. Vraagstukken waarvoor je elkaar nodig hebt om stappen richting een doel te zetten. Cocreatie betekent dat je het pad maakt terwijl je loopt. Het samen verkennen van verleden, heden en mogelijke toekomst is op zich al een veranderingsproces. Het beïnvloedt zowel de personen als de context. Als we in bepaalde

patronen zijn terechtgekomen dan kunnen we daar ook weer uit. We kunnen verschil maken.

Kleine acties met grote effecten

Dat is de kracht van het specifieke: wat ontstaat begint in het hier en nu, wat wereldwijd gebeurt, begint lokaal. Ook kleine acties kunnen onverwacht grote effecten hebben. Voor onszelf, en voor de generaties die na ons komen. Daarbij moeten we accepteren dat we niet alles kunnen begrijpen en ruimte laten voor intuïtie en spiritualiteit, zodat er ook wonderen kunnen gebeuren. De uitdaging ligt in het elkaar als mens zien en het scheppen van een zo gelijkwaardig mogelijk speelveld voor samenwerking, in het omgaan met bestaande machtsverschillen.

Organiseren als veranderpraktijk: over macht, structuur en verbeelding

Arjan Verhoeven

Veranderen wordt in organisaties vaak behandeld als een afzonderlijke activiteit: een programma, een project of een traject met een begin en een einde. Eerst analyseren, dan ontwerpen, vervolgens implementeren. In het hoofdstuk *Organiseren als veranderpraktijk: over macht, structuur en verbeelding* in *Veranderen voor de toekomst*, zetten Pieterbas Lalleman en ik daar een fundamenteel ander perspectief tegenover. Onze stelling is eenvoudig: veranderen is geen aparte ingreep *op* organisaties, maar *is* organiseren zelf. Organiseren en veranderen zijn twee gezichten van dezelfde praktijk. In het dagelijks werk worden structuren gevormd, rollen bevestigd, betekenissen geproduceerd en relaties onderhouden. Dat gebeurt continu, vaak impliciet en zelden neutraal. Wie verandering wil begrijpen of begeleiden, moet zich daarom verdiepen in hoe organiseren feitelijk plaatsvindt: historisch gegroeid, contextueel ingebed en in interactie tot stand gekomen.

Organisaties als sociaal geconstrueerde werkelijkheid

Een belangrijk vertrekpunt voor ons is het sociaal constructionisme. Vanuit deze filosofie is wat we in organisaties aanduiden als 'structuur', 'functie', 'rol' of 'hiërarchie' geen objectieve feiten. Het zijn collectieve afspraken die in interactie worden gemaakt en in stand gehouden. Deze afspraken bestaan niet los van mensen, taal en handelen. Dat maakt organisaties fundamenteel veranderlijk, maar ook weerbarstig: wat vanzelfsprekend is geworden, voelt al snel als vaststaand.

En ze hebben echte gevolgen! Wat als legitiem leiderschap geldt, wie invloed heeft, welke kennis telt en welke stemmen minder worden gehoord,

wordt mede bepaald door taal, routines en systemen. Macht werkt daarbij niet alleen expliciet via formele besluitvorming, maar juist ook impliciet via wat normaal, logisch of onvermijdelijk lijkt. Veranderen betekent daarom ingrijpen in deze onderliggende ordeningen van betekenis en legitimiteit.

Verbeelding en toekomstbeelden

Organiseren is altijd toekomstgericht. Niet in de zin van één vastomlijnde toekomst, maar via meervoudige, vaak impliciete toekomstbeelden. Mensen in organisaties handelen op basis van aannames over wat wenselijk, mogelijk of waarschijnlijk is. Deze verbeeldingen zijn historisch gegroeid en liggen vast in strategieën, beleid, dashboards en structuren. Ze maken sommige vormen van verandering voorstelbaar en sluiten andere mogelijkheden bij voorbaat uit.

Deze verbeeldingen vormen een belangrijke bron van macht. Wie bepaalt welk toekomstbeeld leidend is, bepaalt in hoge mate wat als zinvolle verandering kan worden gezien. Veranderen vraagt daarom om het expliciteren en bevragen van deze beelden. Niet om ze simpelweg te vervangen, maar om ruimte te maken voor alternatieven en andere manieren van organiseren.

De veranderkundige als strategisch actor

In complexe, pluralistische organisaties – zoals in zorg, onderwijs en andere publieke domeinen – is richting nooit vanzelfsprekend. Belangen verschillen, macht is verspreid en doelen zijn meervoudig. In zulke contexten is de veranderkundige geen neutrale begeleider, maar een strategisch actor. Iemand die zich beweegt binnen én op het systeem, en die via positionering, timing en taal kan bijdragen aan het ontstaan van richting.

Dat vraagt om relationeel vakmanschap en reflexiviteit. Veranderkundigen zijn zelf onderdeel van de werkelijkheid waarin zij interveniëren. Hun aanwezigheid, vragen en interventies doen ertoe. Veranderen is daarmee niet alleen een technische, maar ook een ethische praktijk: wat maak je mogelijk, wat versterk je en wat laat je onbedoeld buiten beeld?

Veranderkracht als organiserend vermogen

Veranderkracht valt wat ons betreft daarom samen met organiserend vermogen. Wie organiseren begrijpt als een voortdurende praktijk van betekenisgeving, structurering en verbeelding, ziet ook waar veranderpotentieel

ligt. Niet alleen in gedrag of cultuur, maar juist in de manier waarop structuren, systemen en routines dagelijks worden voortgebracht.

Veranderen vraagt dan niet om meer plannen of betere modellen, maar om scherp te op hoe organisaties zichzelf steeds opnieuw organiseren. Pas daar, in het samenspel van macht, structuur en verbeelding, ontstaat ruimte voor andere toekomsten.

Levensverhalen als bron voor veranderkundig werken

Steven van den Heuvel

We moeten ons voortdurend realiseren dat elk leven een verhaal is – en dat een verhaal geen logische opeenvolging van gebeurtenissen is, maar een patroon van betekenis.

– JAMES HILLMAN

Wie met verandering werkt, werkt met verhalen. Niet alleen met het verhaal dat in beleidsstukken, roadmaps en presentaties wordt verteld, maar vooral met de verhalen die mensen leven. Organisaties bestaan niet uit structuren en processen, maar uit mensen die hun eigen geschiedenis meebrengen en onderweg zijn naar een toekomst die ze nog niet kennen. Elk van hen belichaamt een levensverhaal. Veranderen betekent daarom altijd: een wending geven aan bestaande verhalen.

Organisaties als knooppunten van verhaallijnen

Medewerkers laten hun verleden niet achter bij de voordeur van de organisatie. Ze nemen hun geschiedenis, waarden en overtuigingen mee. Iemand die opgroeide in een dorp in Oost-Groningen en gaat werken op de Zuidas, kijkt anders naar hiërarchie en succes dan iemand die daar is grootgebracht. Iemand die in zijn jeugd gewend was altijd te werken, zal die mentaliteit meenemen in zijn leiderschap.

Organisaties kun je daarom zien als knooppunten van verhaallijnen. Al die lijnen lopen samen, raken verstrikt of versterken elkaar. Zonder inzicht in die onderliggende verhalen ontstaan misverstanden, weerstand en stilstand. Met aandacht voor die verhalen kan er juist verbinding ontstaan en gedeelde betekenis – een krachtige bron voor verandering.

Het narratieve zelf

De psycholoog Dan McAdams draaide in *The Stories We Live By* het klassieke beeld van identiteit om. Niet eerst is er een 'ik' dat een verhaal vertelt, maar het 'ik' ontstaat juist in en door verhalen. Identiteit is narratief. We begrijpen onszelf en de wereld via de verhalen die we vertellen over wie we zijn, waar we vandaan komen en waar we naartoe willen.

Dat inzicht is essentieel voor veranderkundig werken. Want ook veranderprocessen zijn verhalen, gevormd door mensen met uiteenlopende narratieven. Duurzame verandering is onmogelijk zonder aandacht voor het narratieve zelf. Verhalen bieden houvast, maar zijn nooit vaststaand. Ze laten zich hervertellen en herschrijven – precies daar ligt de ruimte voor verandering.

Levenshoofdstukken en terugkerende thema's

Als ik terugkijk op mijn leven zie ik geen scherpe breuklijnen, maar hoofdstukken die in elkaar overvloeien. Sommige ervaringen hebben daarbij blijvend invloed op hoe ik naar mensen, organisaties en verandering kijk.

Een eerste vormend hoofdstuk is de periode waarin mijn vader werkloos raakte. Dat maakte mij al jong bewust van onzekerheid en bestaansafhankelijkheid. Het voedde mijn behoefte aan autonomie en aan het zelf in de hand houden van mijn lot. In mijn werk als veranderaar merk ik dat dit verleden mij gevoelig maakt voor de impact die onzekerheid heeft op mensen, maar ook dat ik moet waken voor mijn neiging om te snel verantwoordelijkheid naar mij toe te trekken.

Een tweede hoofdstuk is mijn tijd in een kinderkuis in Portugal. Daar werd mijn verlangen om iets te betekenen geconfronteerd met machteloosheid en kwetsbaarheid. Ik leerde dat niet alles te 'fixen' is. Die ervaring werkt nog altijd door in hoe ik verandering begeleid: minder snel ingrijpen, meer aanwezig zijn, ruimte laten voor wat zich aandient.

Het derde hoofdstuk is mijn periode in de consultancy. Ik leerde presteren onder druk en veranderingen realiseren, maar ervoer ook de spanning tussen resultaat en betekenis. Modellen en oplossingen bleken onvoldoende zonder aandacht voor waar mensen vandaan komen. Dit maakte dat ik steeds minder de rol van expert wilde vervullen en meer wilde luisteren en verbinden.

Deze ervaringen draag ik dagelijks mee. Wanneer ik ze deel in organisaties, doe ik dat niet als voorbeeld, maar als uitnodiging: dit is hoe mijn verhaal mij vormt – welk verhaal neem jij mee? In dat gesprek ontstaan vaak erkenning, begrip en vertrouwen – de voedingsbodem voor echte verandering.

Een uitnodiging aan jou

Sta eens stil bij je eigen levenslijn. Teken of beschrijf haar. Markeer de momenten die richting gaven. Deel je leven in hoofdstukken met elk een eigen thema. Vraag jezelf af:

- 1 Welke rode draden zie ik?
- 2 Waar waren keerpunten?
- 3 Wie schreef mee aan mijn verhaal?
- 4 Welke thema's keren steeds terug?

Dit is geen zelfanalyse om het verleden vast te zetten, maar een manier om je eigen verhaal beter te leren kennen – en er minder door geregeerd te worden.

Verhalen in organisaties: dominant en ondergronds

Organisatiewetenschapper David Boje laat zien dat organisaties bestaan uit concurrerende verhalen. Er is een dominant narratief – het officiële verhaal – maar ook tegenverhalen en onderstromen die zich in de wandelgangen afspelen. Boje noemt de fragmenten waaruit verhalen bestaan *antenarratieven*: losse anekdotes, metaforen, geruchten en symbolische handelingen. Juist daarin wordt betekenis gevormd.

Een bekend voorbeeld is Apple eind jaren negentig. Met de campagne *Think Different* wist het bedrijf het persoonlijke verhaal van Steve Jobs te verbinden aan het organisatieverhaal. Apple positioneerde zich als merk voor tegendraadse vernieuwers en belichaamde dat verhaal zelf. Het narratief werd niet alleen verteld, maar uitgevoerd. Dominante verhalen hebben macht. Ze bepalen welk taalgebruik legitiem is en welke stemmen gemarginaliseerd worden. Maar juist die gemarginaliseerde verhalen bevatten vaak cruciale inzichten voor verandering. Daarom is het de taak van de veranderkundige om ruimte te creëren voor dialoog, niet om één verhaal op te leggen.

Patronen herkennen

In zowel levensverhalen als organisatieverhalen keren patronen terug. Soms helpen ze, soms belemmeren ze. Individueel zien we patronen als vermijden, perfectionisme of zelfverwaarlozing. Organisatorisch uiten ze zich bijvoorbeeld in steeds meer regels toevoegen, eindeloos pendelen tussen centralisatie en decentralisatie, of reorganisatie als reflex. Deze patronen ontstaan vaak als aanpassingsstrategieën, maar ondermijnen op termijn verandering. Wie ze wil doorbreken, moet ze eerst herkennen en erkennen – bij zichzelf én bij de organisatie.

De veranderkundige als medeleerling

Het narratieve perspectief verandert ook de rol van de veranderkundige. Je bent geen neutrale expert die een oplossing komt brengen, maar een gast die een bestaand verhaal binnenstapt. Je brengt je eigen geschiedenis mee, je eigen lens. Objectiviteit bestaat niet.

Luisteren is daarom het begin. Luisteren met verwondering, met wantrouwen tegenover makkelijke oplossingen en met respect voor alle verhalen. De veranderkundige is medeleerling én medeschrijver. Misschien word je later niet meer dan een voetnoot in het organisatieverhaal. Dat risico hoort bij het vak.

Naar duurzame verandering

Werken met verhalen kost tijd. Het vraagt openheid, reflectie en de bereidheid om dominante verhalen op een kier te zetten. Het kan confronterend zijn om te ontdekken dat er meerdere werkelijkheden naast elkaar bestaan. Maar juist daarin ligt de mogelijkheid tot duurzame transformatie. Veranderkundig werk is geen therapie. Het gaat niet om het oplossen van iemands verleden, maar om bewustwording van hoe verhalen ons handelen sturen – en hoe we samen nieuwe verhalen over de toekomst kunnen vertellen. Wanneer verhalen gedeeld worden zonder oordeel, ontstaat ruimte. En in die ruimte kan verandering wortel schieten.

Waarom heilige huisjes organisaties verlammen

Kees Tillema

Vorige week werd ik bijkans afgeserveerd door een opdrachtgever die een paar van mijn suggesties wegzette als *old school*. Te instrumenteel, te lineair, te protocollair. Veranderkunde zou het antwoord zijn: meer aandacht voor betekenisgeving, dialoog en complexiteit. Ik heb een hartgrondige hekel gekregen aan dit soort gemakzuchtige tegenstellingen. Alsof organisaties moeten kiezen tussen spreadsheets óf gesprekken, tussen controle óf vertrouwen. Die valse tweedeling is niet alleen intellectueel lui, ze is ronduit schadelijk voor de praktijk.

Wat als het probleem niet zit in het te veel managen of het te weinig begrijpen, maar in wat we niet durven aan te raken? In de onuitgesproken aannames die ons handelen sturen, maar zelden ter discussie worden gesteld? De echte blokkades in organisatieverandering zitten niet in modellen of methoden, maar zijn vaak verborgen in heilige huisjes.

Heilige huisjes als diagnose-instrument

Heilige huisjes zijn geen folklore. Het zijn sociale constructies vol angst, macht, voorzichtigheid en morele druk. Juist daarom zijn ze interessant. Ze markeren de plekken waar het schuurt, waar spanning wordt vermeden en waar verandering wordt geneutraliseerd. Wie verandering serieus neemt, moet leren kijken naar wat niet gezegd mag worden.

In deze blog bespreek ik vier heilige huisjes die allen sympathiek klinken maar ook zelden waar zijn.

Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Samenwerking is verheven tot moreel imperatief. Iedereen moet mee, alles moet inclusief, draagvlak is heilig. Maar complexe veranderingen verdragen zelden democratie. Hoe meer belangen, hoe groter de kans op besluitvor-

ming die regressief is: richting het gemiddelde, richting het veilige, richting het zouteloze. Samenwerking werkt prima bij overzichtelijke vraagstukken. Maar in netwerken met asymmetrische belangen, ongelijk risico en verschillende machtsposities leidt 'samen' vaak tot stilstand, ondergrondse allianties en collectieve frustratie. Soms is het effectiever om voorstellen te laten doorgaan, tenzij iemand met een beter alternatief komt. Dat vraagt geen consensus, maar verantwoordelijkheid. En het levert vaak scherpere besluiten op.

Metten is weten

De beheersdrift rond verandering is hardnekkig. Doelen, KPI's, dashboards, voortgangsrapportages: ze geven houvast in onzekerheid. Maar ze hebben ook een prijs. Wat gemeten wordt, gaat gedrag sturen. En wat niet gemeten wordt, verdwijnt uit beeld.

Het taboe is dat we nauwelijks verdragen dat verandering ook zonder onze tussenkomst gebeurt. Dat intrinsieke motivatie wordt verdrongen door extrinsieke prikkels. Dat 'in control zijn' leidt tot 'crowding out'. Paradoxaal genoeg verliezen we juist door meten zicht op waar verandering werkelijk over gaat.

Een radicaler alternatief is denken volgens Via Negativa: vooruitgang niet realiseren door steeds iets toe te voegen, maar door systematisch te schrappen wat blokkeert. Minder rapportages. Minder metingen. Minder interventies. Efficiency is daarbij niet het streven; ruimte creëren voor betekenisvolle dynamiek daarentegen wel. Elimineer wat schade toebrengt, en kijk wat vanzelf sterker wordt.

Falen is een leerproces

Deze quote is populair, maar gevaarlijk. Fouten mogen worden gemaakt, zolang iemand anders de prijs betaalt. In veel organisaties zijn het juist beleidsmakers, adviseurs en managers die experimenteren zonder consequenties te dragen. Dat is geen leren, dat is risico afwentelen.

Het onderscheid dat zelden wordt gemaakt, is dat tussen kleine en grote fouten. Grote fouten moeten koste wat kost worden voorkomen. Dat lukt alleen door kleine fouten toe te staan, liefst in contexten waar de schade beperkt blijft. Zwakke verbindingen (losse, informele relaties buiten het formele systeem) zijn hiervoor cruciaal. Ze leveren onverwachte inzichten, asymmetrische opbrengsten en leerzame ruis zonder catastrofale gevolgen.

Zonder adviseur geen succes

Externe adviseurs zijn verworden tot structurele oplossingen voor interne onzekerheid. Wat begon als 'een extra paar ogen', eindigt vaak in vervanging van denken, besluiten en handelen. Daarmee ontstaat iatrogenese: de interventie veroorzaakt meer schade dan het oorspronkelijke probleem. De adviseur die werkelijk verschil maakt, opereert volgens de zilveren regel: niet doen wat je zelf ook niet aangedaan wilt worden. Kort blijven, autonoom blijven én oproepen. En vooral: niet onmisbaar worden. Zodra de adviseur onderdeel wordt van de routine, is hij zelf een heilig huisje geworden.

Veranderen vraagt ruwheid

De toekomst van veranderkunde ligt niet in nog verfijndere methoden om onzekerheid te dempen. Ze ligt in het vermogen om verstoring productief te maken. Niet meebuigen met de storm, maar leren bloeien dankzij de storm. Verandering vraagt soms om ruwe behandelingen. Om het doorbreken van morele vanzelfsprekendheden. Om het opzoeken van ongemak. Wie blijft sparen wat niet mag breken, zal ontdekken dat stabiliteit niets anders is dan vertraagde instorting. In mijn opvatting is de echte vraag dus niet hoe we veranderen, maar wat we blijven ontzien.

Vrijmoedig spreken is niet lekker direct zijn

Marloes van der Werf

Vrijmoedigheid klinkt als een deugd uit een ander tijdperk – totdat midden in een verandertraject iemand eindelijk hardop zegt wat iedereen al ziet: dit klopt niet, dit is riskant, dit schuurt ethisch, of simpeler: dit is niet het echte probleem. Geen grote speech, geen podium. Eén zin, en de lucht in de ruimte verandert. Juist in tijden waarin onzekerheid, dubbelzinnigheid en het onverwachte niet uitzonderlijk zijn maar bij het werk horen, is vrijmoedigheid geen luxe. Niet omdat alles gezegd moet worden, maar omdat onuitgesproken risico's en twijfels zich later bijna altijd als probleem melden. Toch is vrij denken en vrij spreken verrassend snel af te leren. Niet omdat er niets te melden is, maar omdat risico's en blinde vlekken vroeg benoemen vaak niet slim, veilig of welkom voelt. En zelfs wanneer iemand wél spreekt, is er geen garantie dat die openhartigheid wordt herkend of gewaardeerd. Daarmee verschijnt een ongemakkelijke paradox: organisaties willen toekomstgericht veranderen, maar houden niet altijd de ruimte open die nodig is om twijfel, alternatieve lezingen en ethische zorgen levend te houden.

Vrijmoedigheid als grondhouding

Het hoofdstuk *Vrijmoedig Veranderen* in het boek *Veranderen voor de toekomst* gebruikt Foucault's begrip parrhesia om vrijmoedigheid als grondhouding bij veranderen te onderzoeken: spreken vanuit waarheid, kritiek en morele plicht – met besef van risico. Vrijmoedigheid is daarmee niet hetzelfde als lekker direct zijn. Het is ook niet te verwarren met eigenzinnigheid, roekeloosheid, zelfoverschatting of retoriek. Vrijmoedigheid vraagt juist om precisie en terughoudendheid. Om woorden die bedoeld zijn om begrepen te worden – niet om te winnen. Soms is dat een heldere vraag op het juiste moment. Soms een observatie die nét niet in het script past. Soms een kleine ingreep die een gesprek even uit de rails haalt, precies voordat iedereen op routine de bocht door gaat.

Vrijmoedigheid neemt zelden de vorm aan van grote, heroïsche interventies. Ze verschijnt eerder in het kleine werk: een zorgvuldig getimede vraag, een expliciete constatering, of een ingetogen onderbreking van ingesloten betekenisgeving. Ogenscheinlijk bescheiden, maar precies daarin zit de kracht. Want vrijmoedigheid doorbreekt de automatische piloot van gesprekken en besluitvorming—juist op het moment dat de verleiding groot is om onzekerheid te reduceren tot een plan dat vooral samenhangend oogt.

Het probleem: zulke bijdragen worden gemakkelijk gemist. Omdat ze klein zijn. Omdat ze in alledaagse interactie zitten. Omdat ze niet altijd netjes passen binnen wat op dat moment als ‘constructief’ wordt gezien. Ze worden soms uitgelegd als weerstand, eigenzinnigheid of politieke naïviteit.

Vrijmoedig spreken is ook risicovol

Vrijmoedigheid is per definitie risicovol. Ze ontvouwt zich in contexten met machtsverschillen, tijdsdruk en complexiteit. Organisaties kennen vaak een ongelijk speelveld voor wie mag tegenspreken en wie vooral moet meebewegen. De één wordt beloond om scherpte; de ander krijgt het etiket ‘lastig’ voor dezelfde bijdrage. Daarmee wordt vrijmoedigheid niet alleen zichtbaar als individuele deugd, maar ook als relationele en institutionele kwestie. Vrijmoedigheid krijgt daarom pas toekomst wanneer organisaties open kunnen blijven staan voor meerdere mogelijke scenario’s, als zwakke signalen serieus genomen kunnen worden en vroege aanwijzingen herkend worden als een signaal dat er iets kantelt, schuurt en wellicht later problematisch wordt.

Van individuele moed naar organisatievermogen

Wanneer vrijmoedigheid uitsluitend leunt op individuele morele moed, blijft het kwetsbaar en toevallig. Dan hangt het af van wie ervoor kiest het risico te nemen om te spreken – en van wie bereid is de waarheid van een ander te verdragen. Dat is een wankel basis voor veranderen voor de toekomst. De vraag wordt dan: wat is er structureel nodig? Hoe blijven alternatieven en twijfel bestaan, ook als de druk toeneemt? Hoe worden ethische spanningen expliciet, zonder dat ze meteen politiek gemaakt worden? En hoe leren organisaties kleine, precieze interventies herkennen en waarderen – juist wanneer signalen nog niet hard, meetbaar of eenduidig zijn? De kern is eenvoudig, maar niet makkelijk: vrijmoedigheid bij veranderen draait niet om

hard spreken of gelijk krijgen. Het draait om open blijven terwijl de toekomst onzeker is. Om twijfel, alternatieven en ethiek rond te laten gaan in gesprekken en het ongemak dat daarbij hoort te leren verdragen. Het hoofdstuk *Vrijmoedig Veranderen* verkent de veranderkundige beweging die daarbij past.

Wat ‘veranderen’ doet

Jorrit Stevens

‘Organisaties staan onder druk. De wereld verandert sneller dan ooit. Wendbaarheid is geen luxe meer, maar noodzaak. Wie niet meebeweegt, raakt achterop. Effectieve verandertrajecten beginnen daarom met urgentiebesef, een helder toekomstbeeld en eigenaarschap op alle niveaus. Niet opleggen, maar meenemen. Niet forceren, maar motiveren. Duurzame verandering vraagt om draagvlak en betrokkenheid in de organisatie.’

U herkent dit begin. Het belooft u opnieuw het juiste veranderrecept. Zo spreekt ‘de’ veranderkunde, waarin verandering geen optie meer is, maar norm.

U weet wat u doet: organisaties veranderen.

U weet waarom u dat doet.

Maar u weet niet wat organisaties veranderen dóet.

Er is niets mis met verandering. Seizoenen veranderen. Lichamen veranderen. Relaties veranderen. Organisaties veranderen, ook zonder interventie. Verandering is er. Precies daarom is de obsessie met veranderen zo merkwaardig.

Hier staat niet verandering als feit ter discussie, maar veranderen als norm. *Veranderen* is geen neutrale beschrijving van wat gebeurt. Het is een orderingsprincipe. Het verdeelt tijd in vóór en na, in oud en nieuw, in achter en vooruit. Het veronderstelt dat wat er is tekortschiet en dat wat komt beter moet zijn. Het maakt van het heden een tussenfase en van de toekomst een moreel kompas. Het werkwoord ‘veranderen’ koloniseert ons denken en bepaalt wat als redelijk, professioneel en verantwoordelijk geldt.

Dat is geen karikatuur van ouderwetse veranderkunde. Ook in de meest innovatieve, technologisch vooruitstrevende organisaties en publieke vernieuwingsinitiatieven blijft het vocabulaire van veranderen dominant. Morgen moet beter zijn dan vandaag. En: ‘Stilstand is achteruitgang.’ Het heden telt vooral als opstap.

Ook hedendaagse, verfijnde veranderinzichten ontsnappen niet aan dit ver-
toog. Of we nu spreken over change management, emergente verandering,
appreciative inquiry, agile transformatie, nudging, systemisch werken of
design thinking – wij geven de wereld opnieuw vorm, ‘beter’ dan zij is –
steeds blijft het uitgangspunt dat het heden tekortschiet, dat er een
‘gewenste toestand’ is en dat wij de beweging daarheen moeten begeleiden.
Zelfs wanneer verandering ‘van onderop’ moet komen, blijft zij doelgericht.
Zelfs wanneer weerstand wordt omarmd, wordt zij productief gemaakt.
De verpakking verandert, het werkwoord niet.
Hoe geavanceerd de middelen ook zijn, de onderliggende logica blijft
modernistisch: maakbaarheid, beheersing, vooruitgang, optimalisatie. Ook
wanneer zij zich reflexief of emergent noemt, blijft zij gericht op verbetering
van wat er is.

In dat vertoog passen sommige eigenschappen beter dan andere. Besluit-
vaardigheid past. Snelheid past. Grip past. Resultaatgerichtheid past.
Twijfel behoort *niet* tot de wenselijke verandercompetenties. Mijmeren is
moeilijk te verantwoorden. Aarzelen rondt ineffectief. Wie niet direct mee-
beweegt, heet *weerstand*.

Wanneer veranderen *norm* wordt, verschuift ook het mensbeeld. De mede-
werker wordt een traject. Een ontwikkelpad. Een veranderobject. Zijn ver-
moeidheid wordt een optimalisatievraag. Zijn twijfel wordt een signaal dat
hij nog niet is ‘meegenomen’. Zijn stilte wordt een hapering in het proces.
Zijn rouw om wat verdwijnt een fase die effectief moet worden begeleid.

Zo ontstaat geen openlijke ontmenselijking, maar iets subtielers: een reduc-
tie van het menselijk repertoire tot wat veranderbaar en nuttig inzetbaar is.
Wat niet bijdraagt aan beweging verliest legitimiteit. Verwondering wordt
ineffectief. Aarzeling improductief. Even niets doen krijgt de schijn van ach-
terstand. De ruimte om te blijven bij wat schuurt zonder het onmiddellijk te
willen oplossen, wordt smaller.

Dat werkt door tot in het *innerlijk* van de bestuurder zelf. Ook hij (zij/x) ont-
komt niet aan het vertoog dat hij hanteert. Wanneer resultaten uitblijven,
voelt hij de druk om te versnellen. Wanneer twijfel opkomt, vertaalt hij die
in actiepunten. Wanneer hij moe is, ervaart hij dat als tekort aan verander-
kracht. Er sluipt schuld in het niet-doen, schaamte in het stilstaan, onrust in

het niet-weten: niet omdat iemand dat oplegt, maar omdat het vertoog het vanzelfsprekend maakt. Ook wie dit leest en zich niet als veranderkundige beschouwt, ontkomt niet aan het vertoog waarin hij spreekt en denkt.

Zo leert ook hij zichzelf te zien als project. Hij wordt manager van zijn eigen relevantie. Als iemand die moet blijven bewegen om relevant te blijven. Het heden wordt voorlopig, het zelf een tussenstation. Wie niet verandert of ontwikkelt, loopt risico.

Dit is geen pleidooi tegen verandering, maar een ondervraging van de vanzelfsprekendheid waarmee zij tot norm is verheven in ons vak. Misschien is niet de vraag hoe wij beter *veranderen*, maar waarom wij zo hardnekkig aan dit ene werkwoord vasthouden.

Veranderkunde kan vrijwel alles veranderen, behalve zichzelf. Wanneer een verandertraject mislukt, volgt een nieuw verandertraject. Wanneer draagvlak ontbreekt, wordt het participatieproces verbeterd. Wanneer mensen afhaken, wordt het urgentiebesef aangescherpt. De oplossing blijft binnen hetzelfde vertoog: (beter) veranderen. De mogelijkheid dat het werkwoord zelf ter discussie staat, verschijnt niet in beeld.

Het werkwoord blijft buiten schot.

En precies daar begint het te werken.

Niet alleen in organisaties, maar ook in ons.

U weet wat u doet: organisaties veranderen.

U weet waarom u dat doet.

Maar u weet niet wat organisaties veranderen dóet.

Verandering vraagt om meer speelruimte

Marijne Vos en Ben Kuiken

De toekomst van veranderen is gebaat bij meer speelruimte in organisaties. Alleen door te spelen ontstaat er iets nieuws. Het vak van veranderaars is de afgelopen decennia behoorlijk geprofessionaliseerd. Er zijn volop programma's in organisaties om het leiderschap te versterken, vaardigheden te ontwikkelen en de organisatie verder te professionaliseren. Organisatieadviseurs zijn goed getraind om het juiste te doen: zorgvuldig interveniëren, scherp analyseren, slim puzzelen. Veranderen is een kwestie geworden van bekwaamheid, beheersing en logica. Maar toch ontbreekt er iets. Dit werd ons onlangs nog eens duidelijk toen een van ons werd gebeld door een ervaren veranderkundige met de boodschap: ik mis iets in mijn werk. Ergens onderweg was de lichtheid uit zijn werk verdwenen. Deze vraag sluit aan bij waarom wij denken dat er een speels perspectief nodig is in organisaties. Voor het boek *Veranderen voor de toekomst* schreven we een hoofdstuk met de titel 'Speelruimte creëren in veranderende organisaties'. Het boek en het artikel bieden een ander perspectief op verandering en organisaties. Een lichter, menselijker en vooral speelser perspectief.

Het verschil tussen spel en spelen

Allereerst stellen we dat organisaties geen beheersbare machines zijn, zoals we nog maar al te vaak denken, maar complexe processen van betekenisgeving. Dat betekent dat geen van de actoren grip heeft op wat er ontstaat, ook het management of de veranderkundige niet. Maar iedereen heeft daarmee wel invloed: we zijn allemaal spelers van het spel dat we 'organisatie' noemen.

Maar dit spel kun je op verschillende manieren spelen. Daarom maken wij een onderscheid tussen spel en spelen. Spel wordt tegenwoordig vaak ingezet in organisaties om bepaalde doelen te bereiken. Bijvoorbeeld als interventie om de samenwerking te versterken, nieuwe mogelijkheden of ideeën te genereren of te experimenteren met nieuw gedrag. Dat noemen we ook

wel serious gaming. En hoewel dat functioneel is en soms tot mooie en inspirerende sessies leidt, denken wij dat er een gevaar in schuilt. Het risico is namelijk dat het spel tot doel wordt verheven, en dat de deelnemers vergeten te spelen. Daarmee schiet het zijn doel voorbij.

Spelen is vrijer dan spel, minder doelgericht. Het is eerder een houding dan een specifieke vorm. Het sluit ook beter aan bij hoe we als mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren, samen te werken en in beweging te komen. Niet voor niets noemde de historicus Johan Huizinga de mens een *homo ludens*, de spelende mens. Alle mooie dingen die de mens heeft voortgebracht, zoals kunst, innovaties, of sociale netwerken, zijn ontstaan door spelen.

Het nuttigheidsdenken voorbij

In een tijd waarin alles nut moet hebben, waarin elke interventie resultaat moet opleveren en elk gesprek onderdeel is van een groter programma, is het nog belangrijker om ruimte te creëren om te spelen. Niet als gimmick of werkvorm, maar als houding. Spelen creëert een vrije ruimte waarin nog niet alles vastligt, waar iets nieuws kan ontstaan dat we vooraf niet hadden bedacht. Het is een plek waar mensen elkaar weer kunnen ontmoeten zonder direct iets te moeten fixen. Waar betekenis niet wordt opgelegd, maar vanzelf ontstaat. Waar verbinding geen doel is, maar een gevolg. In het spelen leren we continu door iedereen erbij te betrekken en gezamenlijk uit te vinden en te proberen wat werkt.

Het volgen van de veranderenergie

Samen met de adviseur gingen we op zoek naar waar de speelruimte lag om meer te gaan spelen. Opvallend genoeg ontdekten we al snel dat er eigenlijk al veel gespeeld werd in de organisatie, alleen werd het niet zo benoemd. In het dagelijkse werk zien we mensen voortdurend kleine veranderingen en verbeteringen realiseren. Juist dat gesleutel leidt tot vernieuwing en verandering. Dit ogenschijnlijk nutteloze, maar vaak juist zinvolle spelen vindt al volop plaats in organisaties. Het ontstaat terwijl mensen andere dingen aan het doen zijn: in kleine grapjes tijdens een vergadering, in de speelse manier waarop mensen hun werk aanpakken, in uitdagingen die ze zichzelf opleggen of in creatieve manieren van doen. Medewerkers verbeteren en veranderen continu. Niet omdat er een veranderplan is, maar omdat mensen van nature gemotiveerd zijn om te leren en dingen beter te maken.

Het spel meespelen

De veranderkundige speelt in zekere zin mee in het veranderproces. Maar waar de behoefte groot is om dingen goed te doen en te perfectioneren, verliezen we soms de ruimte om dingen uit te proberen en te spelen. Om samen met de betrokkenen in het hier en nu te ontdekken wat werkt – en wat (nog) niet. Dat vraagt van veranderkundigen niet alleen kennis en ervaring, maar ook intuïtie en soms zelfs een beetje magie. Zoals een alternatief denkkader, een andere taal of een ritueel. Soms beweeg je mee met het spel van de organisatie: met de taal, de regels en de patronen. Maar soms speel je juist met de heersende conventies, aannames en verwachtingen. Dat vraagt niet alleen het loslaten van vooraf bedachte uitkomsten, maar ook de moed om iets anders te proberen.

Neem jezelf niet te serieus

De bevriende adviseur vertelde dat hij vroeger vaak humor gebruikte in zijn werk, maar dat hij daar ooit op was aangesproken door een andere adviseur. En dat herkennen we. Spelen en speelsheid worden in organisaties vaak in het hoekje van plezier en entertainment geplaatst, tegenover serieus, professioneel of kundig. Daarmee verliezen we iets waardevols. In organisaties, maar ook in onszelf.

Spelen is een mindset, een houding. Het helpt ons om uit de vanzelfsprekendheden van het dagelijks werk te stappen en levert energie en echte ervaringen op. Wij geloven dat de toekomst van veranderkunde ligt in meer durven spelen. Of, om af te sluiten met Johan Huizinga: *Spel is geen vrijblijvendheid, maar een serieuze bezigheid waarin mensen oefenen met nieuwe vormen van samenleven en samenwerken.*

Werken aan een mooiere wereld

Marjo Dubbeldam

In het voorjaar van 2026 verscheen het boek *Veranderen voor de toekomst – werken aan een mooiere wereld* onder redactie van Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam met bijdragen van 30 auteurs. Vanuit die samenwerking ontstond een gevarieerd en intrigerend boek dat uitnodigt tot reflectie en actie. In dit korte artikel kijkt Marjo terug op de totstandkoming van het boek en wat dat met haar deed als redacteur, auteur en veranderaar. En ze kijkt vooruit naar de toekomst met een oproep om het goede te doen.

Niets blijft zoals het is

Werken als veranderaar is het je voortdurend realiseren dat weinig of niets hetzelfde blijft. Dat weet ik al jaren en toch voelt dat regelmatig behoorlijk lastig. Een bekende groef kan vaak heel comfortabel voelen. En een oud pad roept soms mooie herinneringen op. Bovendien is het niet zo, dat veranderen per definitie een aantrekkelijke bezigheid is.

Tijdens het werken aan *Veranderen voor de toekomst. Werken aan een mooiere wereld* werd ik met regelmaat geconfronteerd met het feit, dat alles verandert. En deze keer voelde dat heel plezierig. Vooral omdat ik het ene na het andere verrassende en positief geladen beeld van mogelijke toekomstige veranderingen gepresenteerd kreeg. Ik las over voor mij nieuwe concepten en theorie en zag andere inkleuringen van begrippen voorbijkomen. Er werden mij bijzondere manieren om onderzoek te doen aangereikt. Ook het hier en daar afwijkende taalgebruik werkte verrijkend en maakte indruk. Vaak zag ik stukken tekst waar ik wat meer herlees tijd voor nodig had.

Impact

Bij eerste lezing en redactie van de hoofdstukken waren er begrippen die mij direct opvielen en zinnen die insloegen en in mijn hoofd bleven hangen. Ik noem er een paar, in willekeurige volgorde:

- Hoe ziet veranderen in het antropoceen eruit? En wat is dan de verwevenheid met het meer dan menselijke?
- De 'slenterfase' aan het begin van het adviesproces, waarin de veranderaar bijna terloops, zonder planning meedoet, meeloopt en informatie ophaalt.
- De uitspraak van Bayo Akomolafe 'De tijden zijn urgent, laten we vertragen'.
- Het hoopvolle pleidooi voor 'poëtisch activisme'.
- Co-creatie: het pad maken terwijl je loopt.
- De vertaling van Foucault's parrhesia naar vrijmoedigheid als grondhouding; ongedwongen kijken, openhartig spreken en moedig handelen.
- De veranderaar als strategische actor, die zonder uitnodiging van de opdrachtgever een flexplek zoekt vlak bij de bestuurdersgang en vaak 'toevallig' even een stukje meeloopt, vragen stelt en informatie ophaalt.
- Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende.
- De denkadviseur verandert niets, hij voegt geen analyse of oplossing toe, maar markeert een ruimte waarin taal zichzelf kan laten zien. Toch blijft niets onveranderd.
- De term 'verschiltal' met de vier manieren om mensen uit te nodigen om verschil toe te laten in hun eigen opvattingen.
- De magische 'cypher' bij veranderen: het karakteristieke van variaties maken, het om en om instappen en het tonen van het beste dat je in huis hebt.
- Hoe kunnen we ons voorbereiden op iets wat we niet kunnen kennen?

Wat brengt dit boek?

Dit boek heeft mij veel gebracht. Als eerste: een opvallende diversiteit in de toekomstbeelden van veranderkunde en in die van de veranderaar. Daar komt bij, dat de toekomstbeelden hoopvolle perspectieven bieden. Bovendien wordt niet uit de weg gegaan, dat veranderprocessen vaak gekenmerkt worden door ongemak, verwarring, polarisatie en complexiteit. Er komt een scala aan toekomst in beeld, waarbij het telkens nadrukkelijk gaat om het werken aan een betere wereld. Als er al sprake is van een methodische verdieping is die bijna altijd speels en niet al te nadrukkelijk geconstrueerd. Niemand heeft het over projectplannen of over managementconcepten. Misschien figureren ze op de achtergrond, maar ze worden niet als zodanig benoemd. Het verzamelen van informatie over 'wat er speelt' gaat vaak informeel en in veel gevallen bijna terloops. Regel is dat alle betrokkenen

aan tafel zitten. Alle verhalen hebben iets eigens en stralen warmte en kracht uit.

Vijf paden naar een hoopvolle toekomst

Er komen in het boek vijf richtingen of paden in beeld, die perspectief bieden op verandekunde voor morgen en overmorgen. Dat zijn: de verbinding maken met maatschappelijke vraagstukken, investeren in interdisciplinair werken, bruggen slaan naar andere gebieden of disciplines, werken aan technologie met een positieve impact en samenwerken met de kunsten. De laatste is mijn persoonlijke favoriet. Want de kunsten en veranderen hebben een sterke band. Zo veroorzaakte die ene foto van een Vietnamees meisje dat was getroffen door napalm een omslag in de Vietnam oorlog. Kan muziek emoties laten voelen en de wereld oproepen tot verzet? Kunnen we het probleem dansen zodat we het werkelijk ervaren? Kan een schilderij na tientallen jaren nog steeds de waanzin van een oorlog laten zien?

Het onderzoeken en verkennen van de vijf paden vraagt om veranderaars die ruimte creëren voor betekenisgeving, die de grenzen van de eigen discipline negeren, reflectie plegen en de moed hebben om in verzet te gaan. Verandekunde in de toekomst is dan ook veel meer dan een methodische discipline. Het is een praktijk van aandacht, vakmanschap en relationele wijsheid. Het gaat om het goede doen. Dat is wat ons te doen staat!

Veranderen voor de toekomst – wat gaan we doen?

Jaap Boonstra

Na anderhalf jaar intensief samenwerken verscheen het boek *Veranderen voor de toekomst. Werken aan een mooiere wereld*. Het werd een optimistisch boek over hoe bestuurders, leidinggevend en veranderaars kunnen bijdragen aan een betere toekomst. Maar het boek is ook prikkelend en kritisch. Want hoe werk je aan een toekomst die we nog niet kennen? Welke verantwoordelijkheid neem je zelf? En hoe ga je om met onzekerheid, strijd, verlies en ongemak — verschijnselen die onlosmakelijk bij veranderen horen?

Een gevarieerd en samenhangend boek

Een samenhangend boek maken met dertig auteurs uit verschillende generaties bleek een avontuur op zichzelf. Nieuwe schrijvers werden begeleid, ervaren auteurs uitgedaagd om nieuwe invalshoeken te verkennen. Het proces begon met korte schetsen van ideeën, gevolgd door intensieve uitwisseling tussen auteurs en redactie. Daarna kwamen de hoofdstukken, feedbackrondes en gezamenlijke sessies waarin teksten werden besproken, aangescherpt en verdiept. Gaandeweg ontstond niet alleen een boek, maar ook een gemeenschap van schrijvers die samen nadachten over de toekomst van veranderekunde.

Het boek kreeg uiteindelijk negen samenhangende delen:

- 1 Veranderen: nu en in de toekomst
- 2 Veranderen in een niet gekende wereld
- 3 Veranderen als verbindingskunst
- 4 Veranderen door samenspel
- 5 Veranderen als levende praktijk
- 6 Veranderen voorbij vanzelfsprekendheden
- 7 Anders veranderen – anders kijken, denken, doen

- 8 Veranderen als leerproces
- 9 De toekomst van veranderen

Positieve expertrecensies

Het boek kreeg positieve recensies van vakgenoten. Zo schreef Yvonne Burger dat het boek een prachtig overzicht geeft van veel verschillende manieren van kijken naar en werken aan veranderen in context. Het snijdt toekomstgerichte thema's aan als onze omgang met de natuur, technologie, onze eigen kwetsbaarheid, hoe interdisciplinair samen te werken en precies te blijven in onze waarnemingen. Het gaat over wat het betekent om met spanningen en paradoxen te moeten omgaan en om spelenderwijs te navigeren naar een verschuivend doel. En over hoe we met nieuwe ogen kunnen kijken naar bewegende beelden, met een goed afgesteld moreel kompas en ons hart op de juiste plaats.

Nico Jong ziet het boek als een rijk en waardevol werk met uiteenlopende perspectieven die aanzetten tot meervoudig en systemisch kijken. De bundel laat zien dat verschillende manieren van kijken naast elkaar kunnen bestaan. Reflectie helpt om het eigen referentiekader open te stellen en vanuit andere invalshoeken te leren kijken, wat ruimte creëert voor nieuwe betekenisgeving.

Ook Raoul Schildmeijer ziet het boek als een rijk en gelaagd werk dat toont hoe het vak van organisatieadviseurs in beweging is en uitnodigt tot reflectie én positie kiezen. De bundel leest als een dialoog in zichzelf. En daarin is het meesterlijk van opzet. Hij ziet het als een boek van duurzame waarde omdat het ons, ook in de toekomst, laat zien waar we in de eerste jaren van deze eeuw als beroepsgroep mee worstelden, hoe we nadachten over onze identiteit en de ambities en drijfveren onder ons vak.

Kilian Bennebroek Gravenhorst bespreekt in zijn recensie het boek als een rijk en gelaagd werk over de ontwikkeling van het veranderkundig vak. Hij laat zien hoe de bundel perspectief, taal en hoop biedt aan professionals die werken aan organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Het boek bevat kleine en grote lessen, staat boordevol voorbeelden en is bijna altijd gericht op samen veranderen.

Rudy Kor laat zien hoe zeer hij onder de indruk is van de diversiteit van deze bundel als een rijkgeschakeerd geheel dat uitnodigt tot reflectie. In zijn ogen is de bundel sterk in het openbreken van vanzelfsprekendheden. Het daagt de lezer uit om anders te kijken naar organiseren, veranderen en de eigen rol.

Leike van Oss noemt het boek een urgent en rijk werk voor het verandervak. De bundel komt voor haar op het juiste moment waarbij het krachtig is dat het zowel over de toekomst als over het heden gaat. Het is een boek waarin zichtbaar wordt hoe het verandervak beweegt in een veranderende wereld. Het laat zien welke antwoorden zich ontwikkelen in reactie op de complexe vraagstukken waar we voor staan, en biedt zicht op wat we zelf te doen hebben als veranderaars.

Lezersrecensies

Ook lezers zijn blij met het boek en vinden het mooi om te lezen, rijk en inspirerend, een veelkleurig beeld met nieuwe gezichtspunten dat uitnodigt om stil te staan bij het eigen handelen in veranderprocessen. Het boek bevat verfrissende inzichten op de hedendaagse en toekomstige veranderingen in het licht van complexe maatschappelijke en organisatorische vraagstukken. Het beeld dat ontstaat, is dat van een caleidoscoop, zo'n dynamische kijker met kraaltjes, waarin je iedere keer weer nieuwe – en vooral hele mooie – patronen ziet. Het boek positioneert verandering opnieuw, biedt een variatie aan invalshoeken en roept op tot engagement en bijdrage voor een duurzame en waardevolle wereld. De heldere lijn door het hele boek inspireert enorm: de toekomst maak je samen.

Een congres als ontmoetingsplek voor de toekomst

De boeklancering vond plaats tijdens een congres in Fort Voordorp bij Utrecht. Meer dan vijfhonderd deelnemers kwamen samen om de toekomst van veranderen mee vorm te geven. Het werd een dag waarop verschillende generaties veranderaars elkaar ontmoetten, kennis deelden en onderzochten waar het vak vandaan komt en waar het naartoe kan gaan. Bij binnenkomst werden deelnemers ontvangen met een foto-expositie en korte geluidsfragmenten van de auteurs. Zij vertelden hoe zij het vakgebied verder willen ontwikkelen en welke vragen hen nog bezighouden. Dat leverde meteen mooie gesprekken op: wat raakt je, wat verrast je, wat schuurt?

Centraal tijdens de dag stond een maatschappelijk vraagstuk dat ons allemaal raakt: de toekomst van de Noordzee. Hans Nieuwenhuis, hoofd Zeebeleid bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, liet zien hoe uiteenlopende belangen – duurzame energie, visserij, natuurbeheer, defensie, recreatie en scheepvaart – steeds sterker op elkaar botsen. Juist die complexiteit maakte de Noordzee tot een krachtig voorbeeld van de veranderkundige vraagstukken van deze tijd. Hoe werk je aan verandering in een werkelijkheid vol tegenstrijdige belangen, onzekerheden en lange termijn-vraagstukken? Tijdens workshops onderzochten deelnemers samen met veranderaars uit verschillende generaties mogelijke antwoorden. De gesprekken gingen niet alleen over de Noordzee, maar ook over bredere maatschappelijke uitdagingen en over de vraag welke bijdrage veranderaars daarin kan leveren.

Het eerste exemplaar van het boek werd overhandigd aan de jonge veranderaar Séun Steenken, die zich samen met Malcolm Power en Samuel Hart inzet voor jongeren en leefbaarheid in Almere. Daarmee werd symbolisch het stokje doorgegeven aan een nieuwe generatie veranderaars. Een generatie die zich inzet voor een betere wereld en gewoon begint, zonder vooropgezette plannen, maar vanuit betrokkenheid en inspiratie.

Aan het einde van de dag stond één vraag centraal: *Wat hebben wij als veranderaars te doen om ook in de toekomst van betekenis te blijven?*

Vervolgstappen

Werken aan een mooiere wereld is nooit af. Het gesprek gaat door: in blogs, podcasts, recensies, ontmoetingen en nieuwe initiatieven. Er zijn alweer ideeën voor een volgend boek. Wat vooral blijft, is de energie waarmee dit boek tot stand kwam: het verlangen om samen verder te denken over de toekomst van veranderen. En zijn ook nieuwe congressen aangekondigd als ontmoetings- en ontwikkelplek voor veranderaars en organisatieontwikkelaars om inspiraties te delen en het vak verder te brengen.

Hopelijk ervaar je als lezer hetzelfde plezier, dezelfde nieuwsgierigheid en dezelfde uitnodiging om zelf een bijdrage te leveren aan een mooiere wereld. Want uiteindelijk is dat misschien wel de belangrijkste vraag die deze korte reflecties en het boek *Veranderen voor de toekomst* oproept: *Wat gaan wij doen?*



Meer weten?

Bestel *Veranderen voor de toekomst* **hier**.