



VAN STRATEGIE NAAR BEWEGING

Hoe je verandering laat groeien
via mensen en gedrag



SAY NO TO THE
STATUS QUO

Van strategie naar beweging door sociale executiekracht

Veel organisaties weten wat er moet gebeuren. De strategie ligt er. De ambitie is helder.

Maar verandering ontstaat niet op papier. De uitdaging is niet bedenken wat nodig is. Want er is kennis genoeg beschikbaar. De uitdaging is: hoe maak je er een beweging van?

Verandering wordt pas echt wanneer strategie verandert in beweging. Dat is wat wij sociale executiekracht noemen.

Bij STUDIO.WHY geloven we: verandering volgt niet de strategie. Verandering volgt mensen.

Niet iedereen beweegt om dezelfde reden. En niet iedereen heeft hetzelfde bewijs nodig.

Daarom organiseren we verandering niet vooraf. We activeren de juiste mensen. We verbinden initiatief. We maken zichtbaar wat werkt.

Want een veranderbeweging groeit niet door verplichting, maar door aantrekkingskracht.

Bij STUDIO.WHY:

- ⚡ Activeren we mensen die willen veranderen
- ⚡ Verbinden we losse initiatieven tot beweging
- ⚡ Laten we strategie landen in gedrag
- ⚡ Maken we experimenteren zichtbaar en schaalbaar

Onze waarden zijn:

**Vertrouwen geven | verbinding maken
verantwoordelijkheid nemen**



Onze Missie

Wij werken aan een wereld die je met trots doorgeeft aan de volgende generatie. Wij versnellen missies die daaraan bijdragen. Door beweging aantrekkelijk te maken.



VAN STRATEGIE

HIGHLIGHTS

HOOFDSTUK 1: We zitten in een ander tijdperk

- Strategie klopt, maar verandering blijft uit
- Het probleem zit niet in uitvoering, maar in het tijdperk
- We zitten midden in meerdere systeemtransities tegelijk
- We laten het oude los, zonder het nieuwe te kennen
- Daardoor wordt mindset bepalend en ontstaat verandering pas als mensen in beweging komen

HOOFDSTUK 2: Waarom strategie niet genoeg is.

- Strategie staat, maar blijft vaak hangen op papier
- Verandering ontstaat pas als mensen gaan handelen
- De beweging blijft klein en wat klein blijft, maakt geen impact
- Systemen zijn gebouwd voor controle, niet voor verandering
- Wat ontbreekt is sociale executiekracht: het vermogen om beweging te laten groeien

HOOFDSTUK 3: Wat zijn missieversnellers?

- Verandering begint niet bij programma's, maar bij mensen
- In elke organisatie zijn al mensen die in beweging komen
- Maar zolang ze los opereren, blijft hun impact klein
- Missieversnellers starten, verbinden en maken zichtbaar wat werkt
- De sleutel is niet ze te bedenken, maar ze te herkennen en versterken



NAAR BEWEGING:

HOOFDSTUK 4: Hoe verandering een beweging wordt

- Een missie krijgt pas betekenis wanneer die zichtbaar wordt in de praktijk
- Missieversnellers brengen die missie in beweging
- Verandering begint in kleine groepen die experimenteren en leren
- Door betekenis en zichtbaarheid haken steeds meer mensen aan
- Zo groeit beweging tot een kantelpunt, waarna nieuw gedrag de norm wordt

HOOFDSTUK 5: De zes principes van sociale executiekracht

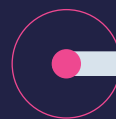
- Relaties versnellen meer dan hiërarchie
- Mindset stuurt gedrag onder onzekerheid
- Kleine coalities maken het verschil
- Experimenteren maakt richting zichtbaar
- Ritme houdt beweging gaande
- Verandering groeit tussen boven en onder

HOOFDSTUK 6: Hoe je start

- Wat vraagt dit van leiderschap?
- De 5 stuurvragen voor sociale executiekracht
- Richtlijnen voor het vormgeven van experimenten
- Resultaten van experimenten
- De startsessie



1



**WE ZITTEN IN EEN
ANDER TIJDPERK**

We zitten in een ander tijdperk

Alles lijkt te kloppen.

De meeste organisaties hebben hun strategie goed op orde.

De missie klopt. De ambities zijn helder. De plannen zijn doordacht. En toch gebeurt er iets opvallends. Er verandert minder dan verwacht.

Dat voelt vaak als een uitvoeringsprobleem.

Alsof er nog iets ontbreekt in communicatie, structuur of leiderschap. Maar wat als dat niet klopt? Wat als het probleem niet zit in hoe goed de strategie is... maar in het tijdperk waarin we die proberen uit te voeren?



We zitten midden in meerdere transities tegelijk

We zitten in een ander tijdperk. Een tijdperk waarin vraagstukken niet meer leiden tot verbetering... maar tot fundamentele verandering. Systeemverandering.

En juist dat is wat deze tijd zo verwarrend maakt. We zitten niet meer in het oude... maar ook nog niet in het nieuwe.

Een tussentijd, waarin oude zekerheden afbrokkelen, terwijl nieuwe spelregels nog niet vaststaan.

Dat voelt ongemakkelijk. Alsof je vooruit moet... zonder dat je precies weet waar je uit komt.

Een fase met zowel ongelooflijk veel potentie als ook onzekerheid. Een periode vol concrete verschuivingen.

Verschuivingen die bepalen hoe organisaties werken, sturen en veranderen. Als je die niet ziet, voelt alles willekeurig. Als je ze wél ziet, ontstaat richting.

Daarom beginnen we met de 11 transities die nu gaande zijn.



- 1 Energie:**
De energietransitie betekent de overgang van een fossiel, centraal gestuurd systeem naar een duurzaam, decentraal en hernieuwbaar energiesysteem.
- 2 Grondstoffen:**
Door onze hoge grondstofverspilling en de afhankelijkheid van schaarse metalen, zoals lithium, neodymium en kobalt, is een snel en strategisch grondstoffenbeleid cruciaal.
- 3 Landbouw & voedsel:**
De intensieve landbouw schaadt mens, dier en natuur, waardoor een omslag naar regionale, regeneratieve landbouw essentieel is voor een duurzame toekomst.
- 4 Circulair:**
Onze economie is nog grotendeels lineair en verspillend, met slechts 7% circulair; echte duurzaamheid begint bij minder grondstofgebruik en eendeloos hergebruik van materialen.
- 5 Financieel:**
Ons huidige financiële systeem is niet toekomstbestendig; het richt zich op winst boven welzijn, waardoor een eerlijker en duurzamer systeem noodzakelijk is.
- 6 Ruimtelijk:**
Als dichtstbevolkte delta ter wereld staat Nederland voor grote ruimtelijke uitdagingen die vragen om een integrale visie waarin mens, natuur en brede welvaart centraal staan.
- 7 Zorg:**
Ons zorgsysteem is nu gericht op rendement en efficiëntie, terwijl een omslag nodig is naar mensgerichte zorg met aandacht, vertrouwen en preventie.
- 8 Onderwijs:**
Ons onderwijssysteem richt zich op uniformiteit in plaats van het individu, terwijl gepersonaliseerd onderwijs nodig is om ieder kind optimaal te laten groeien.
- 9 Sociaal:**
Onze samenleving verschuift van top-down naar bottom-up, waardoor onze systemen moeten veranderen om gelijke kansen en mensgerichte waarden te creëren.
- 10 Democratie:**
Er is een omslag nodig naar een systeem dat dicht bij de mensen staat, met meer participatie en zeggenschap op lokaal, regionaal en internationaal niveau.
- 11 Persoonlijk:**
De belangrijkste transitie begint bij bewustzijn en het overwinnen van angsten, waarbij 25% van de mensen nodig is voor een doorbraak naar een duurzame levensstijl.

Meer informatie
Scan de QR code



Transities laten zich niet vooraf ontwerpen

Transities hebben één kenmerk gemeen: ze laten zich niet vooraf uittekenen. We weten waar we naartoe willen. Maar nog niet precies hoe het eruitziet. En dat verandert alles.

Vroeger werkte een andere logica: eerst optimaliseren, daarna innoveren. En als het werkte, schaalde je het op. Die logica ging uit van één aanname: dat de toekomst voorspelbaar genoeg was om vooraf te ontwerpen.

Maar die aanname klopt steeds minder. Vandaag weten organisaties vaak verrassend goed wát er moet gebeuren. De kennis is er. De technologie is er. De urgentie is er. En toch blijft echte verandering vaak uit.

In een onzekere wereld bepaalt mindset wat er gebeurt

In een voorspelbare wereld is kennis genoeg. In een complexe wereld worden vaardigheden belangrijker. Maar in een onzekere wereld verschuift het nog verder.

Kennis bepaalt wat je weet. Vaardigheden bepalen wat je kunt. Maar mindset bepaalt wat je doet.

Juist in transities, waar zekerheid ontbreekt, bepaalt mindset of mensen in beweging komen.

Of mensen:

- in beweging komen zonder zekerheid
- keuzes durven maken zonder compleet beeld
- blijven handelen als het spannend wordt

Daar wordt uiteindelijk bepaald of verandering ontstaat. En precies daar begint het te wringen. Want de meeste organisaties zijn daar niet op ingericht.

Niet omdat ze het niet willen. Maar omdat ze verandering nog steeds proberen te organiseren... alsof de wereld voorspelbaar is.



AFTER THE EXPERIENCE

Remain Silent for 5 minutes & reflect on your Journey:

What did you

What did

2

**WAAROM
STRATEGIE NIET
GENOEG IS**

Waarom strategie niet genoeg is

Strategie staat, maar blijft vaak hangen op papier

Veel organisaties hebben hun strategie goed op papier staan. De missie is helder, de ambities zijn betekenisvol en de richting voelt logisch. Toch blijft het effect vaak beperkt tot plannen en presentaties. In de praktijk verandert er minder dan verwacht. Dat komt omdat strategie pas kracht krijgt wanneer mensen ernaar gaan handelen. Zonder beweging blijft zelfs de beste strategie een intentie.

Waarom verandering blijft hangen

In vrijwel elke organisatie is er een kleine groep die vooruit wil. Zij starten pilots, initiatieven en experimenten. Maar de rest van de organisatie kijkt vooral toe. Niet omdat mensen niet willen bijdragen, maar omdat ze zich niet verbonden voelen met wat er gebeurt. De beweging blijft daardoor te klein. En wat klein blijft, maakt geen echte impact.

De governance-paradox

Organisaties zijn ingericht om voorspelbaar te functioneren. Structuren, processen en besluitvorming zijn ontworpen voor controle en stabiliteit. Maar juist die systemen werken tegen wanneer verandering nodig is. Transitie vragen om experimenteren, leren en aanpassen. Daardoor ontstaat een paradox: hoe ambitieuzer de strategie, hoe minder het bestaande systeem in staat is om die waar te maken.

Het ontbrekende puzzelstuk: sociale executiekracht

Veel organisaties hebben governance voor plannen en projecten, maar niet voor beweging. Wat ontbreekt is een manier om mensen actief te betrekken en transformatief gedrag te laten groeien. Sociale executiekracht gaat precies daarover. Het is het vermogen om energie, initiatief en samenwerking te organiseren. Niet top-down, maar via mensen die elkaar meenemen.

Van kleine groepen... naar een grotere groep... naar een kantelpunt.

Tot het moment waarop nieuw gedrag geen uitzondering meer is, maar de norm. Dáár ontstaat echte verandering. Degene die hiervoor zorgen zijn missieversnellers, en die bestaan in elke organisatie.





3



WAT ZIJN
MISSIEVERSNELLEERS?

Wat zijn missieversnellers?

Verandering begint niet bij een programma, maar bij mensen

Bij mensen die:

- kansen zien voordat ze volledig zijn uitgewerkt
- in beweging komen zonder dat het gevraagd wordt
- anderen meenemen in wat ze doen
- experimenteren in plaats van wachten

Ze hebben geen formele rol. Maar wel invloed. Dit zijn: Missieversnellers.

Missieversnellers maken van losse initiatieven een verander beweging

Missieversnellers zijn geen functietitel. Het is gedrag.

De collega die iets probeert voordat het is goedgekeurd. De manager die ruimte maakt voor experiment. De medewerker die anderen enthousiast maakt met een klein succes.

Ze zitten overal. Op alle niveaus. In elke afdeling. Maar meestal opereren ze los van elkaar. En precies daar gaat potentieel verloren.

Missieversnellers doen drie dingen die verandering laten groeien

01

Ze starten in de praktijk: kleine experimenten, geen perfecte plannen.

02

Ze verbinden anderen: ze maken het groter dan zichzelf.

03

Ze maken zichtbaar wat werkt: zodat anderen kunnen aanhaken.

Missieversnellers zijn er al.. de vraag is of je ze versterkt

Missieversnellers ontstaan vanzelf. Maar ze groeien niet vanzelf.

Daar ligt de rol van de organisatie. Niet om alles te controleren. Maar om te versterken wat al gebeurt.

Niet: wie moet dit doen?

Maar: waar gebeurt dit al en hoe maken we het groter?

Maar als dit de mensen zijn die beweging brengen... hoe organiseer je dat dan? Hoe zorg je dat dit geen toeval blijft... maar iets wordt dat groeit?



Effecten

- ⚡ Energie in de organisatie wordt actief benut
- ⚡ Pioniers zijn verbonden en versterken elkaar
- ⚡ Experimenten zijn zichtbaar en inspireren anderen
- ⚡ Mensen voelen ruimte om initiatief te nemen
- ⚡ Samenwerking overstijgt afdelingen en structuren
- ⚡ Nieuw gedrag groeit, oud gedrag wordt losgelaten
- ⚡ De beweging wordt groter en steeds vanzelfsprekender





4



HOE VERANDERING EEN BEWEGING WORDT

Van missie, naar sociale executiekracht met missieversnellers



MISSIE

De ambitie die richting geeft aan waar de organisatie naartoe wil. Maar een missie krijgt pas betekenis wanneer deze zichtbaar wordt in de praktijk, wanneer mensen experimenteren, ontdekken wat werkt en eerste stappen zetten richting die ambitie.



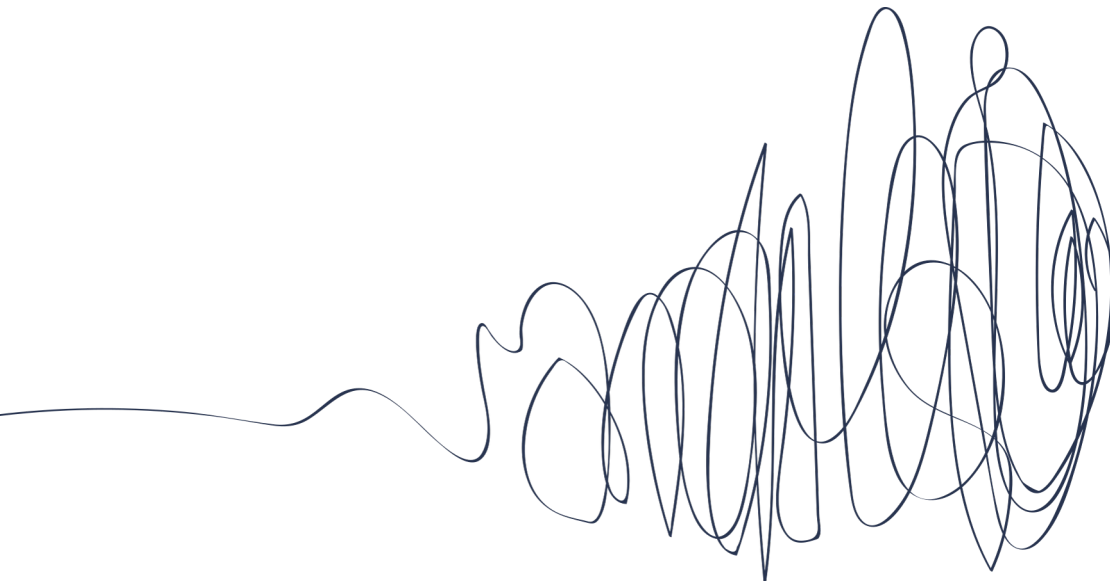
MISSIEVERSNELLEERS

Mensen die de missie in beweging brengen. Ze starten experimenten in de praktijk, verbinden anderen en maken zichtbaar wat werkt. Daardoor ontstaat herkenning en betekenis bij collega's, waardoor steeds meer mensen aanhaken.



SOCIALE EXECUTIEKRACHT

Het vermogen van een organisatie om deze beweging te laten groeien tot een kritische massa. Doordat experimenten zichtbaar worden en betekenis krijgen, verspreidt gedrag zich door de organisatie. Vanaf dat punt versterkt de beweging zichzelf en wordt nieuw gedrag de norm.



De bewegingscyclus

Praktijk

Verandering begint niet met plannen, maar in de praktijk. In de praktijk verkennen en experimenteren kleine, gemotiveerde groepen om te ontdekken wat we moeten opbouwen, wat we moeten aanpassen en waar we afscheid van moeten nemen richting een nieuwe realiteit. Voor de eerste groepen is het hebben van een richting genoeg om te beginnen.

Betekenisgeving

Ervaringen en inzichten worden gezamenlijk gedeeld met collega's en andere stakeholders, zodat gezamenlijke richting, gedeelde taal en gedragen keuzes kunnen ontstaan.

Zichtbaarheid

Wat geleerd wordt, maken we zichtbaar als uitnodiging, zodat anderen willen én kunnen aanhaken en de beweging kan groeien.

Hoe mensen aanhaken

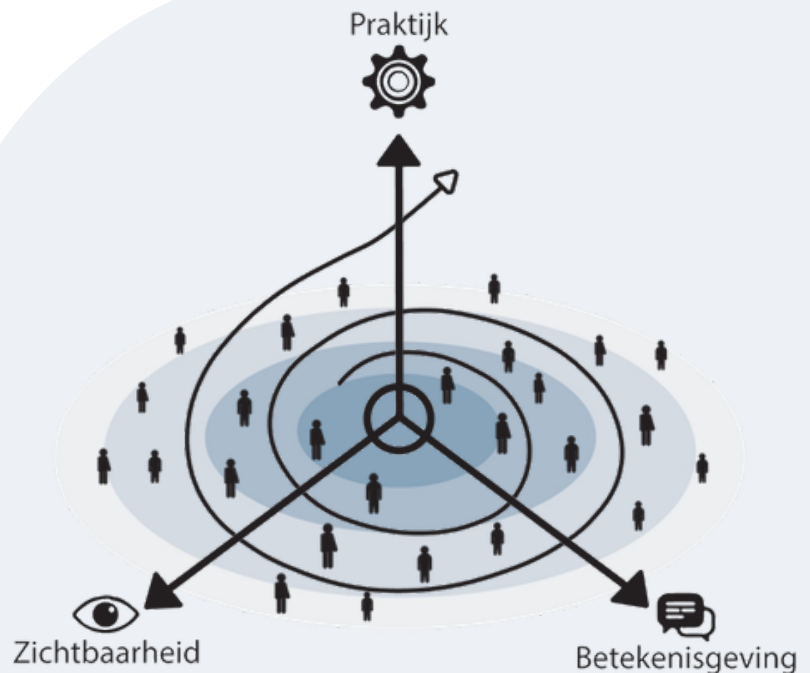
Je hebt het juiste bewijs nodig om op te schalen. De eerste groep die start inspireert anderen dat het kan, waardoor steeds meer mee gaan doen.

- Idealisten starten beweging
- Optimisten zien potentie en haken aan
- Sceptici wachten op bewijs en zorgen voor schaal
- Cynici vertragen, maar bepalen niet het begin

Niet iedereen beweegt om dezelfde reden. En juist daardoor groeit beweging.

Je hoeft niet iedereen mee te krijgen om te starten.

Je hebt het juiste bewijs nodig om op te schalen.







5



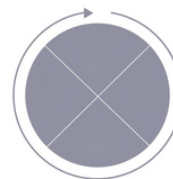
DE ZES PRINCIPES VAN SOCIALE EXECUTIEKRACHT

ZES PRINCIPES

Echte verandering volgt andere regels dan traditionele sturing en controle. De zes principes van sociale executiekracht laten zien hoe je een beweging organiseert die van binnenuit groeit en zich blijft versterken.



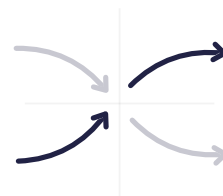
RELATIES BOVEN HIËRARCHIE
Netwerkmechanisme



RITME BOVEN PROJECTEN
Cadans van rituelen



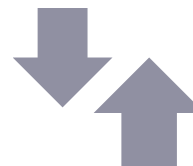
MINDSET BOVEN KENNIS
Innerlijke ontwikkeling



EXPERIMENTEREN BOVEN VOORSPellen
X-curve in liminaliteit



COALITIES BOVEN MASSA
Adaptiecurve



WEDERKERIGHEID BOVEN ÉÉN RICHTING
Top-down & Bottom-up

Netwerkmeechanisme

Sarnoff's Law



Metcalf's Law



Reed's Law



Via relaties, niet via hiërarchie

Veel organisaties zijn ontworpen rondom hiërarchie. Besluiten worden genomen aan de top en vervolgens via lagen naar beneden gebracht. Dat werkt uitstekend voor voorspelbare processen, waar duidelijkheid en controle centraal staan. Maar bij verandering werkt dit mechanisme vaak averechts.

Verandering verspreidt zich namelijk niet via formele structuren, maar via relaties. Mensen nemen gedrag over van collega's die ze vertrouwen, respecteren en herkennen. Niet omdat het moet, maar omdat het logisch voelt. Daarmee verschuift de vraag van "wie beslist?" naar "wie beïnvloedt?".

Onderzoek naar netwerkdynamiek laat zien dat ideeën zich sneller verspreiden in organisaties waar mensen met elkaar verbonden zijn over afdelingen en disciplines heen. Niet alleen binnen teams, maar juist tussen teams ontstaat versnelling. Daar worden perspectieven gecombineerd en ontstaat nieuwe betekenis.

Dit verduidelijken we met de drie modellen van netwerklogica hieronder:

Richting (Sarnoff's Law)

Eén bron kan veel mensen bereiken.

Denk aan:

- strategiepresentaties
- visiedocumenten
- leiderschap en coördinatie

Dit zorgt voor richting en gedeelde taal.

Maar zenden alleen verspreidt informatie, het vermenigvuldigt nog geen gedrag.



Verbinding (Metcalf's Law)

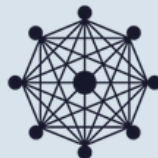
Waarde ontstaat wanneer mensen met elkaar verbonden raken.

Wanneer collega's elkaar ontmoeten, ervaringen uitwisselen en samenwerken, groeit de invloed van het netwerk sneller dan lineair.

Dit vraagt om:

- cross-functionele interactie
- kennisdeling tussen divisies
- peer-learning en samenwerking

Verbinding versnelt verspreiding van nieuwe ideeën.



Subgroepen (Reed's Law)

Exponentiële impact ontstaat wanneer mensen zich organiseren in betekenisvolle subgroepen.

Wanneer kleine coalities ontstaan rondom gedeelde ambities:

- verkennen zij nieuwe richtingen
- maken zij experimenten tastbaar
- creëren zij bewijs dat verandering werkt

Hier ontstaat de kritische massa die nodig is om verandering verder te laten groeien.



Innerlijke ontwikkeling



1 Zijn

Werken aan je innerlijke ontwikkeling

Innerlijk kompas

Integriteit en authenticiteit

Openheid en lerende houding

Zelfbewustzijn

Bewuste aanwezigheid



2 Denken

Onze complexe wereld beter begrijpen

Kritisch denken

Meerdere perspectieven hanteren

Systeemdenken

Langetermijnnoriëntatie en visievorming

Creativiteit



3 Verbinden

Omzien naar anderen en de wereld

Waardering

Verbondenheid

Nederigheid

Empathie en compassie

Vergeving



4 Samenwerken

Vertrouwen opbouwen en gezamenlijk aan het werk

Relationele vaardigheden

Inclusieve mindset en interculturele vaardigheden

Co-creatievaardigheden

Communicatieve vaardigheden

Vaardigheden om anderen in beweging te krijgen



5 Handelen

Verandering leiden en mogelijk maken

Moed

Hoop en optimisme

Bewust gebruik van grondstoffen

Proactiviteit

Veerkracht

Meer informatie
Scan de QR code



Via mindset en vaardigheden, niet via kennis alleen

Veel organisaties reageren op verandering door kennis toe te voegen. Nieuwe strategie? Dan volgt een presentatie. Nieuwe richting? Dan komt er een training. Maar in de meeste gevallen is kennis niet het probleem.

De echte uitdaging zit in hoe mensen omgaan met wat ze niet kunnen weten.

We leven in een tijd waarin complexiteit toeneemt. De toekomst is minder voorspelbaar, vraagstukken zijn meer verweven en oplossingen minder eenduidig. In zo'n context is kennis alleen niet voldoende. Vaardigheden zoals samenwerken, experimenteren en reflecteren worden belangrijker.

Maar zelfs dat is niet de kern. Onder die vaardigheden ligt mindset.

kennis bepaalt wat je weet, vaardigheden wat je kunt, maar mindset bepaalt wat je doet.

Mindset bepaalt of mensen in beweging komen zonder zekerheid. Of ze openstaan voor andere perspectieven. Of ze blijven handelen wanneer het spannend wordt.

Daarom richten missieversnellers zich niet alleen op kennisoverdracht, maar op ontwikkeling van innerlijke vaardigheden. De Inner Development Goals bieden hiervoor een lens om naar de wereld om ons heen te kijken.

De grootste belemmering voor echte duurzame vooruitgang zit namelijk niet buiten ons, maar in onszelf. Het zijn niet technologie of regels die verandering tegenhouden, maar menselijke eigenschappen zoals egoïsme, hebzucht en het niet echt kunnen luisteren.

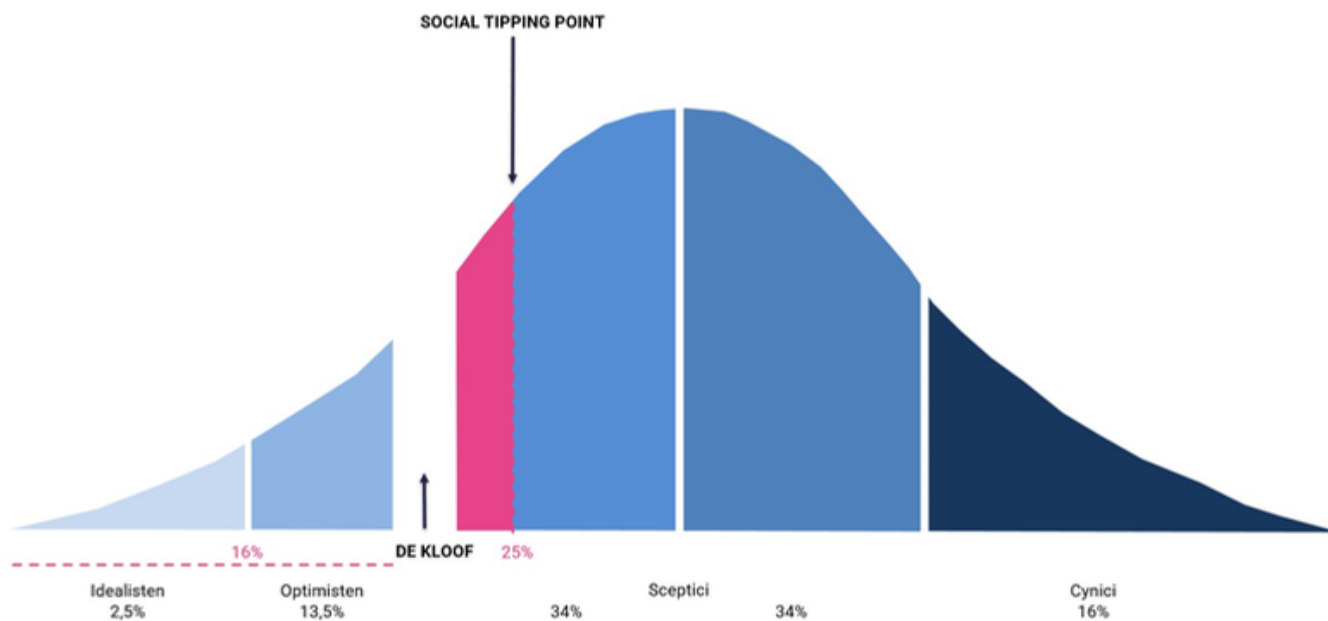
De Inner Development Goals (IDGs) beschrijven 5 dimensies met in totaal 25 menselijke kwaliteiten die leiders en organisaties helpen om wél het verschil te maken. Denk aan zelfbewustzijn, een sterk innerlijk kompas, vertrouwen en samenwerking. Wie echt duurzame resultaten wil bereiken, moet dus niet alleen investeren in systemen en strategieën, maar vooral in de innerlijke groei van mensen. Dat noemen wij: zelfleiderschap.

Deze 'Gids' is in samenwerking met het bedrijfsleven, de wetenschap en maatschappelijke organisaties door meer dan 1000 mensen wereldwijd ontwikkeld. Wereldwijd zijn inmiddels meer dan 800 hubs en netwerken actief, zo ook in Nederland.

Het zijn dus geen zachte concepten, maar harde voorwaarden voor verandering. Zonder deze kwaliteiten blijft strategie abstract. Met deze kwaliteiten wordt strategie uitvoerbaar.

De verschuiving is daarmee fundamenteel: van weten naar kunnen naar zijn. En precies daar ontstaat sociale executiekracht.

De aanhaakcurve



Meer informatie
Scan de QR code



Via kleine coalities, niet via de massa

Een van de grootste misverstanden in verandering is dat je iedereen tegelijk moet meenemen. Dat leidt vaak tot grootschalige programma's, brede communicatie en lange besluitvormingstrajecten. Maar in de praktijk vertraagt dit juist de beweging.

Verandering begint zelden met de massa. Ze begint met een kleine groep.

In vrijwel elke organisatie zijn mensen die vooruit willen. Idealisten en optimisten die kansen zien, experimenteren en nieuwe werkwijzen ontwikkelen. Deze groep vormt het natuurlijke startpunt van verandering.

Wat hen krachtig maakt, is niet hun positie, maar hun gedrag. Ze creëren bewijs. Niet in theorie, maar in de praktijk. Dat maakt verandering zichtbaar, geloofwaardig en aantrekkelijk voor anderen.

Onderzoek naar social tipping points laat zien dat wanneer ongeveer 25% van de groep actief betrokken is, gedrag begint te kantelen. Dat betekent dat je niet iedereen hoeft te overtuigen. Je moet de juiste groep laten groeien.

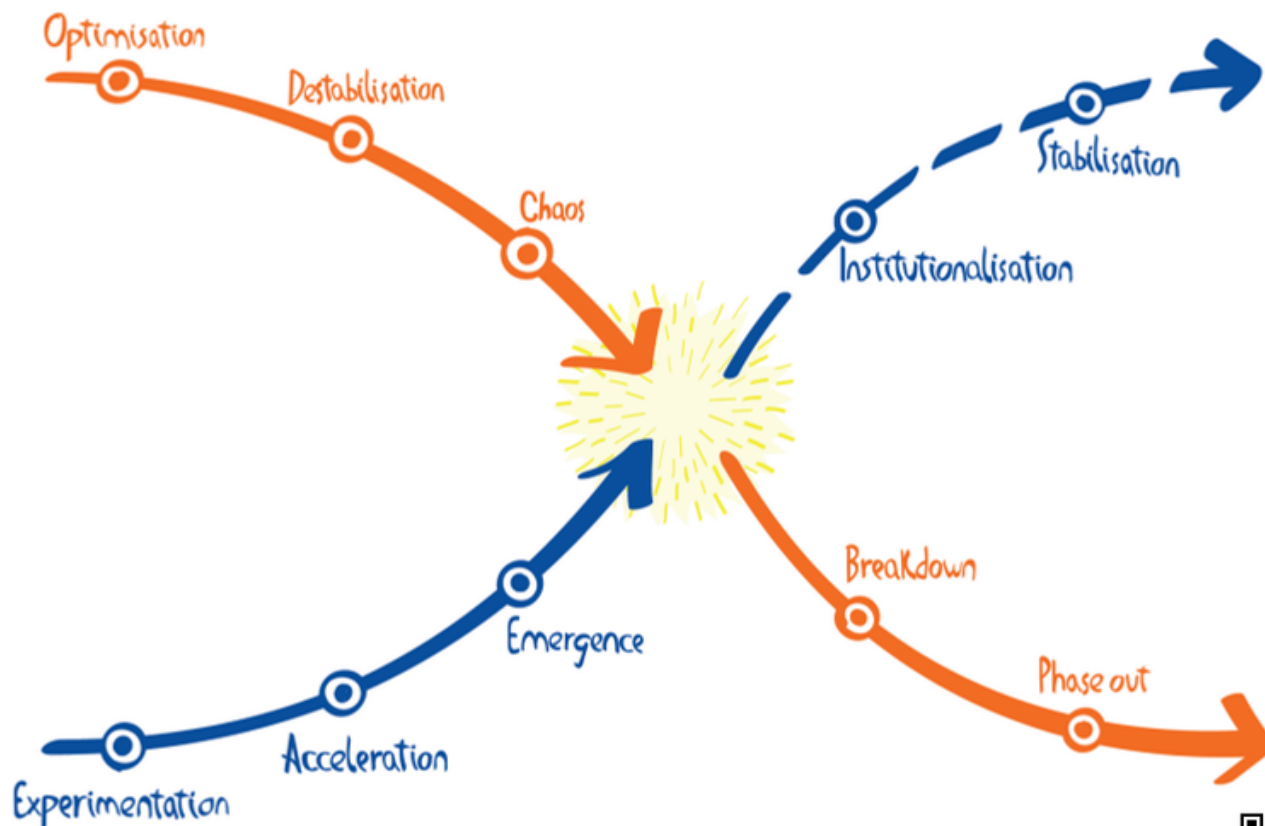
Missieversnellers organiseren dit bewust. Ze verbinden pioniers, ondersteunen hun initiatieven en zorgen dat hun werk zichtbaar wordt. Niet als losse projecten, maar als onderdeel van een groeiende beweging.

Door kleine coalities te versterken, ontstaat iets groters. Andere groepen sluiten aan, nieuwe initiatieven ontstaan en de beweging verspreidt zich. Niet door iedereen tegelijk te bereiken, maar door stap voor stap te groeien.

Van een kleine groep... naar een kritische massa.



De X-curve in liminale tijden



Meer informatie
Scan de QR code



Via experimenteren, niet via voorspellingen

Veel organisaties zijn gewend om verandering te plannen. Ze zoeken naar de juiste strategie, het perfecte ontwerp, de optimale route. Maar in transities werkt deze logica steeds minder goed.

We weten namelijk vaak vooral wat we niet willen, of wat niet meer houdbaar is. Verder weten we nog niet wat daarvoor in de plaats komt. Daarmee zitten we in een tussentijd, tussen oud en nieuw. Een tijd die simpelweg niet meer voorspelbaar is. Met een vaag, troebel toekomstbeeld.

Dat betekent dat richting niet ontstaat door vooraf alles vast te leggen, maar door te doen, te leren en bij te sturen. Experimenteren wordt daarmee geen risico, maar een noodzakelijke manier van werken.

Waar vroeger systemen ontworpen konden worden alsof ze vaststonden, het zogenaamde blauwdrukdenken, vraagt de huidige tijd om een andere benadering met experimenteren: richting houden, maar invulling laten ontstaan.

De X-curve maakt dit concreet. Verandering bestaat uit meerdere bewegingen tegelijk: opbouwen wat nieuw is, ombouwen wat anders moet, voortbouwen op wat werkt en afbouwen wat niet meer past.

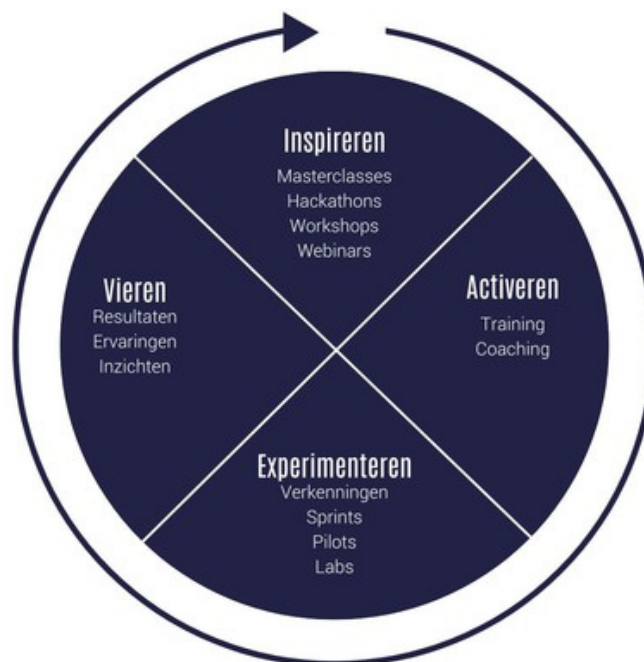
Experimenten maken zichtbaar welke nieuwe praktijken werken en welke oude hun waarde verliezen.

Missieversnellers organiseren deze dynamiek. Ze creëren ruimte voor kleine experimenten, ondersteunen teams in het verkennen van nieuwe werkwijzen en zorgen dat inzichten gedeeld worden. Zo ontstaat richting niet op papier, maar in de praktijk.

Niet door te voorspellen wat werkt, maar door het te ontdekken.

De X-curve is ontwikkeld door DRIFT, Dutch Research Institute For Transitions.

Rituelen van verandering



Meer informatie
Scan de QR code



Via een cadans van rituelen, niet via projectstructuren

Veel organisaties benaderen verandering als een project. Met een duidelijke start, een plan en een einddatum. Maar transities laten zich niet afronden. Ze vragen om continu leren en aanpassen.

Wat werkt, is ritme.

Terugkerende momenten waarin mensen samenkomen om te reflecteren, te experimenteren en vooruitgang te delen. Deze momenten worden rituelen: herkenbare structuren die houvast geven in een onzekere periode.

Juist in de tussentijd — de fase tussen oud en nieuw — hebben mensen behoefte aan richting en verbinding. Rituelen maken verandering tastbaar en zorgen dat mensen aangehaakt blijven.

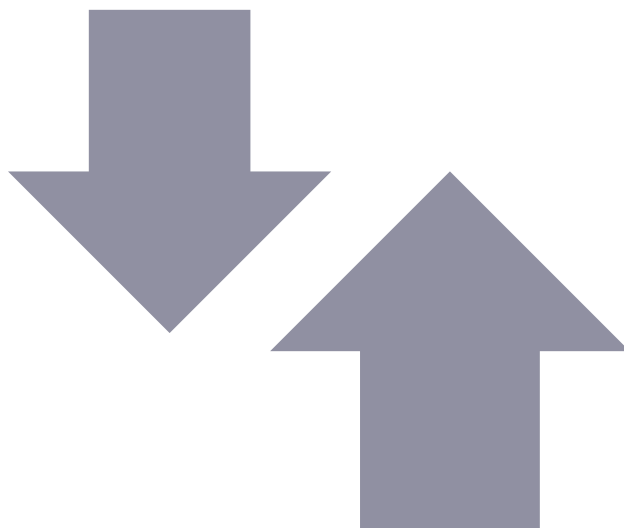
Denk aan inspiratiesessies, leerprogramma's, experiment-sprints en momenten om successen en geleerde lessen te delen. Niet als losse interventies, maar als een terugkerende cadans.

Missieversnellers organiseren deze ritmes bewust. Niet om te controleren, maar om beweging vast te houden. Als een hartslag. Ze zorgen dat verandering zichtbaar blijft en dat mensen zich onderdeel voelen van iets groters.

Zo verschuift verandering van een project naar een proces.

Niet iets wat je afrondt, maar iets wat je blijft doen.

Niet top-down , niet bottom-up



Meer informatie
Scan de QR code



Via wederkerigheid, niet via één richting

Verandering wordt vaak benaderd als een keuze: top-down of bottom-up. Maar in de praktijk werkt geen van beide op zichzelf.

Top-down zonder betrokkenheid blijft abstract.
Bottom-up zonder steun blijft klein.

Echte verandering ontstaat in de wisselwerking tussen beide.

Leiders geven richting, creëren ruimte en nemen barrières weg. Medewerkers brengen energie, initiatief en experiment. Wanneer deze twee bewegingen elkaar versterken, ontstaat er momentum.

Duurzame verandering vraagt om twee bewegingen tegelijk. Richting van bovenaf en initiatief van onderaf

Onderzoek van onder andere Kotter en Beer & Nohria laat zien dat succesvolle transformaties deze combinatie nodig hebben. Strategie en betrokkenheid, richting en leren.

Missieversnellers werken precies op dit snijvlak. Ze verbinden strategische doelen met initiatieven uit de praktijk. Ze zorgen dat leiders zichtbaar ondersteunen en dat medewerkers actief bijdragen.

Zo ontstaat geen opgelegde verandering, maar een gedeelde beweging.

Niet van boven naar beneden.
Niet van beneden naar boven.
Maar van en met elkaar.



6



HOE JE START

Toepassen

Hoe je dit toepast in je organisatie

Missieversnellers beginnen niet met een groots plan, maar met een eerste stap. Door bestaande energie zichtbaar te maken en pioniers te verbinden, ontstaat een natuurlijke start. Het is belangrijk om klein te beginnen, zodat experimenteren veilig voelt en snel resultaat oplevert. Van daaruit kan de beweging groeien. Niet door te forceren, maar door te versterken wat al werkt.

De rol van leiderschap

Leiderschap verschuift van sturen naar mogelijk maken. In plaats van alles vooraf te bepalen, creëren leiders de ruimte waarin anderen kunnen handelen. Dat vraagt om vertrouwen, loslaten en het ondersteunen van initiatieven van onderaf. Tegelijk blijft richting belangrijk. Juist de combinatie van duidelijke koers en ruimte voor initiatief maakt dat verandering echt kan groeien.

Van losse energie naar structurele impact

Een beweging krijgt pas blijvende impact wanneer ze is verankerd in de organisatie. Dat betekent dat succesvolle experimenten niet op zichzelf blijven staan, maar onderdeel worden van hoe de organisatie werkt. Structuren en processen bewegen mee met wat zich in de praktijk bewijst. Zo groeit verandering van losse initiatieven naar een nieuwe standaard.



DE 5 STUURVVRAGEN VOOR

RICHTING: is de ambitie scherp genoeg om beweging te starten?

- Is onze missie concreet genoeg om in de praktijk te handelen?
- Waar is richting nog te abstract om mee te beginnen?
- Wat is expliciet NIET meer de bedoeling (afbouw in de X-curve)?

ENERGIE : waar zit de natuurlijke beweging al?

- Waar ontstaan al initiatieven die passen bij de strategie?
- Wie zijn onze missieversnellers (ongeacht functie)?
- Hoe zichtbaar zijn deze mensen en initiatieven nu?

VERBINDING : wordt losse energie een beweging?

- Hoe verbinden we initiatieven over teams en silo's heen?
- Waar organiseren we ontmoeting en uitwisseling?
- Hebben we één gedeeld verhaal of losse projecten?

VERSNELLING: hoe groeit dit naar kritische massa?

- Wat maken we zichtbaar zodat sceptici aanhaken?
- Welk bewijs creëren we actief?
- Hoe verlagen we de drempel om mee te doen?

VERANKERING: wanneer wordt dit de nieuwe norm?

- Welke experimenten schalen we door?
- Wat passen we aan in processen en structuren?
- Waar houden we oud gedrag nog onbewust in stand?

Experimenten die beweging starten

De eerste coalitie start geen project, maar één of meerdere experimenten. Deze experimenten zijn gericht op het toetsen van aannames in de praktijk en het zichtbaar maken van wat werkt.

Richtlijnen voor het vormgeven van experimenten:

1 Werk vanuit een duidelijke aanname
Welke aanname wil je verkennen?

2 Kies een vorm die past bij de vraag
Van een korte verkenning van enkele weken tot een verkenning over meerdere maanden

3 Voer het uit in de praktijk
Met echte situaties, echte mensen en echte keuzes

4 Houd het klein genoeg om te starten
Begin waar je direct kunt handelen, zonder afhankelijkheden

5 Maak het leerdoel expliciet
Wat willen we begrijpen na afloop?

6 Organiseer tussentijdse reflectie
Wanneer bepalen we of we doorgaan, aanpassen of stoppen?

7 Zorg dat het zichtbaar wordt
Wat laten we zien zodat anderen kunnen aanhaken?



Resultaat van een experiment

Een experiment levert concrete input voor besluitvorming:

7

Inzicht in wat werkt (en wat niet)

Getoetst in de praktijk, niet gebaseerd op aannames

7

Onderbouwde keuze voor vervolgstap

Stoppen, aanpassen of gericht opschalen

7

Verlaagd risico bij grotere investeringen

Beslissingen worden genomen op basis van bewijs, niet op basis van verwachting

7

Concreet voorbeeld uit de praktijk

Zichtbaar voor anderen, waardoor het aanhaken versnelt

7

Versnelling van besluitvorming

Concrete korte stappen, minder discussie, meer duidelijkheid

7

Input voor strategie, business cases en investeringskeuzes

Experimenten maken abstracte ambities concreet en toetsbaar





Start je eerste beweging

Interactieve sessie om intern draagvlak te creëren en te starten (2-3 uur)

Waarom deze sessie?

Je bent enthousiast. Je ziet wat er nodig is.

Maar om echt te starten, moeten anderen aanhaken. Deze sessie helpt je om dat te laten gebeuren.

In deze sessie

- vertalen we dit gedachtegoed naar jullie context;
- maken we concreet waar beweging kan ontstaan;
- betrekken we de juiste mensen in het gesprek;
- creëren we gezamenlijk de eerste richting.

Wat het oplevert

- interne energie om te starten
- een gedeeld beeld van waar je staat
- één duidelijke focus
- een eerste coalitie
- 2–3 concrete experimenten

Inspireren met praktijkvoorbeelden

We inspireren met praktijkvoorbeelden van organisaties die je voorgingen:

- Ministerie van Defensie: adaptieve krijgsmacht
- Scholen – toekomstbestendig onderwijs
- Waterschappen – digitaal verandervermogen



Plan een vrijblijvende afspraak

Plan een vrijblijvende afspraak met Kees Froeling.

Scan de QR-code en kies een moment dat het jou uitkomt om via Teams af te spreken.

Liever een persoonlijke ontmoeting?

Mail of bel Kees:

Kees@studiowhy.nl

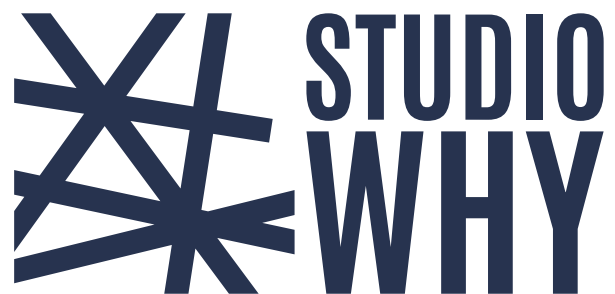
+31 6 190 17 538



WIJ MAKEN IMPACT MET

ONDERWIJS Experimenten, Maatwerk, Begeleiding & Training **ZORG** Innovation Games, Serious Games, Design Thinking, **MINISTERIES** Innovation Hackathon, Masterclasses, **PROVINCIES** VR workshops, Events, Inner Development Goals, **WATERSCHAPPEN** Verander management, LEGO® Serious Play®, **FUSIES**, Keynote Speaker, Webinars **HAALBAARHEIDSONDERZOEK** STUDIO.WHY Digitaal verandervermogen, **SOCIALE EXECUTIEKRACHT**





studiowhy.nl