NECKSTRETCHER
WHITEPAPER SERIES

01

DE STRATEGISCHE ONTWIKKELVISIE

Effectieve organisatieverandering begint bij vaststellen wat je samen te leren hebt

LAMARCK CONSULTING
Woody van Olffen | November 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 Verhaal en gedrag
04 Experimenteren en leren
05 Veranderleiderschap

PUBLICATIE

AUTEUR
Woody van Olffen

UITGEVER
Lamarck Consulting

EDITIE
Whitepaper 01

PUBLICATIE
November 2026

© 2026 Lamarck Consulting. Delen mag mits met bronvermelding ('*creative commons*') alsvolgt: Van Olffen, W. (2026). *De strategische ontwikkelvisie*. Lamarck Consulting. Whitepaper reeks #1.

IN ÉÉN OOGOPSLAG

De strategische ontwikkelvisie in vier punten

Effectieve organisatieverandering begint bij nauwkeurig vaststellen wat de organisatie precies samen moet gaan leren.

01

Collectieve vermogens

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

02

Een ontwikkelopgave

Nieuwe eisen vragen vaak om vermogens die de organisatie nog niet bezit - en dus werkelijk samen moet leren.

03

Van verhaal naar gedrag

Ontwikkeling krijgt richting via een gedeeld veranderverhaal en wordt tastbaar in concreet, observeerbaar gedrag.

04

Leiders maken leren mogelijk

Leiders gaan voorop als lerenden en bieden een veilige bedding waarin mensen durven experimenteren, delen en bijsturen.

> *"Ontwikkelen is niet alleen een implementatievraagstuk. Het is een gezamenlijke leeropgave."*

01 - PRODUCTIEF DNA

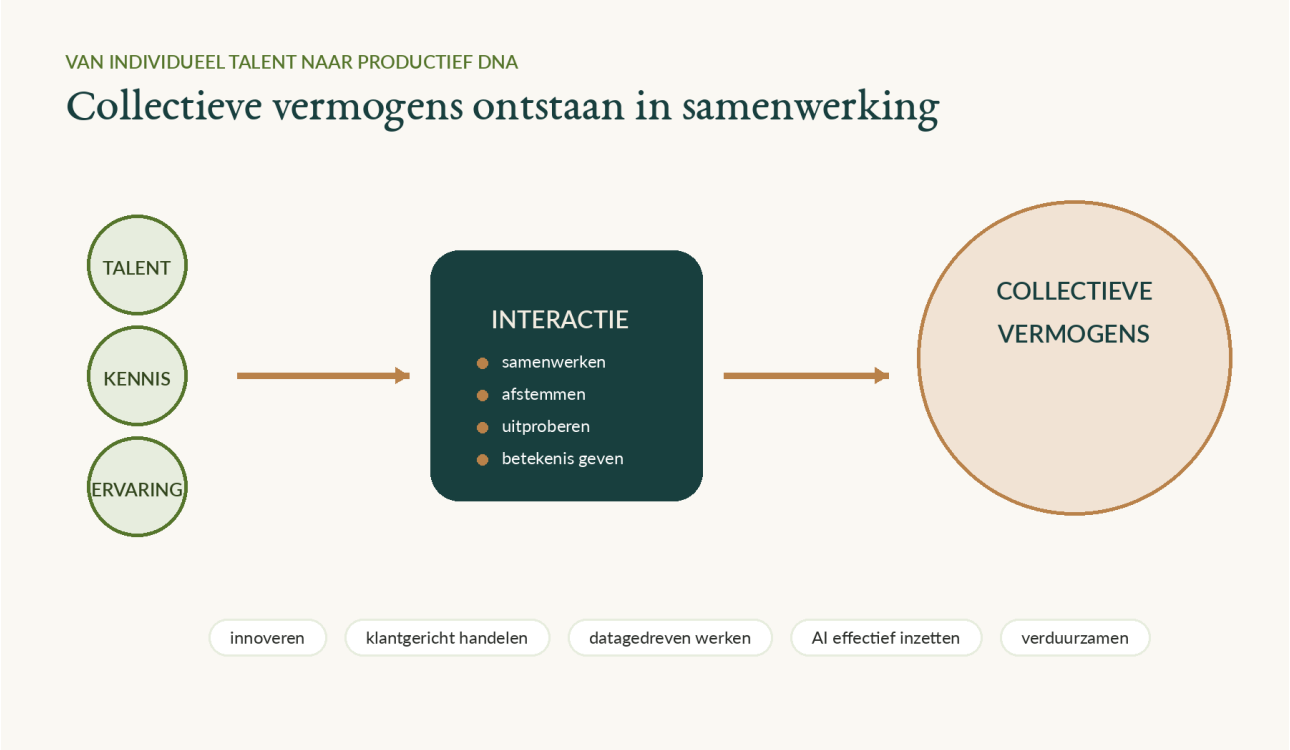
Organisaties bouwen collectieve vermogens

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

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. De organisatie is er in de markt vaak om gekend.



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 KRITIEKE VERMOGENS OF KWALITEITEN NOG ONTBREKEN…

02 - DE ONTWIKKELOPGAVE

Wanneer de wereld nieuwe eisen stelt

Ontwikkeling begint bij het articuleren van het vermogen dat nog ontbreekt.

Nieuwe technologieën of concurrenten dienen zich aan. De organisatie ontwikkelt zélf 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 – anders was het er natuurlijk allang! De moeite of pijn zit hem er vaak in, dat het nieuwe botst met vertrouwde manieren van denken en doen – vaak ook met de cultuur in de organisatie (de waarden). Dan ontstaat 'veranderverlegenheid': wel willen maar (nog) niet kunnen.

DE ONTWIKKELOPGAVE

Van nieuwe eis naar gezamenlijk leren



KERNINZICHT

Een ontwikkelopgave is geen project dat je 'uitrolt', maar een leeruitdaging die je eerst samen goed moet doorgronden.

03 - VERANDERVERHAAL

Begin met een gedeeld verhaal

Eerst samen begrijpen wat er precies te leren valt.

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. Vóór je aan de slag gaat, moet je dat samen goed onderzoeken.

Daarbij helpt het om een helder en gedeeld veranderverhaal te bouwen: de *background story* die ons laat begrijpen waaróm 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 angsten 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 om in voor ons herkenbare beelden en symbolen die de boodschap goed kunnen (over)dragen.

WAAROM	WAARHEEN	VRAAGT	HOOP	ANGST
Waarom moeten we veranderen?	Waar willen we samen komen?	Wat vraagt dit van ons?	Waar putten we energie uit?	Wat vinden we moeilijk?

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

04 - GEDRAG

Maak succes zichtbaar

Een leerambitie wordt pas bruikbaar wanneer mensen weten wat zij anders gaan doen.

Als het verhaal en onze leerambitie helder zijn - "*Wij moeten samen leren méér ... te worden*" - gaan we die ambitie 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. We bespreken vooraf wat we doen als we vastlopen, want dat gaat zeker gebeuren. Hoe houden we elkaar dan vast in het leeravontuur? Wat heeft een ieder van ons dan nodig? Hoe kunnen we elkaar optimaal ondersteunen? Zo bouwen we een onder elkaar een context 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* al bespreekbaar wat mensen van elkaar of van de organisatie nodig hebben wanneer het spannend of moeilijk wordt.

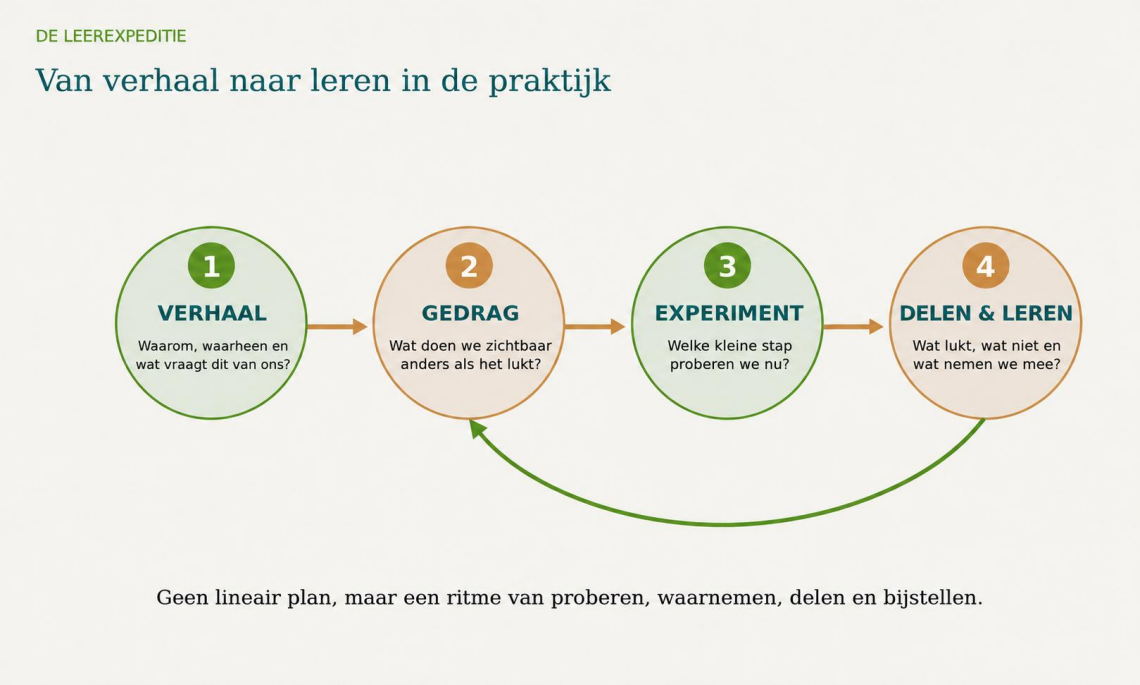
05 - EXPERIMENTEREN

Leer in kleine stappen

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

En pas dán gaan we aan de slag. Stap voor stap, met kleine experimenten en korte sprints. Onderweg houden we elkaar goed 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.



> *"We vertellen ruiterlijk over onze missers én over wat we daarvan hebben geleerd."*

06 – LEIDERSCHAP

Leiders gaan voorop in leren

Veranderleiderschap begint niet bij zekerheid, maar bij geloofwaardige openheid.

Leiders gaan daarin voorop. Ze zijn open en nodigen anderen daar ook toe 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 en risico's nemen.

Daarvoor moeten leiders authentiek en integer opereren - en zichzelf goed kennen. In dagelijks 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 jou te volgen in onzeker en kwetsbaar terrein. Dat doen zij alleen als ze je *vertrouwen*. Vertrouwen bouw je op door overeenstemming tussen je woorden en je daden ('gedragsintegriteit'), eerlijke besluitvorming, concrete steun en open communicatie.

> *"Help je medewerkers moedig te zijn."*

ZICHTBAAR GEDRAG

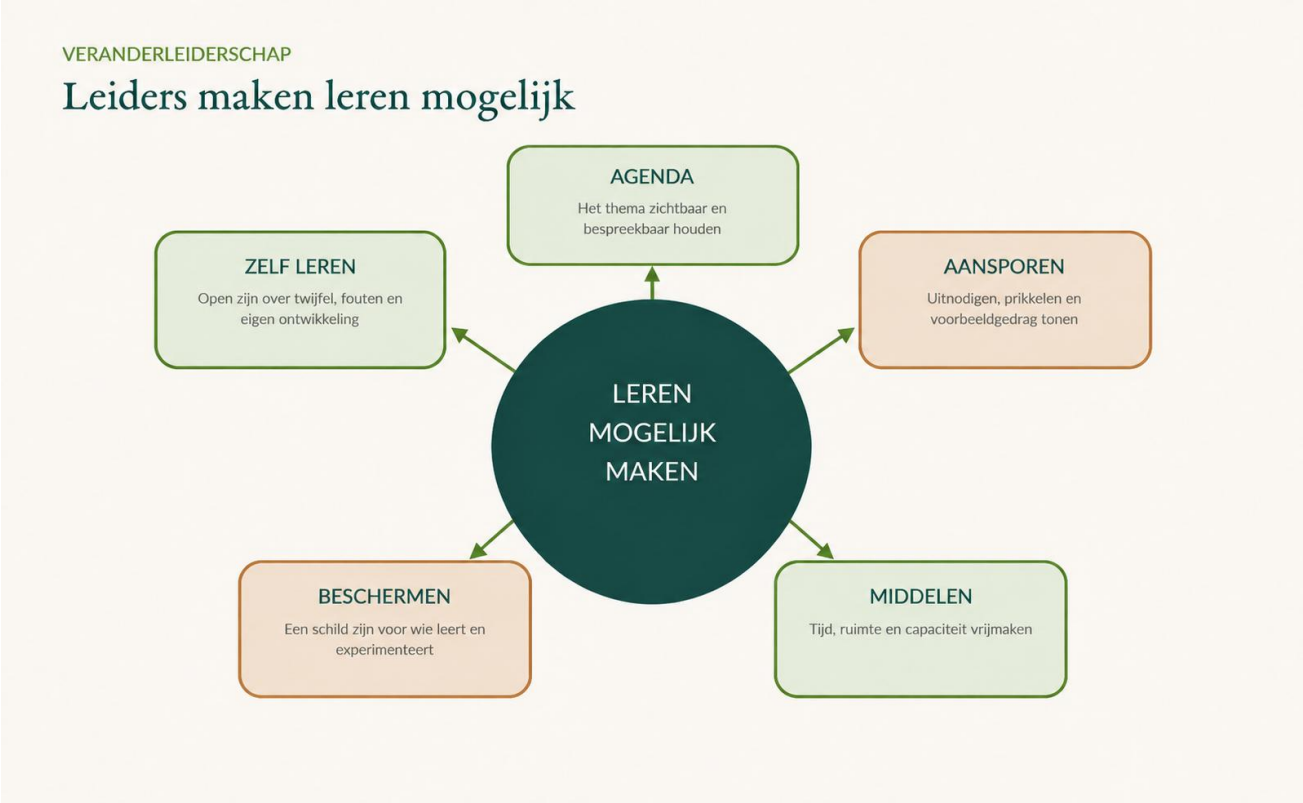
- doen wat je zegt
- twijfels bespreekbaar maken
- transparant en eerlijk zijn
- anderen actief helpen leren

ORGANISATORISCHE BEDDING

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

VERANDERLEIDERSCHAP IN ÉÉN BEELD

Leren mogelijk maken



DE KERN

Mensen volgen een leider in onbekend 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 altijd om effectieve aanpassing.

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 openheid, feedback en wendbaarheid. Dat is een systeemwet. Zonder deze eigenschappen géén ontwikkeling.

Dat begint bij het vermogen om in openheid de omgeving te lezen en daaruit af te leiden tot welke ontwikkeling de organisatie precies wordt opgeroepen. Vervolgens is het nodig om die gewenste 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* vanuit realistische zelfkennis te sturen. Dat heet veranderleiderschap.



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

SAMENVATTING

De ontwikkelvisie in één beeld

Van nieuwe eisen naar een organisatie die doelgericht leert.



> *"Deze ontwikkelvisie vormt het uitgangspunt van het pragmatische veranderonderwijs dat ik als docent verzorg - en van de manier waarop Lamarck Consulting organisaties helpt hun ontwikkelopgave scherp te krijgen en die effectief lerenderwijs aan te gaan."*

VOOR IN UW BOARDROOM!

Zeven vragen die de blik oprekken

Gebruik deze vragen om uw strategische ontwikkeling niet tot een plan of een 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 haalbaar te maken?**

GEBRUIK

Beantwoord deze vragen niet uitsluitend ‘onder elkaar’ in de bestuurskamer. Ga eropuit! Betrek *al* uw stakeholders in deze cruciale conversatie. Dat gedeelde onderzoek is het startpunt van uw strategische organisatie-ontwikkeling. Het levert zeer waardevolle informatie en inzichten op – gegarandeerd!

OVER DE AUTEUR

Woody van Olffen

Woody van Olffen adviseert, doceert en schrijft over organisatieverandering en -ontwikkeling. Vanuit Lamarck Consulting helpt hij bestuurders en leiders om ontwikkelopgaven scherp te krijgen en organisaties te laten leren wat zij nog niet kunnen.

LAMARCK CONSULTING

Strategische organisatieontwikkeling voor leiders die verder willen kijken.

Kennismaken of verder praten?

woody@lamarckconsulting.nl

Tel. 06-21262838
Utrechtsestraatweg 66, 3445 AV Woerden

Alles over ons en onze dienstverlening:

Lamarckconsulting.nl

De hier geschetste ontwikkelaanpak is ook -en uitgebreider- geboekstaafd in het boek *Engage! Reisgids voor veranderavonturen*. Van harte aanbevolen!



LAMARCK

helpt ontwikkelen

NECKSTRETCHER 01