

De toekomst van de veranderkunde

Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam

In deze nabeschuiving kijken de samenstellers van deze bundel naar veranderkunde als traditie, belichten zij het onderzoeksveld en de professie, en stellen zij de vraag of veranderkunde toekomst heeft. Veranderen wordt in hun ogen steeds meer een samenspel tussen betrokkenen uit meerdere organisaties met ruimte voor leren en dialoog. Veranderen als samenspel betekent dat spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten, waarbij ze mogelijkheden creëren om zich te ontwikkelen en voor te bereiden op een gezamenlijke toekomst. In dit hoofdstuk werken de auteurs aanvullende competenties uit voor relationele vaardigheden om zelf speler te zijn in verandering. Hun conclusie is dat veranderkundigen een belangwekkende toekomst hebben; niet als vormgevers van geplande verandering, maar als medespelers in maatschappelijke en organisatorische vraagstukken.

Veranderkunde: een rijke traditie

Veranderkunde kent een rijke traditie wat betreft het begeleiden van veranderingen, het doen van praktijkonderzoek, de theorievorming en het delen van ervaringen door publicaties. In de artikelen in de beide themanummers valt ten eerste op dat veranderkunde en breed vakgebied is en tevens dat meer thema's al langer spelen. Zo komt de turbulente omgeving al aan de orde in het artikel van IJsbrand de Boer uit de jaren zestig. Hij adresseert ook de samenhang tussen taak, structuur, technologie en mensen, en pleit ervoor om bij fundamentele verandering aandacht te geven aan gedragsverandering. Zijn uitgangspunt dat organisaties complexe systemen zijn, is in de loop van de tijd verder uitgewerkt. Ook de aandacht voor communicatie in verandering en zijn pleidooi voor democratische organisaties doen verrassend actueel aan.

Het artikel van Willem Mastenbroek uit de jaren zeventig maakt duidelijk dat het onderkennen van meerdere veranderstrategieën relevant is om een passende veranderaanpak te kiezen. Daarmee neemt hij een aanloop naar de tweedeling tussen de ontwerp- en ontwikkelbenadering dat in het artikel van Wessel Ganzevoort wordt uitgewerkt en het kleurendenken over verandering dat twintig jaar later in het artikel van Léon de Caluwé aan de orde komt. Interessant is dat hij dus al in de jaren zeventig aandacht geeft aan dynamiek van verandering vanuit een systeemperspectief op organiseren, als samenspel tussen onderling afhankelijke groepen.

De artikelen van Jan Hendriks, van Paul Kloosterboer en Evert van der Vliert en van Max Rubinstein en Frits van der Berg komen eveneens uit de jaren tachtig, toen er veel interesse was voor weerbaarheid in veranderprocessen en hoe daar vakmatig mee om te gaan. De precisie van de veranderaar in het ontwikkelen en uitvoeren van interventies is indrukwekkend en stond in die tijd sterk in de belangstelling.

In de jaren negentig ontstaat er een nieuwe kijk op veranderkunde vanuit sociaal-constructionistisch perspectief. Zo gaan de artikelen van Wim de Moor en Tineke Abma over de rol van betekenisgeving en communicatie bij verandering. Deze invalshoek verbreedt de veranderkundige theorie en praktijk. Deze opvatting van veranderkunde, waarbij veranderen wordt gezien als interactief en betekenisgevend proces, komt ook naar voren in het overzichtsartikel van Jaap Boonstra en Léon de Caluwé, dat een mooi tijdsbeeld schetst van de veranderkunde in Nederland aan het begin van deze eeuw.

In het eerste decennium van deze eeuw wordt dit interactieperspectief nader uitgewerkt. Odette Moeskops beschrijft hoe terugkerende interactiepatronen tussen managers inwerken op veranderingsprocessen en hoe stagnerende patronen omgebogen kunnen worden. Arend Ardon besteedt specifiek aandacht aan de rol van leiders in verandering en hoe zij ongewild bestaande situaties in stand houden. Erik van de Loo sluit hierbij aan met zijn artikel over onbewuste processen die spelen in verandering. Jaap van 't Hek en Leike van Oss belichten de grenzen van geplande verandering vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief. Deze visie krijgt vanaf het begin van deze eeuw een duide-

lijke plek in het veranderkundig denken en handelen. Kilian Bennebroek Gravenhorst zet uiteen welke gezichtspunten relevant zijn om een verandering vorm te geven en tot een goed einde te brengen. Deze bijdrage is een mooi voorbeeld van de methodische ontwikkeling van de veranderkunde als professionele praktijk vanuit meervoudig perspectief.

Het artikel van Rob Zuiderhoudt voegt eveneens een nieuwe dimensie toe aan de veranderkunde: vanuit het complexiteitsdenken en de chaostheorie. Met deze bijdrage wordt de planmatigheid van veranderen definitief betwist, met een pleidooi om te omarmen wat reeds gaande is en te versterken wat al goed werkt. Het laatste artikel, van Manon Ruijters, gaat dieper in op leren in verandering. In de historie van veranderkunde lag aanvankelijk de nadruk op trainingen in groepsdynamiek; dat ontwikkelde zich gaandeweg naar het opleiden van mensen in veranderkundige principes en het begeleiden van veranderprocessen. Later kreeg ook de lerende organisatie veel aandacht. Ruijters brengt in haar artikel het perspectief van de lerende organisatie samen met het perspectief van leren op de werkvloer, waarbij het gaat om het samen vormgeven aan verandering.

De laatste jaren zijn in dit tijdschrift artikelen verschenen die een uitwerking geven van veranderen als samenspel van alle betrokkenen en waarbij wordt ingegaan op het vormen van leergemeenschappen en allianties van mensen en organisaties die willen bijdragen aan een betere en duurzame wereld. Veranderkunde wordt dan meer een vorm van transitiekunde. Terugkijkend op de artikelen in de twee themanummers komt het beeld naar voren dat de veranderkunde in Nederland een rijke historie kent en zelf aan verandering onderhevig is geweest, waarbij de kijk op organiseren en veranderen is meegegaan met de tijd waarin we leven.

Veranderkunde als onderzoeksveld

Uit de eerdere omschrijving van veranderkunde en de verzamelde artikelen in de themanummers blijkt dat het onderzoeksveld van veranderkunde net zo breed is als het vakgebied zelf. De kern is onderzoek naar samenwerkingsprocessen, menselijke interacties, de dynamiek van veranderen, leerprocessen in organisaties en de rol van veranderkundigen in relatie met anderen om positieve veranderingen te bewerkstelligen voor mensen, organisaties en de maatschappij waarin we leven en werken. Veranderkundigen en academici hebben elkaar veel te bieden in de ontwikkeling van kennis over samenwerken en veranderen, ook al bestaan er stereotiepe beelden ten opzichte van elkaar, waarbij academische onderzoekers studeren en onderzoeken, en adviseurs het echte werk doen en daarop reflecteren. De veranderkundige professie en wetenschap staan echter veel dichter bij elkaar dan vaak wordt aangenomen, zeker als het gaat om het samen komen tot robuuste en onderbouwde praktijktheorieën (Otto, 2008).

In dynamische systemen interacteren onderzoekers en onderzochten. In deze interacties geven ze betekenis aan gebeurtenissen, en interpreteren ze de werkelijkheid die door hun gezamenlijk handelen onderhevig is aan vernieuwing. De relatie tussen onderzoekers en onderzochten is gebaseerd op gelijkwaardigheid, gezamenlijke betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Ze maken samen keuzen voor de vertrekpunten van het onderzoek, de context van de vernieuwing, de achterliggende assumpties en de methoden die worden gehanteerd. Het schema in figuur 2 in 'Veranderkunde opnieuw belicht', waarmee het eerste themanummer opent, is ook hier van toepassing. Deze keuzen komen tot stand en worden bijgesteld gedurende de interacties tijdens het proces van organiseren, vernieuwen en leren (Van Beinum e.a., 1996).

Veranderkunde maakt vooral gebruik van praktijk- en actieonderzoek. Het draait daarbij om het begrijpen van ambigue vraagstukken, het op gang brengen van interactieprocessen en het gezamenlijk zoeken naar handelingsalternatieven om vraagstukken te kunnen hanteren (Van der Zouwen, 2018). En het gaat om kennisgeneratie en theorieontwikkeling over processen van veranderen, vernieuwen en leren. Opgedane kennis en leerervaringen worden door uitwisseling en publicaties betekenisvol voor anderen. Het veranderproces wordt in actieonderzoek in al zijn aspecten gecommuniceerd, waarbij aandacht wordt gegeven aan de context van het onderzoek, de verschillende stemmen die zich hebben laten horen, de conflicten en spanningen die zich hebben voorgedaan, de perspectieven en reflecties van actoren op hun handelen, en hun achterliggende assumpties (Boonstra, 2000). Het publiceren en presenteren is in actieonderzoek een essentieel onderdeel van communiceren, expliciteren, reflecteren en interacteren met actoren in het onderzoeksproces en met vakgenoten.

Vanuit hogescholen worden prachtige professionele masteropleidingen aangeboden op het gebied van veranderkunde, begeleidingskunde, transitiekunde en maatschappelijke innovatie. Bij die opleidingen wordt door praktijkbeoefenaars gereflecteerd op hun veranderkundige werkpraktijk. Door diverse hogescholen wordt vanuit lectoraten praktijkonderzoek verricht naar veranderkunde als professie en de betekenis daarvoor voor mensen, teams, organisaties en de maatschappij.

Binnen universiteiten zijn veranderkundige opleidingen en academisch onderzoek naar veranderprocessen echter nog maar sporadisch aanwezig; veranderkunde heeft de universiteiten verlaten. Veranderkundige afstudeerrichtingen binnen de sociale wetenschappen hebben plaatsgemaakt voor cursussen verandermanagement bij economische faculteiten. Deze verschuiving heeft zonder twijfel te maken met een maatschappelijke verzakelijking en de toegenomen aandacht voor management met een focus op efficiëntie, effectiviteit en waardecreatie in een economische context.

Dat er nog maar weinig veranderkundig onderzoek wordt verricht op universiteiten is naar ons idee te verklaren uit de nadruk op kwantitatief en experimenteel onderzoek en een druk om te publiceren in tijdschriften die hoog scoren op impactlijstjes; veelal

wordt daarbij een objectivistische kijk op de werkelijkheid omarmd en wordt gezocht naar wetmatigheden vanuit causale relaties tussen enkele variabelen. Er is op universiteiten nog maar weinig ruimte voor veranderkundig onderzoek dat is gebaseerd op praktijk- en actieonderzoek.

Dit roept de vraag op hoe we de reflecties uit praktijkonderzoek op hogescholen kunnen bundelen en de opgedane inzichten kunnen conceptualiseren naar een meer algemeen abstractieniveau. En tevens hoe we vanuit praktijkervaring robuuste en meer generieke theorieën kunnen ontwikkelen over de dynamiek van veranderen in een maatschappij die voortdurend in beweging is. Voor de maatschappelijke legitimiteit van universiteiten zou het goed zijn als binnen de sociale wetenschappen aan universiteiten bestaande leerstoelen veranderekunde of transitiekunde worden versterkt en nieuwe leerstoelen worden gevestigd die onderzoek doen naar de dynamiek in sociale systemen en robuuste kennis ontwikkelen hoe we vanuit samenwerkende organisaties kunnen bijdragen aan een positieve en duurzame wereld.

Veranderekunde als professie

Vanuit universiteiten, hogescholen en opleidingsinstituten worden talloze opleidingen en cursussen in verandermanagement aangeboden. Deze scholing kent meestal een standaardrepertoire waarin veranderen als een rationeel en planmatig proces wordt beschouwd. Als we kijken naar veranderekunde in een dynamische en onvoorspelbare wereld, dan zou het waardevol zijn om meer aandacht te geven aan het omgaan met onzekerheid en de dynamiek die dit oproept in organisaties en groepen. Een kijk die verder gaat dan veranderen als planmatig proces zou helpen om veranderekundigen, evenals verandermanagers en adviseurs, te leren omgaan met adaptieve, spontane en wellicht meer speelse manieren van verandering met ruimte voor leren en dialoog (Boonstra, 2021). Omdat veranderekunde niet alleen kijkt naar groepen en organisaties, maar ook van betekenis wil zijn voor allianties en netwerken, is het delen van kennis en ervaring met de dynamiek in netwerken en allianties een rijke aanvulling. Zo'n overgang van rationeel planmatig veranderen naar een meer speelse manier van veranderen, vergt een ander perspectief (zie tabel 1).

Tabel 1. Veranderen als gepland proces en als samenspel.

Veranderen als gepland proces	Veranderen als samenspel
Externe omgeving Analyseren van de omgeving om de eigen positie vast te stellen en een koers uit te zetten.	Speelveld verkennen Betekenis geven aan de dynamiek in de omgeving om speelruimte te maken.
Belangengroepen Partijen die invloed uitoefenen of beïnvloed worden in het realiseren van organisatiedoelen.	Spelers in kaart brengen Mensen binnen en buiten de organisatie betrekken die kunnen bijdrage aan een waardevolle toekomst.
Doelbepaling Vaststellen van vooropgezette doelen, waarbij wordt gestuurd op tijd, geld, mensen, middelen en resultaat.	Spelambitie verbeelden Gezamenlijk zoeken naar de betekenis, de gedeelde waarden, uniciteit en strategische positie.
Problemdiagnose Diagnosticeren van een bestaande toestand op basis van beproefde methoden en deskundigheid.	Spel patronen doorgronden Gezamenlijk achterhalen van gebeurtenissen en de dynamiek die deze oproepen.
Veranderstrategie Managementkeuze voor een veranderstrategie die aansluit bij gediagnosticeerde problemen en vastgestelde doelen.	Spel idee vormgeven Ontwikkelen van een aanpak waarbij spelers veranderstrategieën combineren om succesvol veranderingen te realiseren.
Implementatieplan Het maken van een plan om weerstand te overwinnen en veranderingen te implementeren.	Spelverdeling organiseren Mensen uitnodigen om mee te doen aan verandering, waardoor de veranderkracht toeneemt.
Interventies Ingrepen door verandermanagers om het veranderproces in een gewenste richting te sturen.	Spelvormen inbrengen Behulpzame activiteiten en ondersteunende acties die spelers samen uitvoeren om verder te komen.
Monitoring Meten van voortgang, en bijsturen van de verandering als resultaten achterblijven.	Spelbeleving ervaren Opdoen van ervaringen in een verandering, daarop gezamenlijk reflecteren en daarvan leren.
Verandermanager Managers, stafmedewerkers en adviseurs met een sturende rol in de verandering.	Spelers in verandering Iedereen kan initiatief nemen, een bijdrage leveren aan verandering en zichzelf ontwikkelen.

Het kan nuttig zijn om in de opbouw van opleidingen opnieuw te kijken naar de competenties van veranderkundigen en adviseurs en daarbij na te gaan hoeveel aandacht er in opleidingen wordt gegeven aan basisvaardigheden, op welke wijze procesvaardigheden worden ontwikkeld en welke specifieke deskundigheden worden verdiept (Vermaak, 2017; Van Aken & Reitsma, 2019). Het schema met competenties uit het openingsartikel kan hierbij helpen.

Nieuwsgierigheid staat aan de basis van organisatorische vernieuwing en professionele ontwikkeling. Drie vormen van nieuwsgierigheid helpen om succesvol te zijn in de organisatorische en maatschappelijke verandering:

- *Nieuwsgierigheid naar de wereld om je heen en wat daar gaande is.* Hierbij gaat het om omgevingsbewustzijn.
- *Nieuwsgierigheid naar anderen.* Dit is gerelateerd aan sociaal bewustzijn. Mensen met een hoog sociaal bewustzijn kunnen aansluiten bij de gevoelswereld en

ambities van medespelers, en weten zo de energie van mensen in hun omgeving te richten op de toekomst. Ze zijn niet bang om spelpatronen zichtbaar te maken en te bespreken. Ze brengen mensen bij elkaar om veranderingen te bewerkstelligen, en organiseren samenspel om vernieuwing mogelijk te maken.

- *Nieuwsgierigheid naar jezelf, je drijfveren, je angsten en waar je vandaan komt.* Dit is gerelateerd aan zelfbewustzijn. Nieuwsgierigheid naar wie je bent in relatie tot anderen en de wereld om je heen is essentieel voor organisatorische vernieuwing en professionele groei. Het is waardevol om stil te staan bij de vraag hoe omgevingsbewustzijn, sociaal bewustzijn en zelfbewustzijn aandacht krijgen in opleidingen en ontwikkeld kunnen worden; het zijn essentiële vaardigheden in het veranderkundig acteren.

Als veranderen steeds meer als samenspel wordt gezien, dan dienen spelers zich te verbinden om samen nieuwe wegen te verkennen. Mensen die een rol spelen in verandering beïnvloeden elkaar. Tezamen kunnen ze observaties delen, onzekere situaties duiden, betekenis creëren en afspraken maken om te acteren en zo de bestaande context te veranderen. Het verbinden van die actoren is een voorwaarde voor het betekenis geven aan gebeurtenissen, het bespreken van spelambities en het blootleggen van spelpatronen.

Vooral in organisaties met hoogopgeleide professionals met verschillende achtergronden zullen spelers in verandering rekening houden met andere spelers en hun sociale netwerken zorgvuldig gebruiken om impact te hebben. Elke speler in een organisatie kan het initiatief nemen tot verandering, en impact hebben in een veranderproces. Dit is niet gekoppeld aan een formele positie; het gaat eerder om er de moeite voor te nemen en het de moeite waard vinden om jezelf op het spel te zetten en daarbij risico te lopen. Spelers met impact zijn sociaal bekwaam, netwerkvaardig, beïnvloedingsvaardig, oprecht en reflectief (Ferris e.a., 2005; Goleman, 2009; Sorgeloos e.a., 2013). In tabel 2 zijn de dimensies en kenmerken van deze relationele vaardigheden weergegeven.

Tabel 2. Dimensies en kenmerken van relationele vaardigheden.

Dimensies	Kenmerken
Sociaal bekwaam	<ul style="list-style-type: none"> • Bekwaam observeren van anderen, scherp afgestemd op verschillende sociale situaties. • Sociale interacties begrijpen en zowel het eigen gedrag als dat van anderen accuraat interpreteren in een sociale setting. • Sterk onderscheidingsvermogen en hoog sociaal en zelfbewustzijn.
Netwerkvaardig	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeven in het gericht ontwikkelen en gebruiken van diverse netwerken en werksystemen. • Ontwikkelt gemakkelijk vriendschappen en bouwt sterke allianties en coalities uit. • Kan zichzelf goed positioneren om kansen te creëren en te benutten. • Sterk in onderhandelen en bekwaam in conflictmanagement.
Beïnvloedingsvaardig	<ul style="list-style-type: none"> • Subtiele en overtuigende persoonlijke stijl die anderen kan inspireren. • Kan variëren in beïnvloedingstactieken, afhankelijk van de situatie en de personen met wie wordt gewerkt. • Capabel om eigen gedrag aan te passen en te kalibreren aan elke situatie, om specifieke reacties van andere spelers te ontlokken.
Oprecht	<ul style="list-style-type: none"> • Komt bij anderen over als zeer integer, authentiek, oprecht en echt. • Speelt een eerlijk en open spel, waarbij anderen niet voor onaangename verrassingen komen te staan. • Schept vertrouwen, omdat acties niet als manipulatief of dwingend worden geïnterpreteerd.
Reflectief	<ul style="list-style-type: none"> • Kent zichzelf met zijn of haar sterke en zwakke eigenschappen en begrijpt hoe handelingsperspectieven subjectief gekleurd kunnen zijn. • Staat open voor feedback op het eigen handelen om van te leren en zich te ontwikkelen. • Blijft nieuwgierig naar wat er speelt en naar de eigen rol in de dynamiek die zich voordoet.

Bij meerdere hogescholen krijgt veranderkunde expliciet aandacht in opleidingen en praktijkonderzoek. Binnen universiteiten is veranderkunde soms een van de vakken binnen bedrijfskunde, bestuurskunde of managementwetenschappen. Wat theoretische bagage betreft, zou het goed zijn als in elke opleiding veranderkunde of verandermanagement aandacht wordt gegeven aan organisatiekundige inzichten, waaronder systeemdynamica en het sociaal-constructionisme. Voor zicht op de dynamiek van verandering kunnen principes en inzichten behulpzaam zijn uit het systeemdenken (Kessener & Van Oss, 2019), de complexiteitstheorie en systeemdynamica (Stacey & Mowles, 2015; Homan, 2023) en de chaostheorie, met aandacht voor de kracht van zelforganiserende systemen (Zuijderhoudt, 2007; Erez e.a., 2021). Principes en ervaringen met adaptief veranderen dragen bij aan een perspectief op veranderen dat verder gaat dan de klassiek planmatige verandering. Ook is het zinvol om aandacht te geven aan veranderprocessen in ambigue en onzekere situaties en in te gaan op de vraag wat speels en interactief veranderen behelst (Boonstra, 2020).

Blik op de toekomst

Als we kijken naar de wereld om ons heen en wat gaande is, dan heeft veranderkunde zeker toekomst: niet als vormgever van geplande verandering, maar als medespeler in maatschappelijke en organisatorische vraagstukken. De sociale ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties en de vertaling daarvan naar ESG-doelen ('environmental, social and governance') voor organisaties maken onze mondiale opgaven meer dan duidelijk. Hoe we transities en transformaties vormgeven, is de kern van de veranderkunde. Daarmee is zij als vakgebied relevanter dan ooit tevoren, mits we veranderkunde breder kunnen inzetten en het niet beperken tot het verbeteren van de effectiviteit van organisaties. Misschien gaat het meer om transitiekunde en het vergroten van transformatiekracht dan om de klassieke opvatting over veranderen als gezamenlijk proces van mensen binnen organisaties om effectiviteit te vergroten, de kwaliteit van de arbeid te verhogen en beter in te spelen op veranderingen in de omgeving.

Werken aan maatschappelijke transities en organisatorische transformaties is een kwaliteit van mensen die het voortouw nemen, samenwerking aangaan met anderen die ook iets willen, en het spel op de wagen zetten. Veranderen als samenspel nodigt uit om spelpatronen te doorgronden en te veranderen en zo ruimte te maken voor vernieuwing. Samenspel in verandering gaat ook over culturele praktijken, weerbarstigheden en individuele onzekerheden. Het veranderen van spelpatronen is nodig om te kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen en ruimte te maken voor vernieuwing. Als ingesleten spelpatronen leiden tot stagnatie, is het noodzakelijk deze patronen ter discussie te stellen en te veranderen. Het veranderen van spelpatronen begint vaak aan de rafelranden van een organisatie, waar mensen hun nek uitsteken en initiatief nemen om het net even anders te doen. Ze nodigen anderen uit om mee te doen en laten zich daarin niet inperken door de grenzen van de eigen organisatie. Als de beweging op gang is gekomen en resultaten zijn behaald, komt er ruimte om verder te gaan, waarbij nieuwe werkwijzen steeds meer gemeengoed worden en oude patronen verdrongen worden. Samenspel om transities te realiseren, is een prachtige manier om ambiguiteit en onzekerheid te omarmen en vanuit eigen kracht te werken aan maatschappelijke opgaven.

Veranderen als samenspel betekent dat spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten en dat ze mogelijkheden creëren om zich te ontwikkelen en voor te bereiden op een gezamenlijke toekomst. Het verder conceptueel uitwerken van deze kijk op veranderen en het vertalen daarvan naar concrete handelingspraktijken is een waardevol perspectief voor veranderkundige bijdragen aan maatschappelijke opgaven. Hiermee komen we terug op de eerdere beschrijving van veranderkunde als vakgebied dat zich richt op het verbeteren van samenwerking in groepen, teams, organisaties en tussen organisaties, en het begeleiden van veranderprocessen om positieve resultaten te realiseren voor mens, organisatie en maatschappij.

Veranderkunde draagt bij aan het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren. Het lijkt ons de moeite waard om daarin met elkaar te investeren. ■

Literatuur

- Aken, J.E. van & Reitsma, E.W. (2019). Het ontwikkelen van hoogwaardige ervaringskennis voor evidence-based practice bij organisatieadviesing. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 73 (3), 4-22.
- Beinum, H.J.J. van, Faucheux, C. & Vlist, R. van der (1996). Reflections on the epigenetic significance of action research. In S. Toulmin & B. Gustavsen (Eds.), *Beyond theory: changing organizations through participation*. John Benjamins.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over de dynamiek van lerend veranderen in organisaties (inaugurele rede)*. Vossiuspers.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel: een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties (2e dr.)*. Boom.
- Boonstra, J.J. (2021). Spel, speelsheid en verandering: een speelse kijk op het veranderen van organisaties in een onzekere wereld. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (1), 23-38.
- Erez, O., Cristal-Lilov, A. & Salmon, A.B. (2021). Structures and mechanisms: the chaos theory and organizational change. *American Journal of Management*, 21 (1), 98-105.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L. & Perrewé, P.L. (2005). Political skill at work: impact on work effectiveness. *Davies Black*.
- Goleman, D. (2009). *Ecological intelligence: how knowledge of what we buy can change everything*. Broadway Books.
- Homan, Th.H. (2023). Complexiteitsleiderschap: een nieuw perspectief op de binnenkant van leiderschap. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (1/2), 4-19.
- Kessener, B. & Oss, L. van (2019). *Meer dan de som der delen: systeemdenkers over organiseren en veranderen*. Management Impact.
- Otto, M. (2008). Over verbinding tussen professie en wetenschap. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 62 (1), 66-83.
- Sorgeloos, D., Seegers, J. & Pepermans, R. (2013). Politieke vaardigheden als essentiële component van leiderschapsontwikkeling. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (2), 5-21.
- Stacey, R.D. & Mowles, C. (2015). *Strategic management and organizational dynamics*. Pearson.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert: nu wij nog*. Vakmedianet.
- Zouwen, T. van der (2018). *Actieonderzoek doen: een routewijzer voor studenten en professionals*. Boom.
- Zuijderhoudt, R.W.L. (2007). *Op zoek naar synergie: omgaan met onoplosbare problemen (proefschrift)*. Universiteit van Amsterdam.

Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij de Esade Business School te Barcelona, hoogleraar organisatieverandering bij de Rotterdam School of Management, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag en zelfstandig adviseur.
E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.

Dr. M.F. Dubbeldam CMC werkt als veranderaar, (bestuurs)adviseur, onderzoeker en coach. Ze was verbonden aan de Radboud Universiteit te Nijmegen en is onder meer redactielid van dit tijdschrift.

E-mail: m.f.dubbeldam@planet.nl.

