

NECKSTRETCHER
WHITEPAPER SERIES

01 DE ONTWIKKELVISIE

Een praktisch perspectief op lange termijn
aanpassing, groei en overleving van organisaties

© LAMARCK CONSULTING

Woody van Olffen | Juli 2026



KIJK VERDER

dan de eerstvolgende interventie

DE REEKS

NECKSTRETCHER

Perspectieven die de blik oprekken

Neckstretcher is de whitepaperreeks van Lamarck Consulting voor bestuurders, leiders en professionals die verder willen kijken dan de eerstvolgende interventie. Elke editie verkent één idee over organisatieontwikkeling - compact, eigenzinnig en toepasbaar.

“Wie verder wil kijken, moet soms zijn nek uitsteken.”

IN DEZE EDITIE

- 01 Productief DNA
- 02 De ontwikkelopgave
- 03 Het juiste verhaal
- 04 Sturen op gedrag
- 05 Experimenteren
- 06 De rol van het leiderschap

PUBLICATIE

AUTEUR
Woody van Olffen

UITGEVER
Lamarck Consulting

EDITIE
Whitepaper 01

PUBLICATIE
Juli 2026



IN ÉÉN OOGOPSLAG

De ontwikkelvisie in vier punten

Effectieve organisatieverandering begint bij het systematisch vaststellen wat een organisatie collectief te leren heeft.

01**Collectieve vermogens**

Organisaties combineren individuele talenten en kennis tot kwaliteiten die alleen in samenwerking kunnen ontstaan.

02**Een ontwikkelopgave**

Ontwikkelingen in de omgeving vereisen vaak collectieve kwaliteiten of vermogens die de organisatie (nog) niet bezit - en die ze dus daadwerkelijk samen moet leren.

03**Van verhaal naar gedrag**

Verandering krijgt richting via een gedeeld veranderverhaal en wordt tastbaar in afspraken over concreet, observeerbaar gedrag.

04**Leiders maken leren mogelijk**

Leiders gaan voorop als lerenden en bouwen de veilige bedding waarin mensen durven experimenteren, delen en bijstellen.

*“Veranderen is niet alleen een implementatievraagstuk.
Het is een gezamenlijke leeropgave.”*



01 - PRODUCTIEF DNA

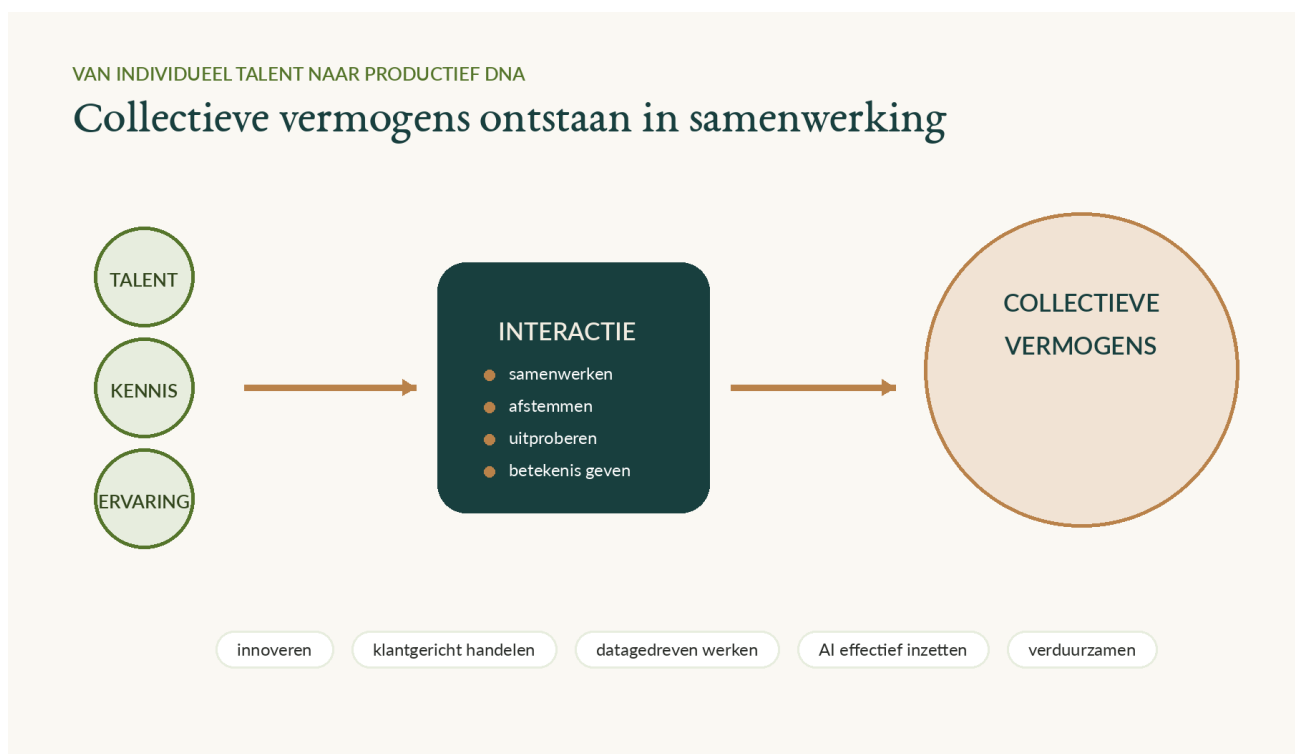
Organisaties bouwen collectieve vermogens

Wat mensen afzonderlijk weten en kunnen, wordt in samenwerking iets nieuws.

Organisaties zijn gemeenschappen van mensen die gezamenlijk tot productiviteit moeten zien te komen. Ze zetten daarbij traditioneel kapitaal en arbeid in. Maar in organisaties gebeurt iets bijzonders: individuele talenten, kennis en ervaring worden gecombineerd tot collectieve kwaliteiten - tot vermogens die alleen in samenwerking en interactie kunnen ontstaan.

Denk aan het vermogen om nieuwe producten te bedenken, efficiënt samen te werken, klantgericht te handelen, diversiteit te benutten, met klanten en leveranciers te co-creëren, datagedreven te werken, AI effectief in te zetten of te verduurzamen.

Het geheel van die collectieve kwaliteiten vormt als het ware het productieve DNA van een organisatie. In de loop van de tijd worden organisaties steeds beter in die vermogens. Soms raken ze zelfs verweven met de identiteit. Bij Apple denkt vrijwel iedereen bijvoorbeeld meteen aan innovatie. Zulke collectieve vermogens zijn dan ook vaak een bron van trots.



Collectieve vermogens zijn het productieve DNA dat in interactie ontstaat.



Maar.

*Als de buitenwereld verandert, gaat zij vaak nieuwe
eisen aan de organisatie stellen.*

JUIST DAN WORDT ZICHTBAAR WELKE VERMOGENS NOG ONTBREKEN.



02 - DE ONTWIKKELOPGAVE

Wanneer de wereld nieuwe eisen stelt

Verandering begint bij het vermogen dat nog ontbreekt.

Nieuwe technologieën of concurrenten dienen zich aan. De organisatie ontwikkelt zelf nieuwe ambities: een andere productlijn, een nieuwe klantgroep, misschien zelfs een andere markt. Of zij wil nieuwe vormen van samenwerking aangaan. Om aan zulke eisen te voldoen, moeten organisaties vaak ook nieuwe vermogens ontwikkelen - dingen die zij nog niet kunnen. Ze moeten als het ware nieuw DNA 'bijmengen'.

Dan ontstaat een ontwikkelopgave: iets wat de organisatie werkelijk samen moet leren. Vaak is dat juist iets wat zij knap lastig vindt, omdat het botst met vertrouwde manieren van denken en doen - met de cultuur. Dan ontstaat veranderverlegenheid.

DE ONTWIKKELOPGAVE

Van nieuwe eis naar gezamenlijk leren



KERNINZICHT



Een ontwikkelopgave is geen project dat je 'uitrolt', maar een leertraject waarbij je samen gaandeweg een nieuw vermogen opbouwt.



03 - HET JUISTE VERHAAL

Begin met een gedeeld verhaal

Eerst samen begrijpen wat we te leren hebben en waarom.

Het werkelijk aangaan van die gezamenlijke leerexpeditie begint met *erkennen* dat je samen iets te leren hebt. Dat iets je, soms bij herhaling, niet lukt. Voor je aan de slag gaat, moet je dat samen goed onderzoeken.

Daarbij helpt het om een helder en gedeeld veranderverhaal te bouwen: de *backgroundstory* die ons echt goed helpt begrijpen waarom we veranderen, waarheen we op weg zijn, wat dat van ons vraagt en waartoe het kan leiden. Een verhaal waaruit we hoop kunnen putten, maar waarin ook plaats is voor het benoemen angst en moeilijkheden.

Juist doordat we dit verhaal samen maken, ontstaat begrip én gezamenlijke energie. Vooral bij diepe verandering is die energie onmisbaar. We zetten het verhaal bovendien om in herkenbare beelden en symbolen die de boodschap kunnen dragen.

WAAROM	WAARHEEN	EISEN	HOOP	ANGST
Waarom moeten we veranderen?	Waar willen we samen uitkomen?	Wat vraagt dit van ons?	Wat hebben we al in huis?	Wat vinden we moeilijk?

“Het erkennen dat iets je bij herhaling niet lukt, is geen zwakte. Het is het begin van leren.”



04 - STUREN OP GEDRAG

Maak succes zichtbaar

Een leerambitie wordt pas bruikbaar wanneer mensen weten hoe die er in concreet ander gedrag uit ziet

Als het verhaal en onze leerambitie helder zijn - "Wij moeten samen leren méér ... te worden" - gaan we die leerambitie concreet maken. De kernvraag is: als het ons lukt, wat doen we dan anders? Hoe ziet succes er precies uit in *gedrag*? Wat zien we elkaar daadwerkelijk 'anders doen'?

Zo ontstaat een helder en gedeeld criterium voor succes. Tegelijk erkennen we dat dit lastig is. Anders deden we het immers al. Probeer eens te benoemen waarom het nu precies *voor jullie* een uitdaging is? Kortom: sta ook stil bij waar de moeite (of pijn) precies zit. Vervolgens bespreken we ook *vooraf* wat we doen als we vastlopen - want dat gaat *zeker* gebeuren! Hoe 'houden we elkaar dan vast' in het leeravontuur? Of: hoe bevrijden we elkaar...? Wat heeft ieder van ons dan nodig? Hoe kunnen we elkaar optimaal ondersteunen? Zo bouwen we aan een bedding waarin veilig geleerd en ondernomen kan worden.

WIJ MOETEN SAMEN LEREN

méér te worden

- Wat doen we dan anders?
- Wat zien we elkaar concreet doen?
- Hoe helpen we elkaar wanneer we vastlopen?



DE BEDDING

Veilig leren ontstaat niet vanzelf. Maak *vooraf* bespreekbaar wat je (van elkaar) nodig hebt wanneer het spannend of moeilijk wordt!



05 - EXPERIMENTEREN

Leer in kleine stappen

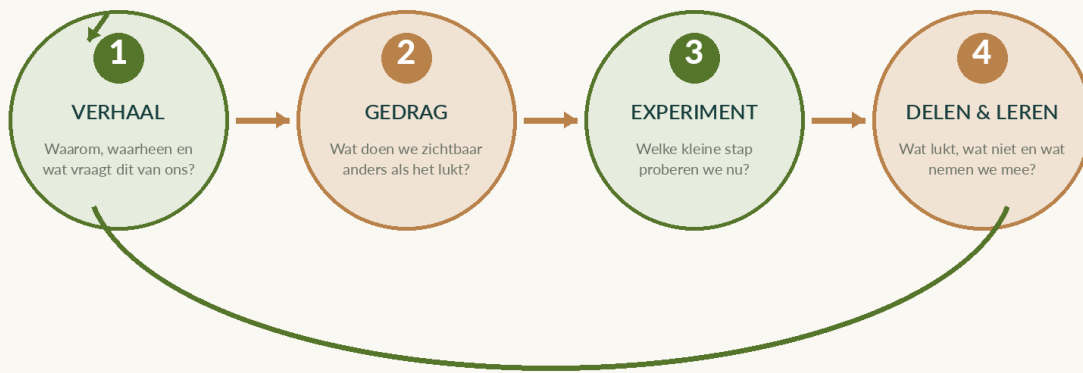
Niet eerst alles weten, maar een ritme bouwen van proberen, zien, delen en bijstellen.

En pas dan gaan we aan de slag. Stap voor stap, met kleine experimenten en korte sprints. Onderweg houden we elkaar scherp op de hoogte van wat al lukt en wat nog niet. We blijven het veranderverhaal - onze inspiratie - delen en zoeken daar steeds nieuwe vormen voor.

Alle lessen die we opdoen, delen we zo breed mogelijk. Ook met andere afdelingen en organisatieonderdelen. We vertellen ruiterlijk over onze missers én over wat we daarvan hebben geleerd.

DE LEEREXPEDITIE

Van verhaal naar leren in de praktijk



Geen lineair plan, maar een ritme van proberen, waarnemen, delen en bijstellen.

“We vertellen ruiterlijk over onze missers én over wat we daarvan hebben geleerd.”



06 - DE ROL VAN HET LEIDERSCHAP

Leiders zijn de voorgangers in leren

Veranderleiderschap begint niet bij zekerheid, maar bij geloofwaardige openheid.

Leiders gaan daarin voorop. Ze zijn open en nodigen anderen daartoe uit, in woord en daad. Ze laten zien dat zij zelf óók leren. Hun hoofdrol is anderen helpen leren: door het thema op de agenda te houden, aan te sporen, middelen vrij te maken en een schild te zijn voor medewerkers die durven leren.

Daarvoor moeten leiders authentiek en integer opereren - en vooral *zichzelf* ook goed kennen. In standaard management kun je je soms nog verschuilen achter een bureaucratisch of technocratisch masker. Bij het leidinggeven aan verandering is dat uitgesloten. Je vraagt mensen immers om je te volgen in onzeker en kwetsbaar terrein. Dat doen zij alleen als ze je vertrouwen.

“Help ze dus moedig te zijn.”

ZICHTBAAR LEIDERSCHAPSGEDRAG

- zelf ook zichtbaar leren
- (eigen) twijfels bespreekbaar maken
- fouten niet verbergen, maar delen en er samen lessen uit trekken
- anderen actief helpen leren

ORGANISATORISCHE BEDDING

- thema op de agenda houden
- middelen en tijd vrijmaken
- lerenden beschermen
- integriteit en vertrouwen opbouwen en bewaken



VERANDERLEIDERSCHAP IN ÉÉN BEELD

Leren mogelijk maken

VERANDERLEIDERSCHAP

Leiders maken leren mogelijk



Help ze dus moedig te zijn.



DE KERN

Mensen volgen een leider in onzeker terrein alleen wanneer zij diens openheid, integriteit en betrokkenheid bij hun leren vertrouwen.



07 - DE RODE DRAAD

Openheid, feedback en wendbaarheid

Op systeem-, organisatie-, team- en individueel niveau draait het steeds om hetzelfde: aanpassing door het effectief verwerken van feedback.

Wie bovenstaande op zich laat inwerken, ziet misschien een rode draad in de processen op systeem-, organisatie-, team- en individueel niveau. Op al die niveaus staat effectieve *aanpassing* centraal. En die is gebaat bij meer openheid, feedback en wendbaarheid. Elk systeem zonder openheid en feedback is per definitie stuurloos en star en raakt steeds verder uit koers. Dat is een systeemwet.

Effectieve aanpassing begint daarom bij het vermogen om in openheid de omgeving te lezen en daaruit af te leiden tot welke ontwikkeling de organisatie wordt opgeroepen. Vervolgens is het nodig om die ontwikkeling samen te doorgronden, te verhelderen en concreet te maken. Daarna gaat het om het creëren en faciliteren van een leergemeenschap. Ten slotte vraagt het om het vermogen jezelf en anderen vanuit zelfkennis te sturen. Dat heet dan veranderleiderschap.

DE RODE DRAAD

Openheid, feedback en wendbaarheid



Op elk niveau draait effectieve aanpassing om leren kijken, leren handelen en leren leiden.



SAMENVATTING

De ontwikkelvisie in één beeld

Van nieuwe eis naar een organisatie die doelgericht leert - met leiderschap als bedding.

DE ONTWIKKELVISIE IN ÉÉN BEELD

Van nieuwe eis naar veranderleiderschap



LEIDERSCHAP ALS BEDDING

Openheid tonen • veiligheid creëren • middelen vrijmaken • leren voorleven

“Deze ontwikkelvisie vormt het uitgangspunt van het pragmatische veranderonderwijs dat ik verzorg - en van de manier waarop Lamarck Consulting organisaties helpt hun collectieve ontwikkelopgave scherp te krijgen en daadwerkelijk samen ààn te gaan.”



VOOR DE BOARDROOM



Zeven vragen die de blik oprekken

Gebruik deze vragen om een verandering niet te vroeg tot een plan of interventie te reduceren.

- 1 Welke nieuwe eisen stellen de buitenwereld en onze eigen ambities aan de organisatie?
- 2 Welk collectief vermogen moeten we ontwikkelen om aan die eisen te kunnen voldoen?
- 3 Waar botst dat nieuwe vermogen met onze vertrouwde manieren van denken en doen?
- 4 Wat is de gezamenlijke leerambitie die hieruit volgt: "Wij moeten samen leren méér ... te worden"?
- 5 Welk observeerbaar gedrag laat zien dat we werkelijk vooruitgang boeken?
- 6 Hoe gaan we elkaar vasthouden wanneer experimenten mislukken of spanning ontstaat?
- 7 Wat moeten leiders zichtbaar doen om leren veilig, geloofwaardig en volhoudbaar te maken?

GEBRUIK

Beantwoord deze vragen niet uitsluitend in de bestuurskamer. Betrek uw stakeholders binnen en buiten de organisatie. Dit gedeelte onderzoek is zélf al onderdeel van (co-creatieve) verandering.

**SAMEN VERDER VERDIEPEN...?**

De hier geschetste visie op organisatie-ontwikkeling staat uitgebreid beschreven in het boek [*Engage! Reisgids voor veranderavonturen*](#) dat Woody schreef tezamen met Raymond Maas en Wouter Visser.



OVER DE AUTEUR

Woody van Olffen

Woody van Olffen onderzoekt, adviseert, doceert en schrijft over organisatieverandering en -ontwikkeling. Vanuit Lamarck Consulting helpt hij bestuurders en leiders om strategische ontwikkelopgaven scherp te krijgen en hun organisaties te laten leren wat zij nodig hebben om te floreren en overleven.

LAMARCK CONSULTING

Partner bij strategische organisatie-ontwikkeling

woody@lamarckconsulting.nl

06-21262838

Utrechtsestraatweg 66, 3445 AV Woerden

<http://www.lamarckconsulting.nl>



LAMARCK

helpt ontwikkelen

NECKSTRETCHER 01