

Wanneer

sturen

weer

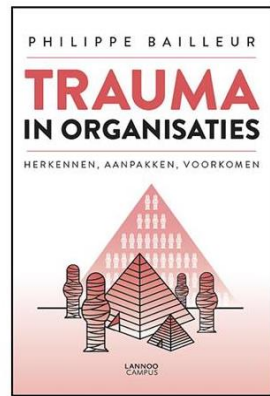
nodig

is

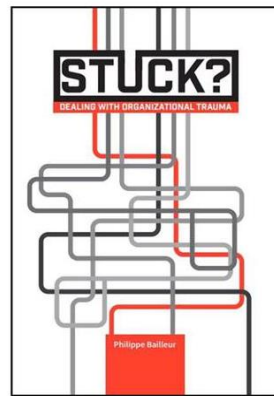




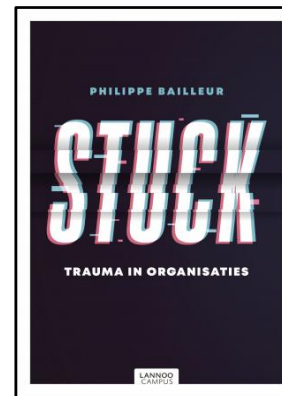
2013



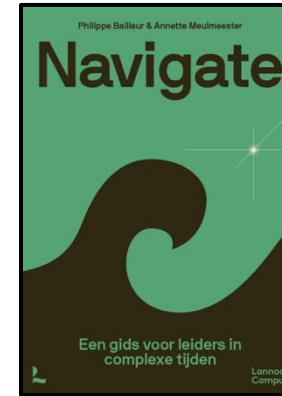
2016



2018



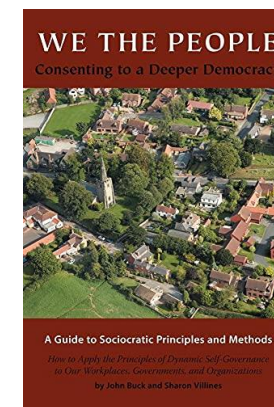
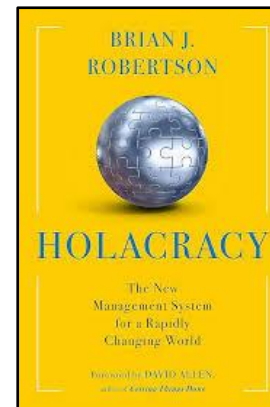
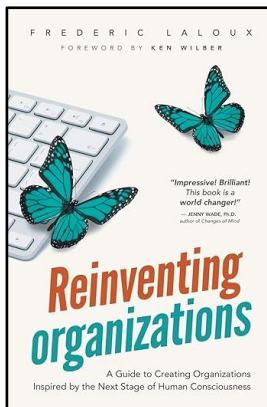
2020



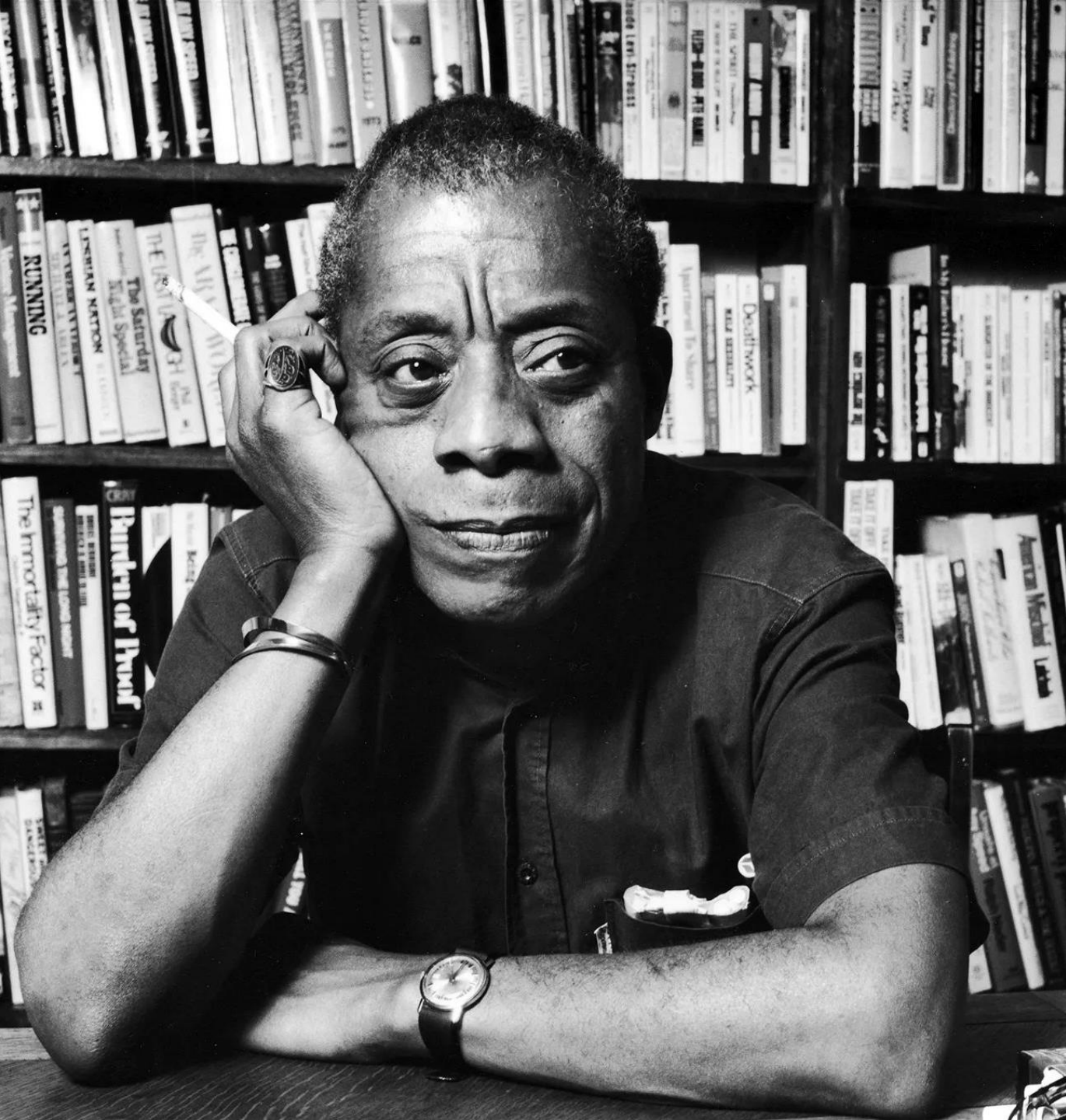
2023



2025







**"Not everything that  
is faced can be  
changed,**

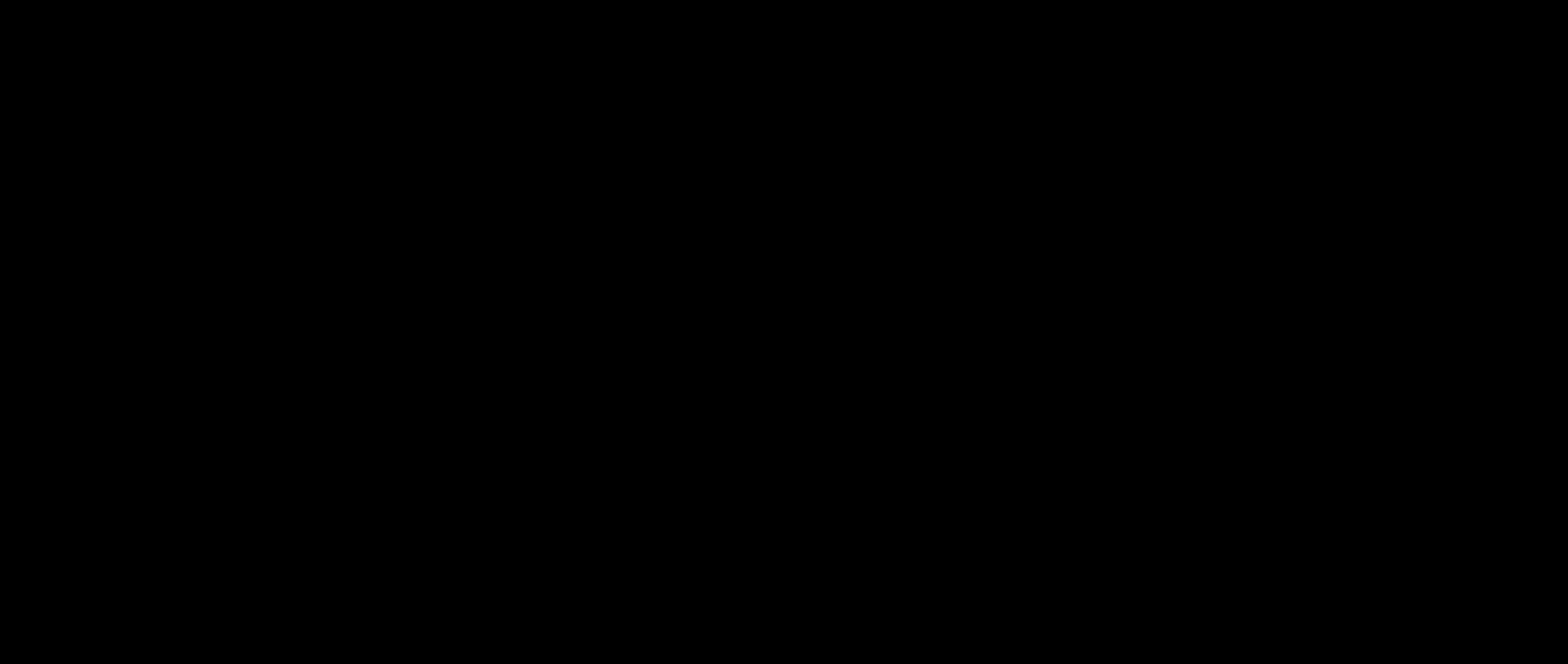
**but nothing can be  
changed until it is  
faced."**

**James Baldwin**



**Wie probeerde  
toendertijd welk  
probleem op te  
lossen?**

**En waarom?**





**INTERVENTIE**



**ONBEWUST  
IMPULSIEF**



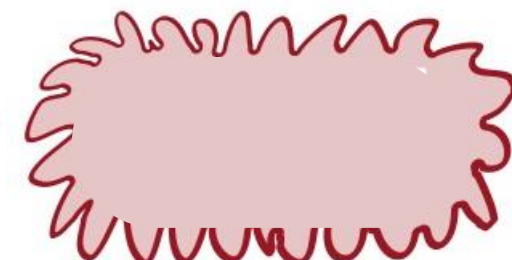
Impulsieve  
interventies  
maken het  
probleem vaak  
groter ...



**INTERVENTIE**



**BEWUST NIET-  
AFGESTEMD**



A photograph of a wooden surface with a dark horizontal band across the middle. A rope, primarily dark green with some purple and red strands, is tangled across the dark band. At the top of the rope, there is a small, neat knot. The rope extends downwards and outwards, creating a complex, messy pile. Overlaid on the center of the rope is a quote in white, bold, sans-serif font. Below the quote, the name 'Grady Booch' is also written in the same white, bold, sans-serif font.

**”A fool with a tool is  
still a fool.”**

**Grady Booch**



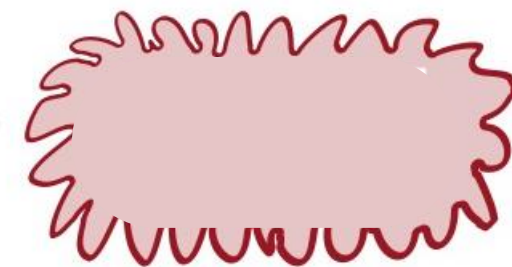
Als de vorm<sup>♥♥♥</sup>  
leidend wordt,  
verliezen we het  
vooropgestelde  
effect uit het oog

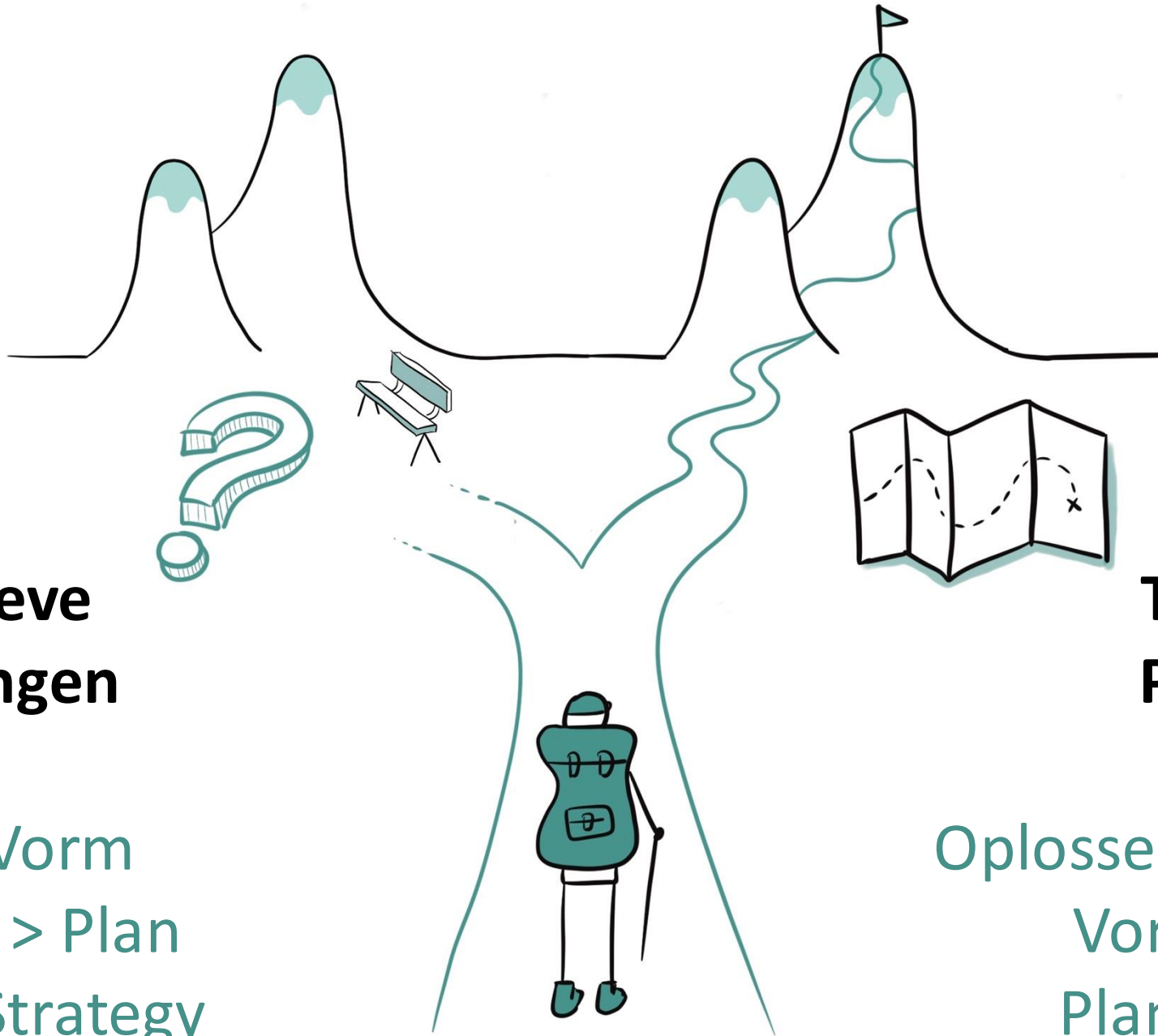


**INTERVENTIE**

**VANUIT  
RESONANTIE**

**BEWUST  
AFGESTEMD**





## **Adaptieve Uitdagingen**

Effect > Vorm  
Exploratie > Plan  
Emergent Strategy

## **Technische Problemen**

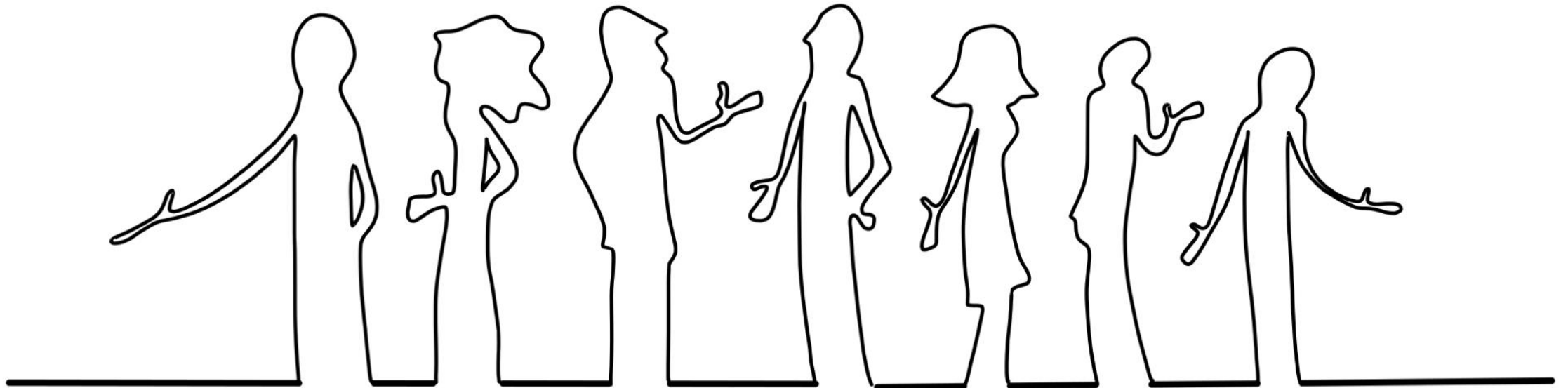
Oplossen vanuit expertise  
Vorm = Houvast  
Planned Strategy

**Uit:**



- **Begrijpen we waarom organisaties vast lopen?**
- **Begrijpen we wat het vergt van medewerkers om meer zelfregulerend te werken?**
- **Wat is precies het verschil tussen zelfregulering en zelfsturing?**
- **Hoeveel zelfregulering is er eigenlijk mogelijk in een uitvoeringsorganisatie?**
- **Welke contextfactoren moeten vervuld zijn om zelfregulering te kunnen invoeren?**
- **Wat als teams niet klaar zijn voor zelfregulering?**
- **Kunnen wij onze medewerkers voldoende (bij)sturingsinformatie geven?**
- **Kunnen medewerkers om met meer autonomie?**
- **Welke mate van zelfregulering is realistisch gezien de context?**
- **Staan we stil bij hoe het design van onze organisaties de gewenste uitkomst verhindert?**
- **Kan je wat werkt bij BUURTZORG of SPOTIFY zomaar overplanten?**
- **Zijn we bewust van de diepgang van een dergelijke transformatie, voor iedereen?**
- **Kan je het samenspel tussen teams ook aan hen overlaten?**
- **Hoe groot was de bereidheid en de ruimte om te verdwalen?**
- **...**

Neem even de tijd om  
hierover uit te wisselen.



holle Bolle Gijs

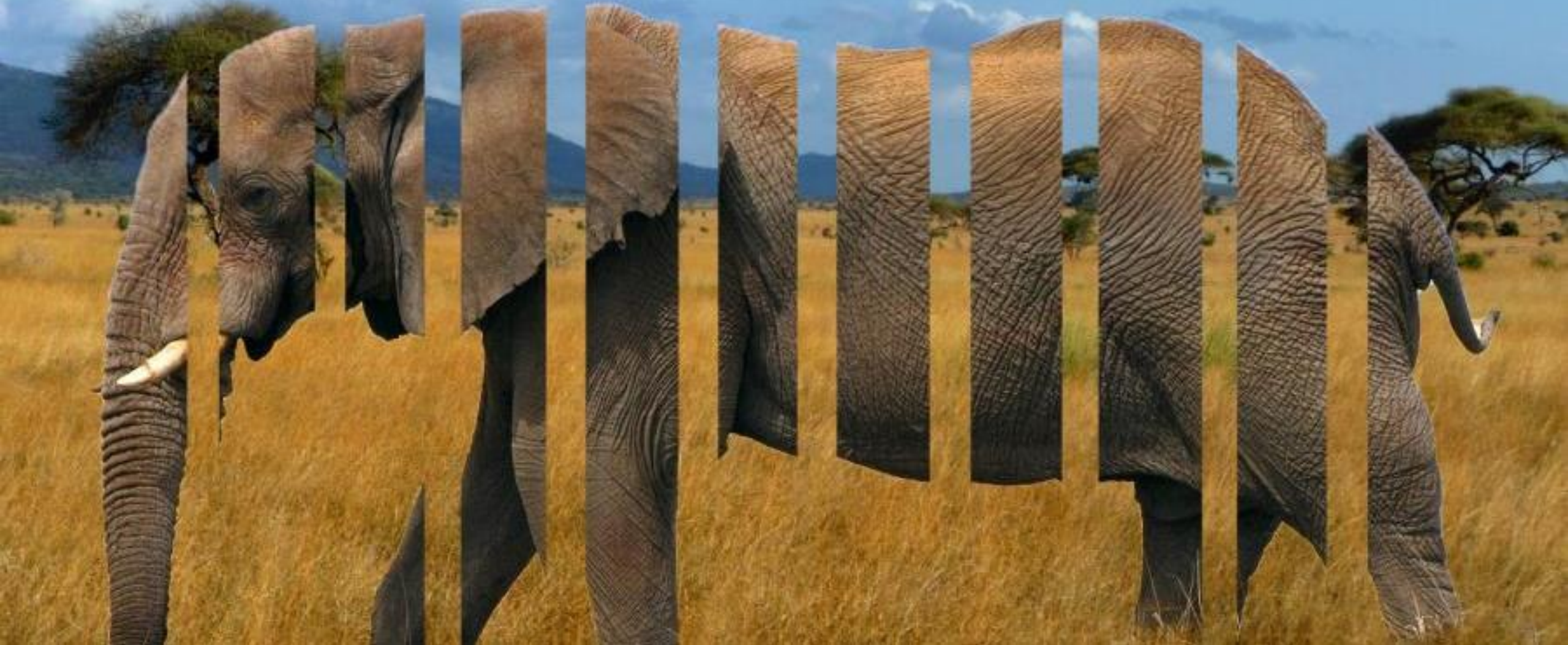


A photograph of a wooden surface with a large, tangled pile of ropes in various colors (green, black, purple) scattered across it. The ropes are knotted and looped, creating a complex, chaotic pattern. Overlaid on the center of the image is a quote in white text.

“Your organisation is perfectly designed for the **behaviour, outcomes and performance** you are getting from it.”

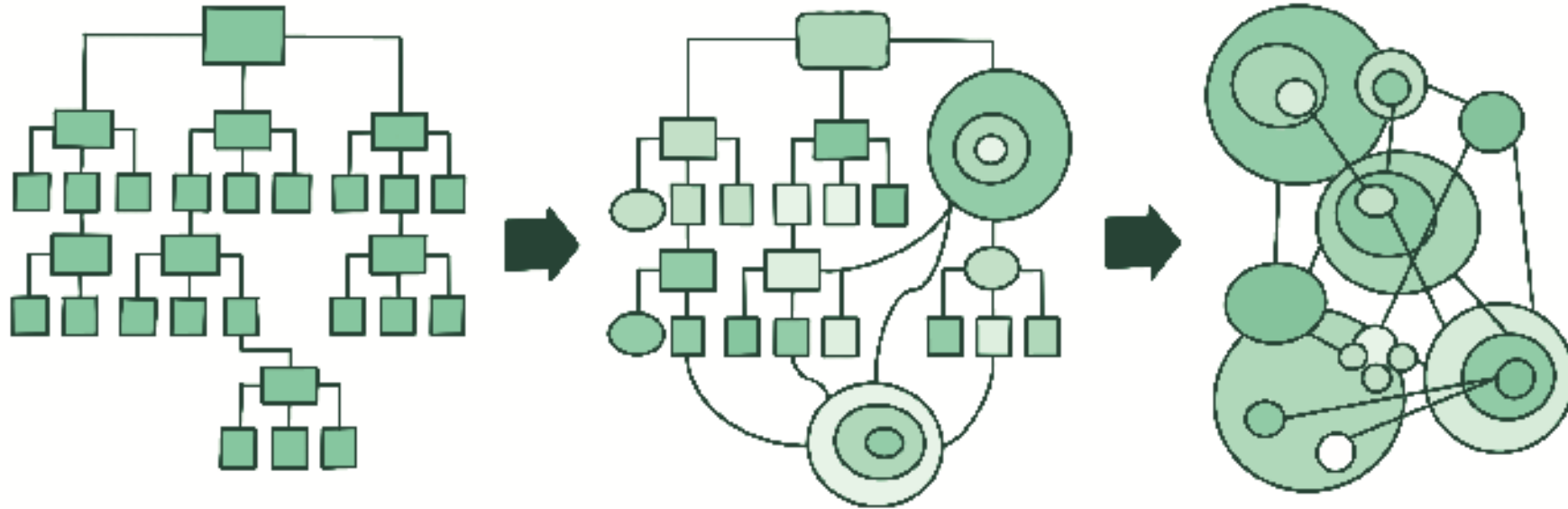
J.K. Galbraith

**De onderdelen van een systeem los van elkaar optimaliseren, leidt niet tot een beter werkend geheel.**



**Organisatie  
ontwikkeling vergt  
werken op zes  
dimensies die  
onlosmakelijk met  
elkaar zijn  
verbonden.**



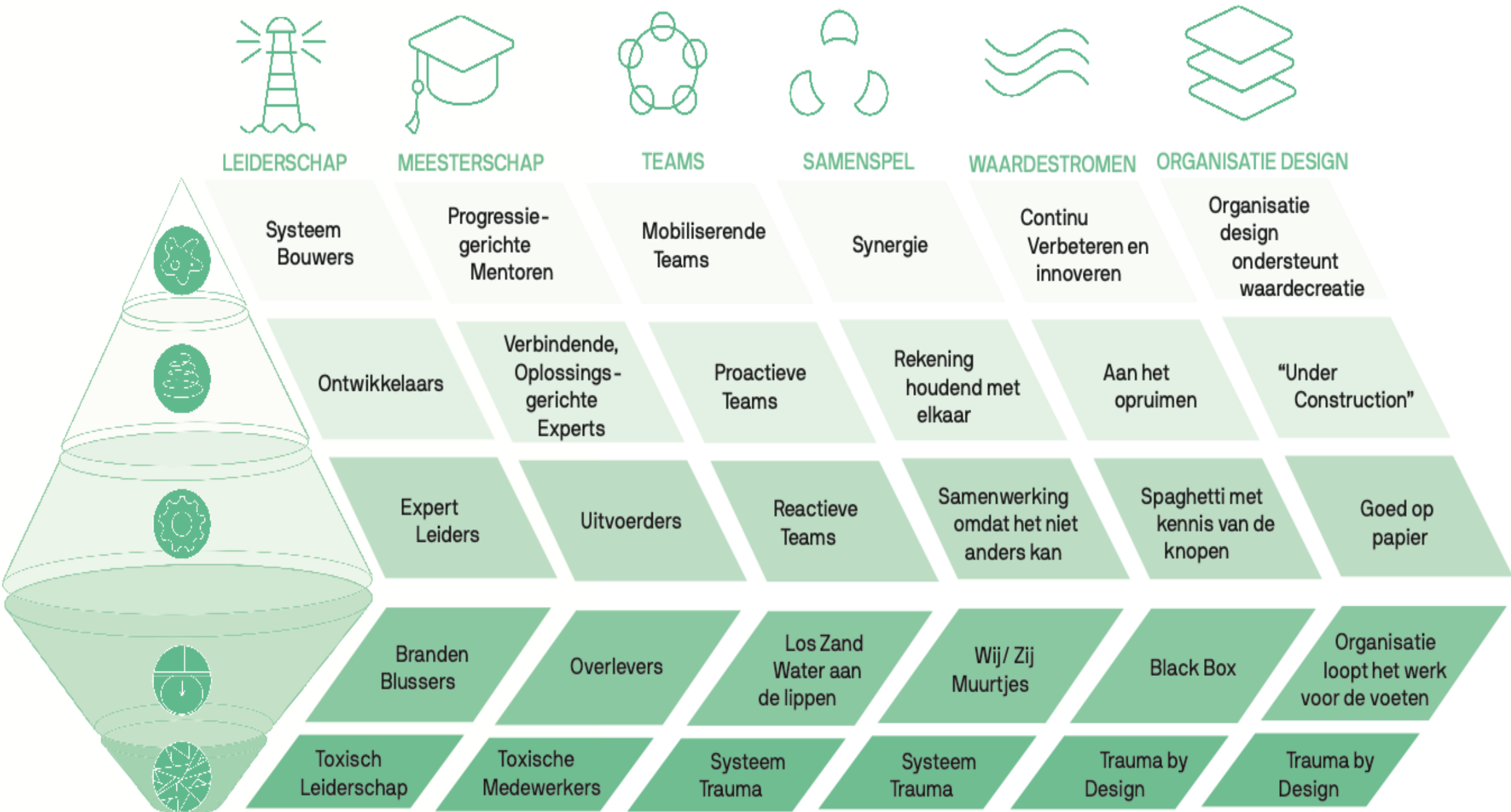


“Als een fabriek wordt afgebroken, maar de **rationaliteit** waaruit ze is voortgekomen blijft bestaan dan zal die **rationaliteit** gewoon een volgende, gelijkaardige fabriek voortbrengen.”

Robert Pirsig in  
*Zen and the art of motorcycle maintenance.*

**TRANSFORMERS**  
**DEVELOPERS**  
**EXECUTORS**  
**SURVIVORS**  
**STUCK**





**Onderschat de impact van de  
grotere context waar jullie orga-  
nisaties in moeten opereren niet.**



Neem even de tijd om  
hierover uit te wisselen.



A photograph of two mountaineers climbing a steep, snow-covered mountain peak. The climber in the foreground is wearing a blue jacket, red pants, and a large black backpack, using a climbing pole. The second climber is further up the slope. The sky is clear and blue.

**chaos**  
**laissez faire**  
**stuurloos**  
**richtingloos**  
**vrijheid/blijheid**  
**blind vertrouwen**  
**iedereen gelijk**

**rigiditeit**  
**bureaucratie**  
**stroperigheid**  
**top-down**  
**controle**  
**ouder-kind**

**NAVIGEREN:**  
**van een polaire naar een complementaire relatie**

“Leiders kunnen hun organisatie niet verder brengen dan waar ze zelf zijn.”

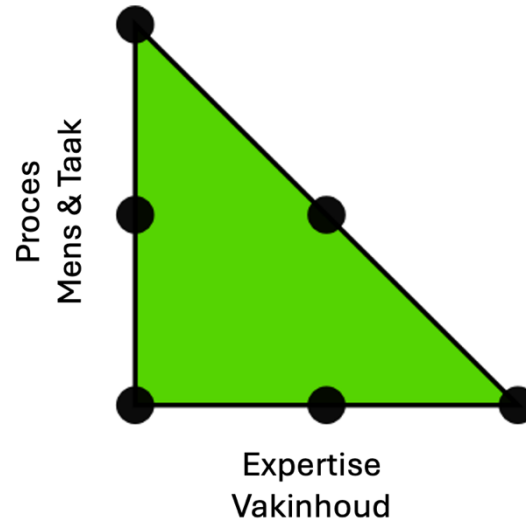




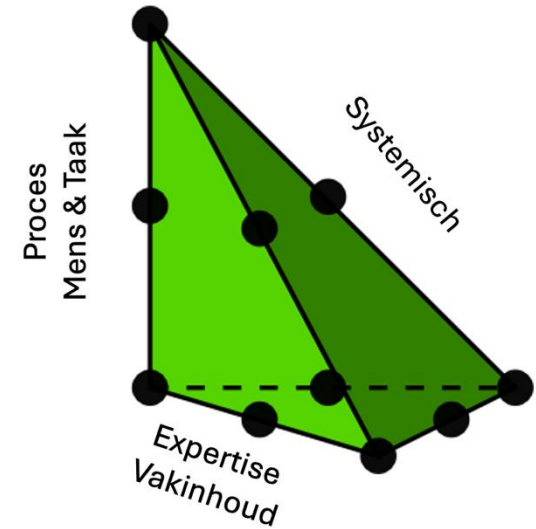
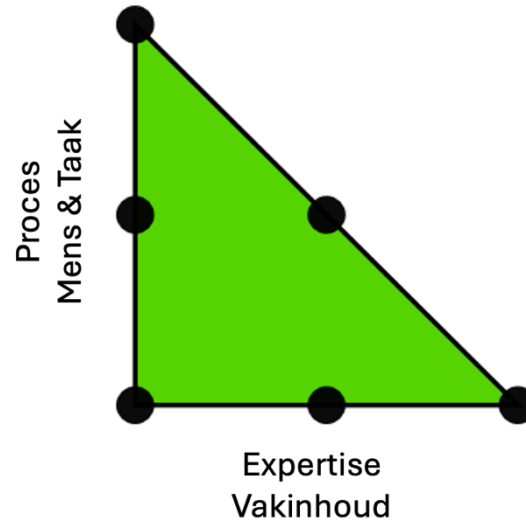
Expertise  
Vakinhoud



<b>BRANDENBLUSSER EXPERT</b>		
Weinig of geen patroongevoeligheid		
Registreert en intervenueert vnl. op de bovenstroom		
Hakt de olifant graag in stukjes		
Koerst op inhoud/expertise		



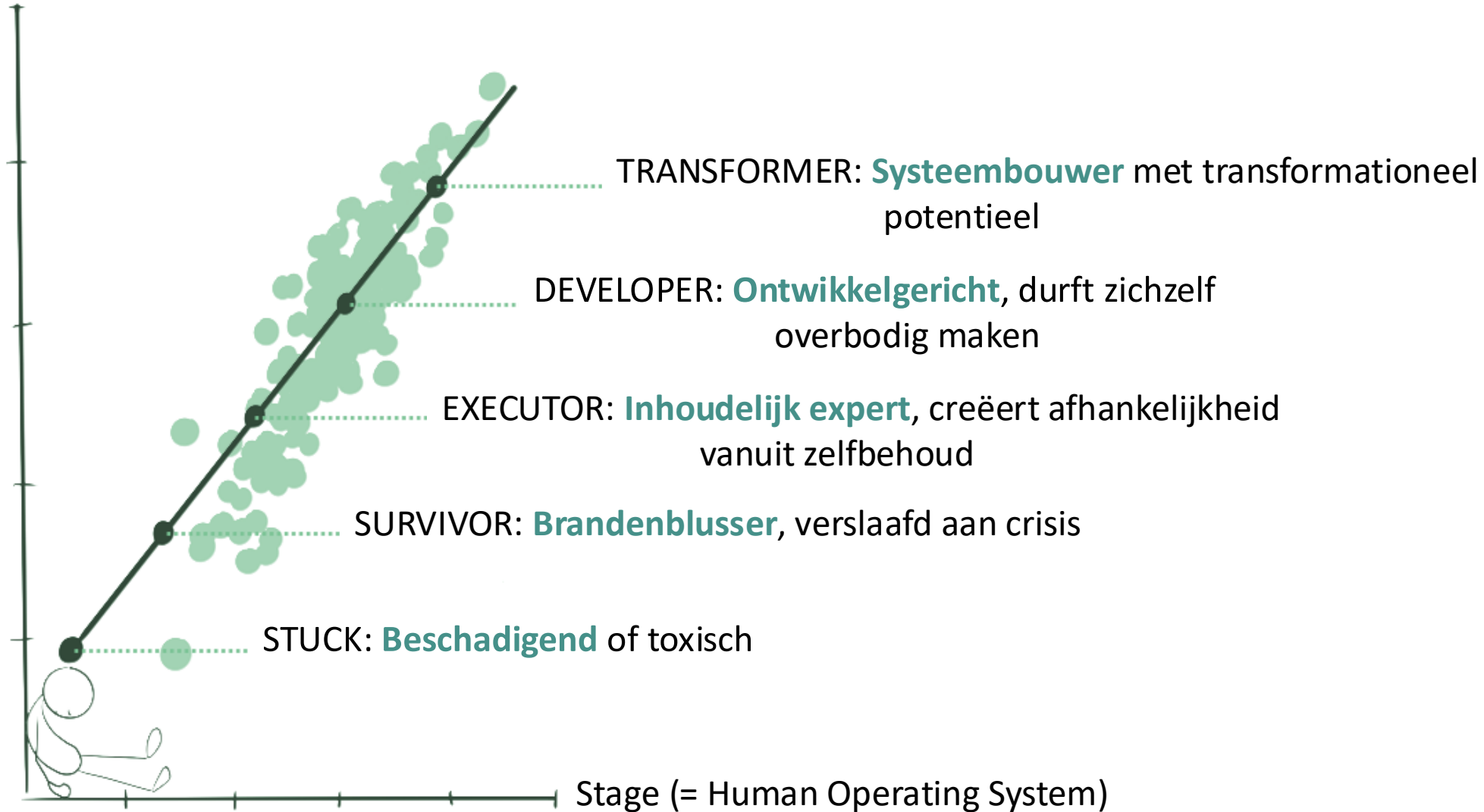
<b>BRANDENBLUSSER EXPERT</b>	<b>ONTWIKKELAAR</b>	
<p>Weinig of geen patroongevoeligheid</p> <p>Registreert en intervenueert vnl. op de bovenstroom</p> <p>Hakt de olifant graag in stukjes</p> <p>Koerst op inhoud/expertise</p>	<p>Startende patroongevoeligheid maar eerder op actie- en interactieniveau</p> <p>Intervenieert nog onvoldoende afgestemd op de context</p> <p>Procesgevoelig maar nog geen systeemgevoeligheid</p>	



**Leiderschapsontwikkeling = Organisatieontwikkeling**

<b>BRANDENBLUSSER EXPERT</b>	<b>ONTWIKKELAAR</b>	<b>SYSTEEM BOUWER</b>
<p>Weinig of geen patroongevoeligheid</p> <p>Registreert en intervineert vnl. op de bovenstroom</p> <p>Hakt de olifant graag in stukjes</p> <p>Koerst op inhoud/expertise</p>	<p>Startende patroongevoeligheid maar eerder op actie- en interactieniveau</p> <p>Intervenieert nog onvoldoende afgestemd op de context</p> <p>Procesgevoelig maar nog geen systeemgevoeligheid</p>	<p>Werkt vnl. op patroonniveau</p> <p>Zowel op vlak van interacties en dynamieken maar ook op systeemniveau</p> <p>Stakeholder- &amp; Context Sensitief</p> <p>Servant Leader - Humble Authority</p>

Slag- en  
veerkracht  
organisatie



# Let's navigate



NAVIGATING COMPLEXITY

## Philippe Bailleur