

VERANDEREN VOOR DE TOEKOMST

JAAP BOONSTRA EN
MARJO DUBBELDAM ^[RED]



WERKEN AAN EEN MOOIERE WERELD

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord 9

Veranderen: nu en in de toekomst 13

Veranderkunde verandert: een professie in beweging 14

JAAP BOONSTRA EN MARJO DUBBELDAM

Toekomstige generaties over veranderkunde 26

JAN VAN DE VENIS EN SHIRINE MOERKERKEN

Hoe naargeestig is verandering? 43

RENÉ TEN BOS

Veranderen in een niet gekende wereld 61

Meer-dan-menselijk veranderen voor het antropoceen 62

ROBIN HILL EN MARK VAN TWIST

Organiseren voor een normatieve toekomst 79

MARTIJN VAN DER STEEN

Resonantie: werken op het niveau van sfeer 99

MICHIEL DE RONDE EN NELLEKE VAN DER VEN

Veranderen als verbindingskunst 121

Samen veranderen voor maatschappelijke opgaven 122

MANON DE CALUWÉ

Kleinschalig werken aan grootschalige transitie 141

HANS VERMAAK

Partnering in de praktijk: betekenisvorming binnen samenwerking 160

HANS RUIJTER

Veranderen door samenspel 179

Cocreatie van verandering met belanghebbenden 180

TONNIE VAN DER ZOUWEN

De tijden zijn urgent, laten we vertragen 197

CELIANE CAMARGO-BORGES EN FRANS MELISSEN

Poëtisch activisme: inspiratie uit actieonderzoek 210

DANIELLE ZANDEE

Veranderen als levende praktijk 223

Organiseren als veranderkundige praktijk 224

ARJAN VERHOEVEN EN PIETERBAS LALLEMAN

Conditioes voor vitaliteit: omgaan met taaie vraagstukken 240

BRECHTJE KESSENER

Organisaties voorbij: contextrijk veranderen 260

MARIEKE WILKE

Veranderen voorbij vanzelfsprekendheden 273

Verschilkunst: ethische keuzes en systemische praktijken 274

MARIJKE SPANJERSBERG

Vrijmoedig veranderen: ontdekken, overwegen en ondervinden 291

MARLOES VAN DER WERF

Heilige huisjes: doorbreken van taboes in veranderprocessen 308

KEES TILLEMA

Anders veranderen – anders kijken, denken, doen 327

Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende 328

BART VAN ROSMALEN

De denkadviseur verandert niets – en niets blijft onveranderd 349

JORRIT STEVENS

Speelruimte creëren in veranderende organisaties 365

MARIJNE VOS EN BEN KUIKEN

Veranderen als leerproces 385

Veranderen vanuit passie: voortdurend leren 386

JAAP BOONSTRA

Procesdenken voorbij ... Hoe ik verder ga 403

MARTIJN VAN OORSCHOT

Levensverhalen als bron voor veranderkundig werken 423

STEVEN VAN DEN HEUVEL

De toekomst van veranderen 441

Veranderkunde verandert: een blik op de toekomst 442

JAAP BOONSTRA EN MARJO DUBBELDAM

Over de auteurs 455

Voorwoord

Dit boek *Veranderen voor de toekomst – Werken aan een mooiere wereld* doet een appel op veranderaars om samen te werken aan vitale organisaties in een veerkrachtige samenleving. Dat is waar de toekomst van veranderkunde over gaat. Dertig auteurs bekenen kleur, delen hun inspiraties en doen suggesties om te werken aan het veranderen van organisatorische, sociale en ecologische systemen.

De toekomst van veranderen als kunde

Veranderkunde is in beweging, net als de wereld waarin we leven. Wat begon als een vak, gericht op het begeleiden van organisatieverandering, is uitgegroeid tot een veelzijdige en maatschappelijk betrokken professie. Dit boek schetst hoe het denken en handelen over veranderen zich heeft ontwikkeld en verdiept. Het laat zien hoe veranderpraktijken meebewegen met complexe maatschappelijke opgaven, technologische versnellingen en de roep om duurzaamheid, inclusiviteit en rechtvaardigheid.

Wat opvalt in de bijdragen in dit boek is de toenemende erkenning dat verandering niet maakbaar is, maar ontstaat in het samenspel tussen mensen, systemen en contexten. Dat vraagt om moed, aandacht, bescheidenheid en het vermogen om verschil te verdragen en productief te maken. Tegelijkertijd geeft dit perspectief op veranderen ruimte voor hoop. Hoop op toekomst die recht doen aan mens, natuur en samenleving. Hoop op een veranderkunde die ruimte laat voor meervoudigheid, ethiek en verbondenheid.

De toekomst van het veranderen van organisaties en gemeenschappen ligt niet vast, maar wordt al doende gevormd. Wie zich als veranderaar in dit veld begeeft, kiest voor een weg van voortdurende ontwikkeling, vakmanschap en betrokkenheid. Dat maakt het vak niet alleen tot een professie, maar ook tot een hoopvolle praktijk van menselijk samenspel.

Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is geschreven door en voor veranderaars die willen bijdragen aan vitale organisaties in een mooiere wereld. Het doel is bestuurders, projectleiders, adviseurs, leiders, professionals en zeker ook studenten en docenten te inspireren tot meervoudig kijken en betekenisvol werken. Dit boek is nadrukkelijk niet geschreven voor verandermanagers die proberen veranderingen planmatig aan te pakken en te sturen.

Waar gaat dit boek over?

Dit boek bevat acht delen met elk drie hoofdstukken, en een afsluitend hoofdstuk waarin we naar de toekomst kijken. Het eerste deel gaat over veranderen als kunde en de kunst van het veranderen als een spannend vakgebied en betekenisvolle professie. Er worden actuele thema's en knagende vragen beschreven die ons bezighouden. Dit deel gaat ook over de grenzen van het vakgebied en hoe generaties veranderkundigen vanuit de toekomst naar het heden kijken. Het deel biedt een prikkelende kijk op de veranderkundige praktijk en opent daarmee nieuwe perspectieven.

Deel 2 geeft een beeld van de context van veranderen en hoe we als veranderaars naar die veranderende context kunnen kijken. Voor de toekomst van ons vak is het duidelijk dat ook de natuurlijke omgeving ertoe doet. We hebben te maken met maatschappelijke veranderingen die impact hebben op onze leefomgeving en hoe we als mensen met elkaar omgaan. In deze context kunnen we bijdragen aan een betere toekomst in onze organisaties en de wereld waarin we leven.

De samenwerking tussen organisaties komt aan bod in het derde deel. We staan voor lastig te realiseren opgaven, zoals zorgen voor een gezond klimaat, een robuuste fysieke omgeving, kinderen die gezond en veilig willen opgroeien, de kloof tussen rijkdom en armoede slechten en de spanning tussen schaarste en overvloed opheffen. Deze opgaven spelen over de muren van meerdere organisaties. Dit deel geeft handvatten om het samenspel tussen organisaties vorm te geven.

Samen veranderen en aan de toekomst bouwen is het thema in het vierde deel. Het laat zien hoe we onbevangen kunnen kijken naar de wereld om ons heen, waarbij we meerdere werkelijkheden toelaten en bespreekbaar maken. Het centrale thema is: hoe kunnen we samen veranderen in strategische vraagstukken? Dat begint met het verkennen van het vraagstuk en het verbeelden van een wenselijke toekomst. Daarna komt de vraag: wat gaan we nu doen?

Hoe kunnen organiseren, ontwerpen en veranderen elkaar versterken? Dit is de vraag in het vijfde deel. Het beschrijft hoe je als veranderaar met direct betrokkenen kunt samenwerken aan het verbeelden en realiseren van een toekomst met principes uit de organisatiekunde, de systeemleer en de ontwerptheorie. Hier wordt helder hoe organiseren en veranderen samengaan als verweven processen waarin betekenissen voortdurend worden opgebouwd, bevraagd en herijkt.

Het zesde deel geeft handvatten om patronen te doorbreken. Het laat zien hoe systemisch kijken en handelen helpt bij het achterhalen van vastzittende patronen en hoe er door het stellen van ontwapenende vragen ruimte ontstaat voor ander gedrag. Door het bevragen van vanzelfsprekendheden ontstaan ruimte en beweging. Daarmee biedt dit deel een veranderkundige kijk en praktijk die inhoud geven aan veranderen als ambacht.

In deel 7 komen andere manieren in beeld van hoe we kunnen kijken naar de continu bewegende werkelijkheid van veranderen. Drie prikkelende hoofdstukken nodigen uit tot anders kijken, denken en doen. Vanuit verrassende gezichtspunten bieden de auteurs handreikingen aan om de eigen praktijk te overdenken en het eigen handelingsrepertoire te verruimen.

Het achtste deel gaat over hoe we het ambacht leren. De verhalen maken drie episoden zichtbaar in de professionalisering van veranderaars. Zo ontstaat er een beeld van hoe de veranderkunde zich de afgelopen vijftig jaar heeft ontwikkeld én van de uitdagingen voor de komende jaren. Er worden in de hoofdstukken levensverhalen verteld, favoriete vragen en methoden gepresenteerd, en ideeën gedeeld hoe je jezelf kunt bekwalen als veranderaar.

Het slothoofdstuk in deel 9 stelt essentiële vragen over veranderkunde als vakgebied, professie en ambacht, en schetst een beeld voor de toekomst.

Dankwoord

Veranderen doe je niet alleen. Het schrijven van een boek over de toekomst van veranderen ook niet. Dertig auteurs hebben hun krachten gebundeld, waardoor een samenspel ontstond waarin gezichtspunten en inspiraties zijn uitgewisseld. Dank gaat uit naar de auteurs die hun ervaringen aan het papier hebben toevertrouwd en daarover in gesprek gingen. Dank aan Wieke Oosthoek om van dit boek een geheel te maken en Justus Bottenheft voor de prachtige omslag en de fraaie opmaak. Uitgever Freek Talsma willen we bedanken voor zijn steun en het vertrouwen dat het een waardevol boek zou worden.

En natuurlijk u als lezer: dank dat u er vertrouwen in heeft dat dit boek u helpt in uw ontwikkeling als veranderaar, onverwachte wegen laat zien en meerdere vensters opent op een waardevolle toekomst.

Jaap Boonstra & Marjo Dubbeldam,
Amsterdam/Ubbergen, Maart 2026

Veranderen: *nu en in de toekomst*

Dit deel gaat over veranderkunde in de toekomst. Het gaat 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 waar je naartoe gaat.

Het hoofdstuk *Veranderkunde verandert: een professie in beweging* van Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam maakt zichtbaar hoe veranderkunde de afgelopen vijftientig jaar is veranderd. Het laat ook de huidige positie van de professie zien, waarbij kernthema's worden gesignaleerd die nu spelen. In een reflectie op de veranderkundige praktijk komen knagende vragen naar boven die twijfel oproepen over wat juist is om te doen. Het tweede hoofdstuk *Toekomstige generaties over veranderkunde* van Jan van de Ven en Shirine Moerkerken geeft een beeld hoe de toekomst van onze professie eruit zou kunnen zien. Professionals en bestuurders kijken vanuit de toekomst terug naar de huidige tijd en reflecteren op thema's zoals duurzaamheid, kwetsbaarheid en tijdigheid. De wereld is fragiel geworden en dat vraagt van veranderaars om openingen te maken voor creatieve oplossingen. In het derde hoofdstuk *Hoe naargeestig is verandering* stelt René ten Bos kritische vragen bij het veranderen van organisaties en het werken aan maatschappelijke transitie. Is er bijvoorbeeld wel sprake van echte verandering of ervaren we toch vooral inertie? En kunnen instituties en maatschappelijke verandering wel samengaan? Hoeveel aandacht hebben we voor angst, verlies of pijn als het om veranderen gaat? Hoe tolerant zijn we uiteindelijk naar wezenlijke veranderingen, en wat is eigenlijk echte verandering? En als laatste: biedt solidariteit soelaas?

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.

Veranderen *in een niet gekende wereld*

De wereld verandert. Of het nu gaat om het uitsterven van dinosaurussen, de val van het Romeinse Rijk, de kolonisatie van overzeese gebieden, de Franse Revolutie, oorlogen die woeden, de industriële revoluties of nu de digitale revolutie. 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.

In het eerste hoofdstuk *Meer-dan-menselijk veranderen voor het antropoceen* vragen Robin Hill en Mark van Twist zich af of veranderen iets is tussen mensen of dat de natuur ook deel uitmaakt van hoe we veranderen. Zij stellen zich de vraag hoe we omgaan met de ecologische crises van deze tijd. Daartoe schetsen ze een eco-systemisch perspectief waarin ze het meer-dan-menselijke laten meespelen in veranderprocessen.

Martijn van der Steen gaat in *Organiseren voor een normatieve toekomst* op zoek naar wat organiseren en veranderen betekent in een wereld die onvoorspelbaar is. Hoe gaan we om met het ongekende onbekende? Je kunt dan het beste in de verandering gaan staan, veerkracht tonen, meebuigen en terugveren. Of weer opstaan en beter worden van wat je overkomt. Dit hoofdstuk schetst een beeld van hoe je kunt werken aan een schokbestendige toekomst.

Michiel de Ronde en Nelleke van der Ven benadrukken in hun hoofdstuk *Resonantie: werken op het niveau van sfeer* het belang van resonantie in veranderprocessen. In complexe sociale systemen, waarin alles continu in beweging is, ontstaat verandering juist als we contact maken met wat onder de oppervlakte leeft: gevoelens, emoties en de kwaliteit van onderlinge relaties in de bredere context waarin we leven.

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.

Veranderen *als* *verbindingskunst*

Wie maatschappelijke vraagstukken wil aanpakken, komt al snel uit bij samenwerking tussen organisaties. Thema's als een gezond klimaat, de beschikbaarheid van drinkwater, een veilige leefomgeving of het welzijn van toekomstige generaties overstijgen organisatiegrenzen. Maar hoe krijgt dat samenspel tussen organisaties vorm? En wat is daarbij de bijdrage van de veranderkundige?

Manon de Caluwé opent dit deel met een hoofdstuk over samenwerking in netwerken en allianties: *Samen veranderen voor maatschappelijke opgaven*. Ze onderzoekt hoe het ecosysteem van betrokken partijen eruit ziet en hoe mensen uit verschillende organisaties elkaar kunnen versterken. Ze biedt een perspectief hoe je kunt omgaan met de inhoudelijke, sociale en institutionele complexiteit die samenwerking in netwerken met zich meebrengt. In het tweede hoofdstuk *Kleinschalig werken aan grootschalige transitities* gaat Hans Vermaak in op de rol van veranderaars in verbindingswerk. Veranderen begint met het verkennen van de context rond een vraagstuk: wat speelt er en wie zijn erbij betrokken? Vervolgens gaat het om het leggen van verbindingen tussen mensen die aan dat vraagstuk willen werken. Dit verbindingswerk leidt tot een weefwerk van betekenisvolle activiteiten die samen verandering mogelijk maken.

Hans Ruijter laat in *Partnering in de praktijk: betekenisvormen binnen samenwerking* zien hoe samenwerking in de praktijk vorm krijgt binnen een complex infrastructuurproject. Hij beschrijft hoe mensen balanceren tussen handelen uit vertrouwen en volgens contractuele afspraken. Het begrip partnering staat centraal als samenwerkingsvorm, gericht op interactie en betekenisgeving bij complexe opgaven met meerdere partijen. Hij baseert zich op actieonderzoek en legt zo een brug naar het volgende deel.

Onze samenleving is zo complex geworden dat samenwerking tussen organisaties onmisbaar is om met die complexiteit om te gaan. Voor de toekomst van verandkunde is het daarom essentieel om aandacht te hebben voor samenwerking tussen organisaties. Alleen zo kunnen we bijdragen aan een rechtvaardiger, duurzamer en veerkrachtiger samenleving.

Veranderen *door samenspel*

Hoe 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.

Tonnie van der Zouwen beschrijft in *Cocreatie van verandering met belanghebbenden* hoe mensen samen onderzoeken wat er speelt, zich een gezamenlijke toekomst voorstellen en in dialoog richting geven aan verandering. Ze baseert zich op de principes van actieonderzoek, dat hierdoor tot leven komt. Haar aanpak is inspirerend voor veranderaars die willen bijdragen aan complexe opgaven waarin samenwerking en gedeeld eigenaarschap centraal staan. Celiana Camargo-Borges en Frans Melissen beschrijven in *De tijden zijn urgent, laten we vertragen* een veranderaanpak die ook uitgaat van samenspel. Belanghebbenden verbeelden een gewenste toekomst, ontwikkelen ideeën en gaan daarmee aan de slag. In hun hoofdstuk staat actieonderzoek bij een hogeschool centraal. Dit praktijkvoorbeeld laat zien dat veranderen ook uitnodigt om anders te kijken naar de werkelijkheid.

Danielle Zandee pleit in *Poëtisch activisme: inspiratie uit actie-onderzoek* voor poëtisch activisme om in samenspel vorm te geven aan een gewenste toekomst. Ze doet dat vanuit haar ervaring als procesbegeleider, haar liefde voor kunst en taal, en bovenal haar geloof in actieonderzoek als krachtig instrumentarium voor duurzame verandering. Haar persoonlijke verhaal eindigt met een uitnodiging aan veranderaars om bij te dragen aan maatschappelijke thema's die ons raken.

Dit deel laat zien hoe verandering in organisaties en netwerken gestalte krijgt door onderzoeken, verbeelden en samenwerken. Het biedt inspiratie voor veranderaars die willen meespelen in complexe processen en willen bijdragen aan een betere en rechtvaardigere wereld.

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.

Arjan Verhoeven en Pieterbas Lalleman pleiten in *Organiseren als veranderkundige praktijk* voor een verbreding van het veranderkundig repertoire met kennis over organisatievormen, werksystemen, functies en bedrijfsmatige principes. Veranderen betekent voor hen het aanpassen van historisch gegroeide, complexe werkpraktijken en structuren. Dat verlangt het bevragen van overtuigingen over wat normaal en wenselijk is – en dus om ingrijpen in vanzelfsprekendheden en machtsstructuren.

Brechtje Kessener laat in *Conditie voor vitaliteit: omgaan met taai vraagstukken* zien hoe organisaties van binnenuit veranderen als levende systemen. Zij presenteert een praktijkvoorbeeld uit de zorg waar verandering ontstaat uit zelforganisatie en waar mensen samen zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking. Drie vragen staan centraal: Wat is er aan de hand? Wat betekent dit? Wat gaan we doen?

Marieke Wilke pleit er in *Organisaties voorbij: contextrijk veranderen* voor om de bredere context van veranderen in ogenschouw te nemen en menselijke interacties in onze veranderingen centraal te stellen. Ook zij presenteert een praktijkvoorbeeld uit de zorg en laat zien hoe contextrijke interventies helpen om bij te dragen aan betekenisvolle veranderingen.

De drie hoofdstukken in dit deel maken duidelijk dat de sociale werkelijkheid ertoe doet – en dat deze werkelijkheid is geworteld in strategische keuzes uit het verleden, de huidige structuren en machtsverhoudingen, en onze beelden van de toekomst. 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.

Veranderen *voorbij* *vanzelfsprekendheden*

Veranderen is een relationeel proces tussen mensen die samen betekenis geven aan wat er speelt. Vanuit gedeelde beelden ontstaan er interactie en actie om een gewenste werkelijkheid dichterbij te brengen. Veranderen vraagt om behoedzaam én vrijmoedig handelen van de veranderaar, voorbij vanzelfsprekendheden.

Marijke Spanjersberg kiest systemisch veranderen als vertrekpunt. Ze sluit aan bij deel 5 waarin organisaties worden gezien als netwerken van structuren, machtsverhoudingen en betekenissen. In haar hoofdstuk *Verschilkunst: ethische keuzes en systemische praktijken* staat communicatie in relaties centraal. Ze pleit voor betrokkenheid van de veranderaar en maakt zichtbaar hoe mensen beelden vormen van elkaar, hoe conflicten ontstaan én hoe je vanuit die dynamiek samen kunt bouwen aan een betekenisvolle toekomst. Marloes van der Werf richt zich in *Vrijmoedig veranderen: ontdekken, overwegen, en ondervinden* op vrijmoedig spreken en handelen bij veranderen. Vrijmoedig veranderen betekent een doorgaande beweging van ontdekken, overwegen en ondervinden. En bewust kiezen voor vrijmoedigheid – juist wanneer het spannend wordt. Haar oproep is krachtig en concreet: angst is maar voor even, spijt voor altijd. Dus wat gaan we doen?

Kees Tillema onderzoekt in *Heilige huisjes: doorbreken van taboes in veranderprocessen* de vanzelfsprekendheden die ons veranderen belemmeren. Hij legt populaire veranderwijsheden bloot zoals ‘meten is weten’ of ‘falen is leren’, en laat zien dat deze soms meer in de weg staan dan helpen. Door deze ‘heilige huisjes’ ter discussie te stellen, maakt hij ruimte voor een realistischer praktijk van veranderen.

Samen laten deze drie bijdragen zien dat organisaties bestaan uit mensen die via taal betekenis geven aan hun werkelijkheid. Wie wil veranderen, moet dus ook durven spelen met taal en de moed hebben om alternatieve werkelijkheden bespreekbaar te maken.

Anders **veranderen** – *anders kijken, denken, doen*

Dit deel nodigt uit om op andere manieren om te gaan met verandering. Drie ongewone bijdragen bieden verrassende perspectieven die helpen om op de eigen praktijk te reflecteren en het handelingsrepertoire te verruimen. Ze stimuleren om anders te kijken, te denken en te doen in een veranderende wereld.

Bart van Rosmalen combineert in *Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende* kennis, kunst, muziek en poëzie in een pleidooi om het onbekende tegemoet te treden. Hij roept op tot gezamenlijke creatie op basis van scheppende, ethische en politieke principes. Hij schrijft: “We hebben geen pasklare antwoorden meer. Hoe nu verder? Geraakt door beelden van fragmenten en scherven ga ik met een hoofd vol muziek en mijn cello op de rug op zoek naar momenten van ontvankelijkheid.”

Jorrit Stevens beschouwt veranderen als een gebeurtenis die zich soms onverwacht aandient. Vanuit de taalfilosofie onderzoekt hij in *De denkadviceur verandert niets – en niets blijft onveranderd* hoe taal onze werkelijkheid kan vastzetten, maar ook kan openen. Veranderen begint volgens hem bij ‘ontstroeving’ – een verschuiving in denken. Zijn bijdrage is geen handleiding of methode, maar een uitnodiging om de taal zelf te horen als gebeurtenis.

Marijne Vos en Ben Kuiken brengen in *Speelruimte creëren in veranderende organisaties* een spelperspectief in. Ze beschrijven hoe veranderen ook een spel kan zijn, met andere regels en nieuwe mogelijkheden. Spelen creëert tijdelijke werelden waarin bestaande normen kunnen worden bevraagd en verbeeldingskracht vrijkomt. Die magie opent ruimte voor een nog onbekende toekomst.

Deze 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.

Veranderen *als* *leerproces*

Dit deel gaat over het leren van het veranderkundige ambacht. Zoals Martijn van Oorschot schrijft: “We blijven altijd leerling.” De bijdragen in dit deel laten drie episoden van professionalisering zien en bieden zo zicht op de ontwikkeling van de veranderkundige professie in de afgelopen vijftig jaar.

Jaap Boonstra vertelt in *Veranderen vanuit passie: voortdurend leren* over zijn reis als veranderaar, vol onverwachte wendingen. Zijn generatie kon het vak leren aan de universiteit en zich verder ontwikkelen in de praktijk. In zijn loopbaan worden de rollen van adviseur, onderzoeker, docent en auteur voortdurend gecombineerd. Onderweg sloeg hij regelmatig nieuwe wegen in, gedreven door nieuwsgierigheid en maatschappelijke betrokkenheid. Martijn van Oorschot beschrijft in *Procesdenken voorbij ... Hoe ik verder ga* zijn loopbaan als een persoonlijk avontuur. Hij is niet alleen adviseur, maar ook reiziger, antropoloog, filosoof en kunstenaar. Zijn zoektocht draait om waarachtigheid, ook als dat betekent tegen de stroom in roeien. Hij begon zijn loopbaan met strak procesdenken, maar vond gaandeweg zijn weg in ontmoeting, taal en relationeel werken.

Steven van den Heuvel gebruikt in *Levensverhalen als bron voor veranderkundig werken* het narratieve zelf om grip te krijgen op veranderprocessen, omdat de menselijke identiteit verhalend van aard is. Veranderen draait om verhalen: een verandering is een wending geven aan een bestaand verhaal. Hij beschrijft hoe je methodisch kunt werken met persoonlijke en organisatorische narratieven. Zo wordt zichtbaar hoe nieuwe generaties veranderkundigen het vak blijven kleuren en ontwikkelen.

Deze drie hoofdstukken zijn meer dan persoonlijke verhalen. De auteurs laten zien hoe ze werken en bieden zo inspiratie voor anderen. Dit deel nodigt uit om de eigen reis in verandering te herkennen, te verdiepen en verder vorm te geven. Het laat zien dat de professie niet alleen gaat over kennis en methoden, maar ook over menselijkheid en het durven volgen van een eigen pad.



De toekomst van **veranderen**

Dit boek eindigt met vragen die uitnodigen tot een nieuw begin. Hoe toekomst-bestendig is veranderen als vak, professie, ambacht, als kunde en kunst? Is het zodanig versmolten met management, bedrijfskunde en bestuurskunde dat elke manager vanzelf een bekwaam veranderaar wordt? Biedt samenwerking met kunstenaars en andere disciplines nieuwe ruimte voor veranderkundig handelen? Wat is de waarde als veranderen zich meer verbindt met maatschappelijke praktijken en met burgers, bewoners en werkers die daarin actief zijn?

Dit afsluitende hoofdstuk *Veranderkunde verandert: een blik op de toekomst* nodigt uit om veranderen als kunst en kunde opnieuw te doordenken. Niet met sluitende antwoorden, maar met open vragen en mogelijke paden die richting geven aan een professie in beweging.

VERANDEREN VOOR DE TOEKOMST

**Kunnen we de toekomst veranderen? Hoe
ziet veranderkunde eruit over veertig jaar?**

In dit boek nemen dertig veranderaars je mee in hun visie op de toekomst. Met scherpe analyses, persoonlijke verhalen en inspirerende voorbeelden laten zij zien hoe verandering organisaties en onze maatschappij in beweging brengt – en hoe wij daarin zelf voortdurend meebewegen.

Vanuit uiteenlopende perspectieven verkennen zij wat de veranderkunde vandaag én morgen te bieden heeft. Ze delen hun lessen, inzichten en twijfels. De acht thematische delen bieden een keur aan praktijkervaring, frisse kijkrichtingen en toekomstvisies die verder reiken dan modellen en methoden.

Veranderen voor de toekomst is er voor mensen die meer willen weten over hoe veranderen werkt. En daarin actief willen zijn. Voor mensen met lef en oog voor wat écht nodig is. Nu en in de toekomst. Voor gepassioneerde professionals, bevlogen leiders, nieuwsgierige onderzoekers en geëngageerde studenten. Voor iedereen die zich wil inzetten voor een mooiere wereld.

JAAP BOONSTRA
RENÉ TEN BOS
MANON DE CALUWÉ
CELIANE CAMARGO-BORGES
MARJO DUBBELDAM
EDU FELTMANN
STEVEN VAN DEN HEUVEL
ROBIN HILL
BRECHTJE KESSENER
BEN KUIKEN
PIETERBAS LALLEMAN
FRANS MELISSEN
SHIRINE MOERKERKEN
MARTIJN VAN OORSCHOT
MICHIEL DE RONDE
BART VAN ROSMALEN
HANS RUIJTER
MARIJKE SPANJERSBERG
MARTIJN VAN DER STEEN
JORRIT STEVENS
KEES TILLEMA
MARK VAN TWIST
NELLEKE VAN DER VEN
JAN VAN DE VENIS
ARJAN VERHOEVEN
HANS VERMAAK
MARIJNE VOS
MARLOES VAN DER WERF
MARIEKE WILKE
DANIELLE ZANDEE
TONNIE VAN DER ZOUWEN

