

Leading from the top

VERANDEREN EN VERANDEREN IS DRIE



Daan Sorgeloos – daan.sorgeloos@ginkgoconsulting.be

Doelstellingen

1. Aan de hand van veranderingen binnen mijn eigen gezin het verschil tussen **eerste**, **tweede** en **derde** orde veranderingen tot leven te brengen en jullie laten aanvoelen

- hoe je de drie types verandering kan herkennen,
- Welke rol je als top hebt op te nemen
- en wie uit jouw organisatie je er best voor (mee) 'in the lead' zet

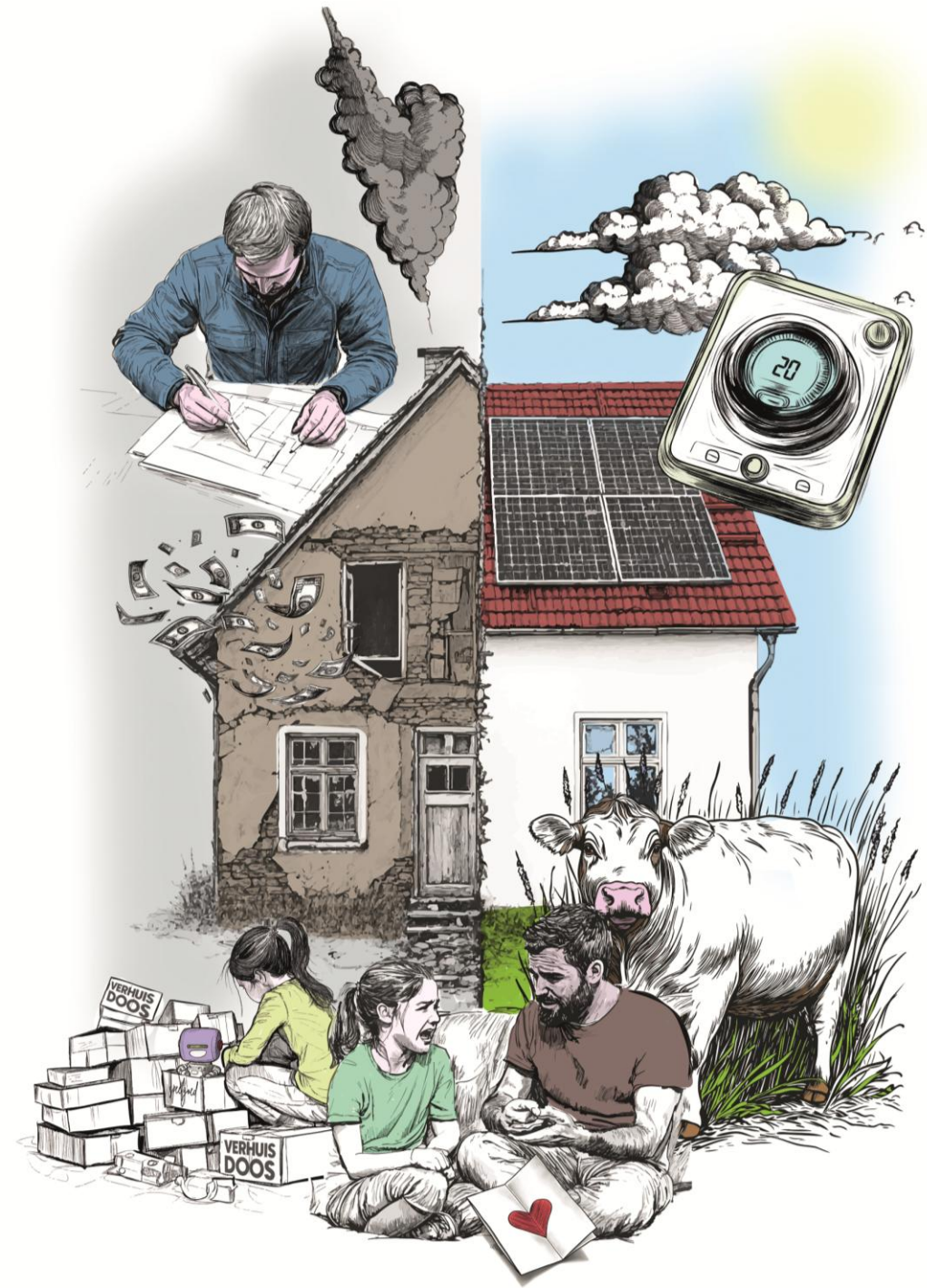
Eerste orde verandering: Optimaliseren

Het systeem levert, na implementatie, dezelfde producten of diensten, maar

- goedkoper
- sneller
- beter

Delegeren aan programma- en projectmanagers

Ongemakken in operationele continuïteit managen



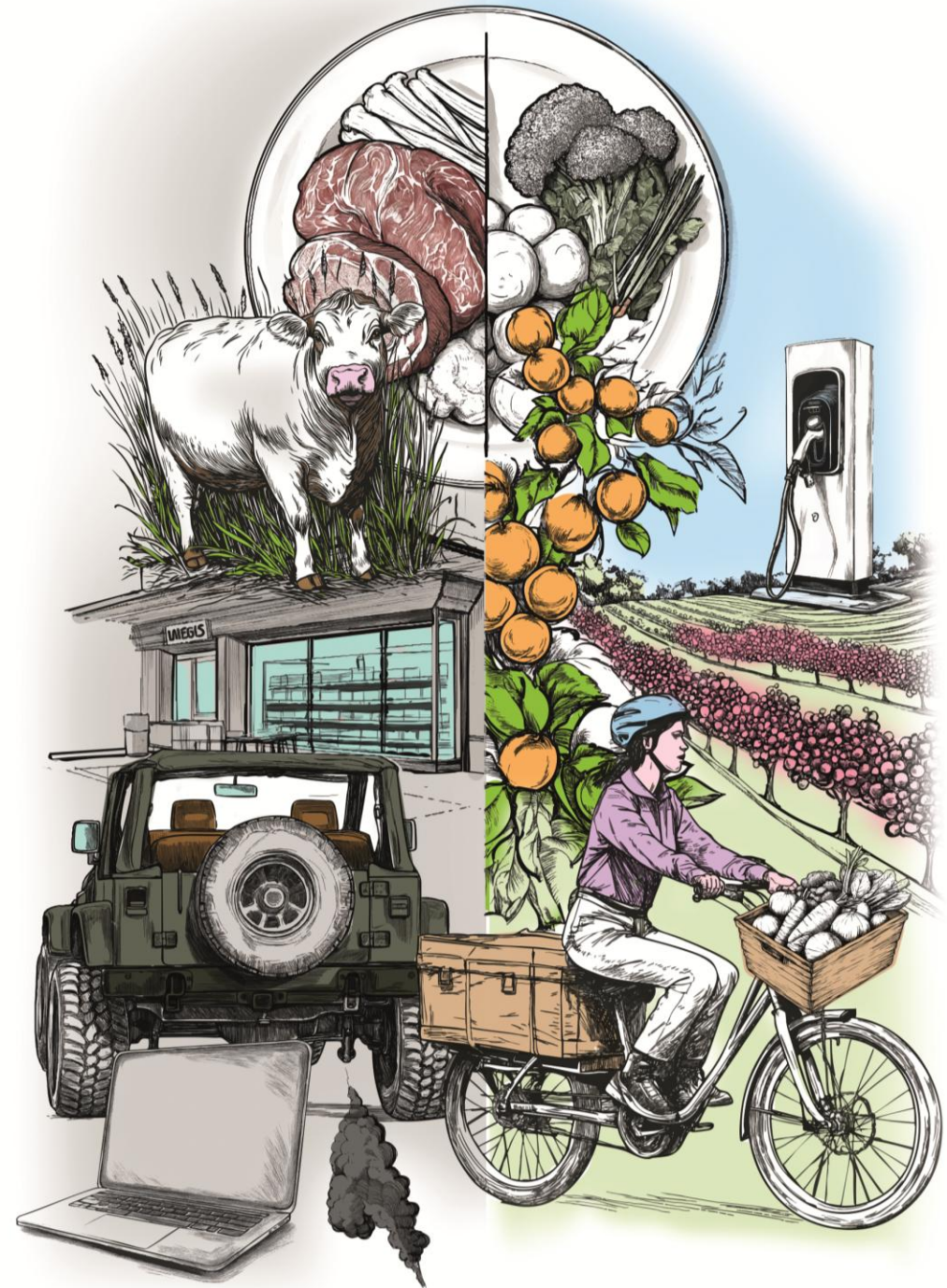
Tweede orde verandering: Transformeren

Uitdaging: een nieuw leidend
criterium laten leven

Nooit via oplossingen!

Sturen op betekenis ahv

- Sensebreaking
- Sensegiving
- Sensemaking



Derde orde verandering: Ruimte creëren voor transitie

Uitdaging: probleem, maar ook de oplossingen zitten niet 'in' organisaties, maar 'tussen' organisaties

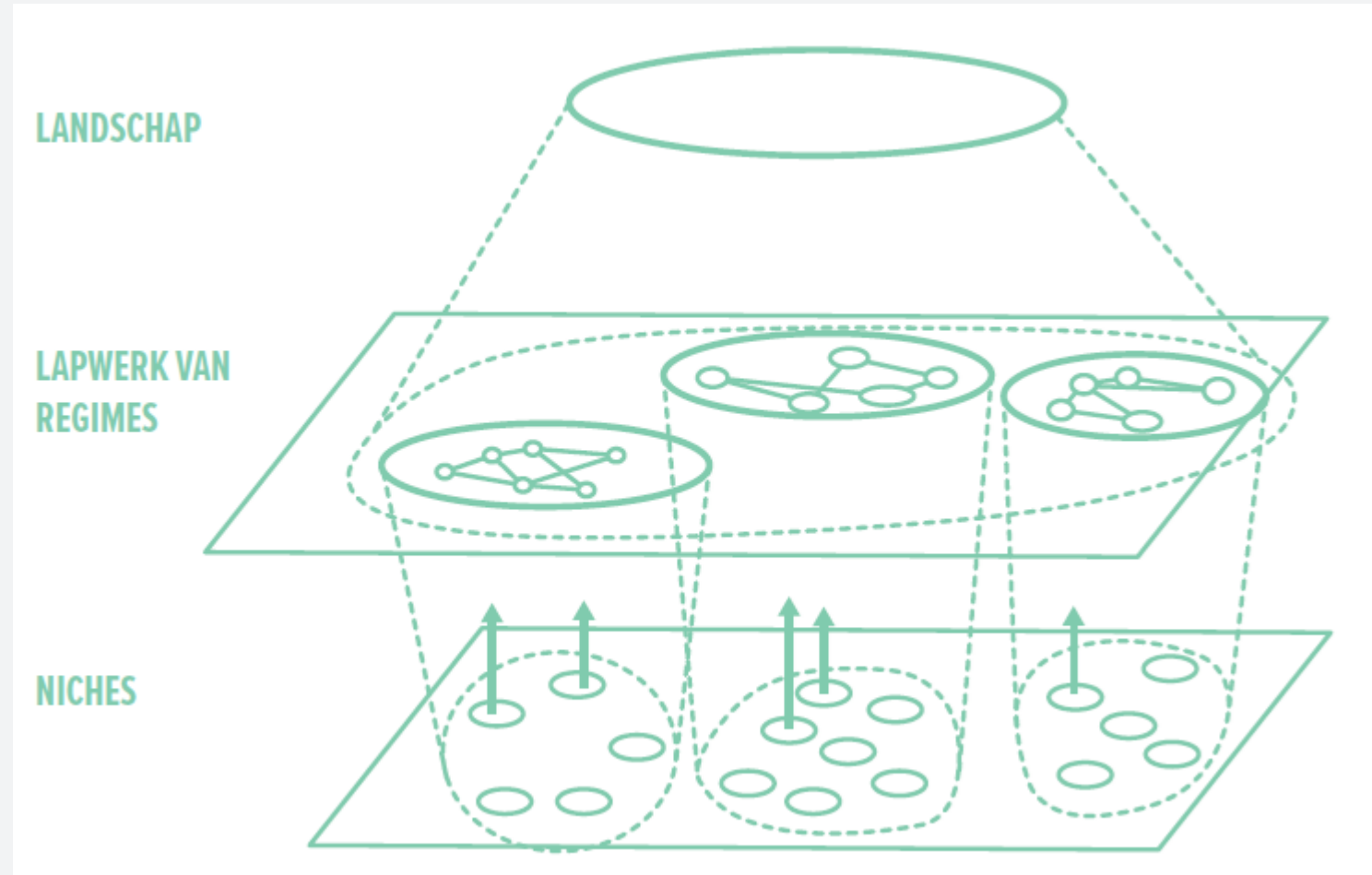
Ruimte geven aan mogelijkmakers

Windows of opportunity herkennen in 'het landschap'



Geels, 2002
Schuijt, 2021
Loorbach & Rotmans, 2010
De Haan & Rotmans, 2011

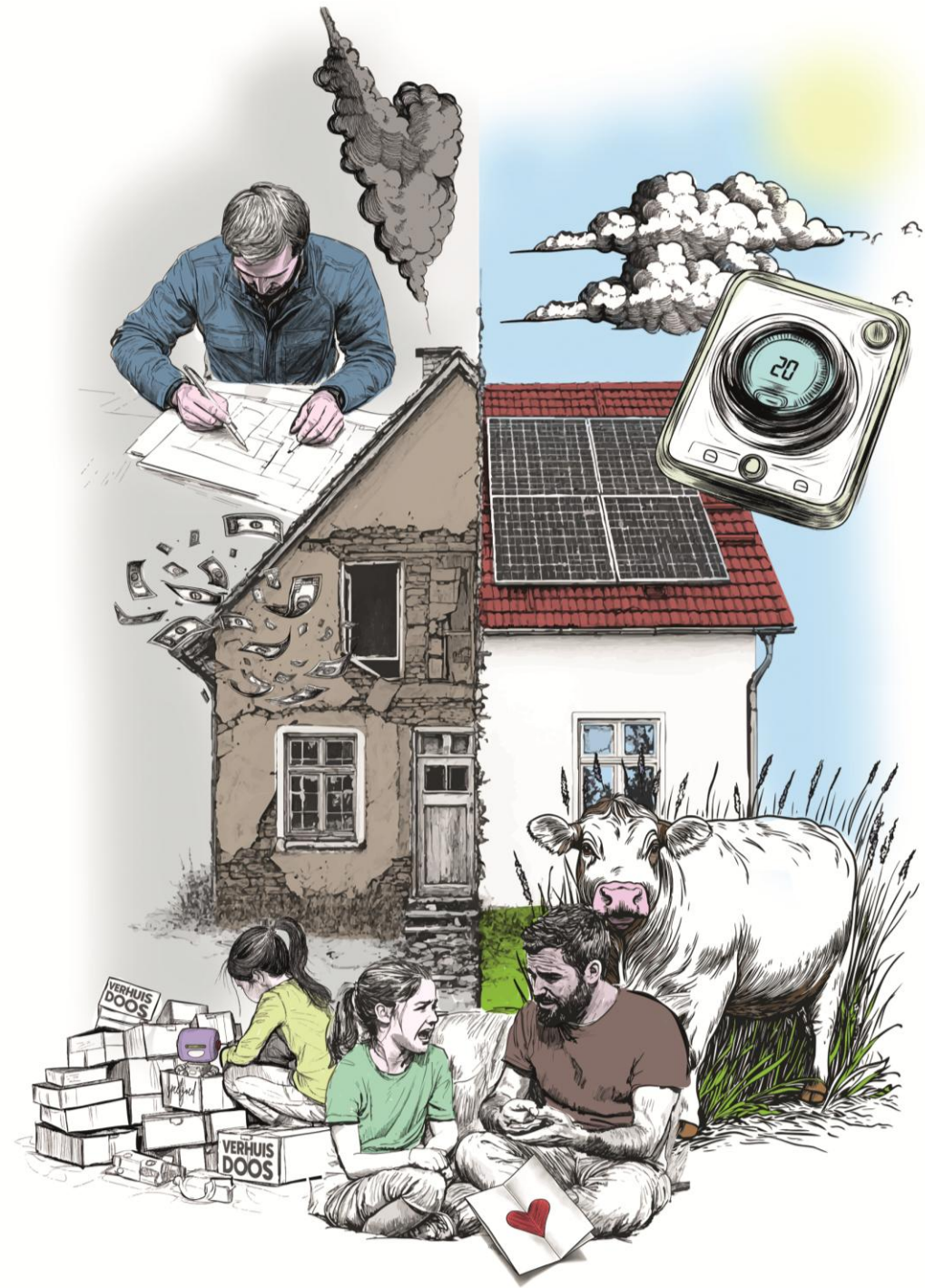
Multilevel-model



Meerdere niveaus als een geneste hiërarchie (Sorgeloos & Segers, 2025)

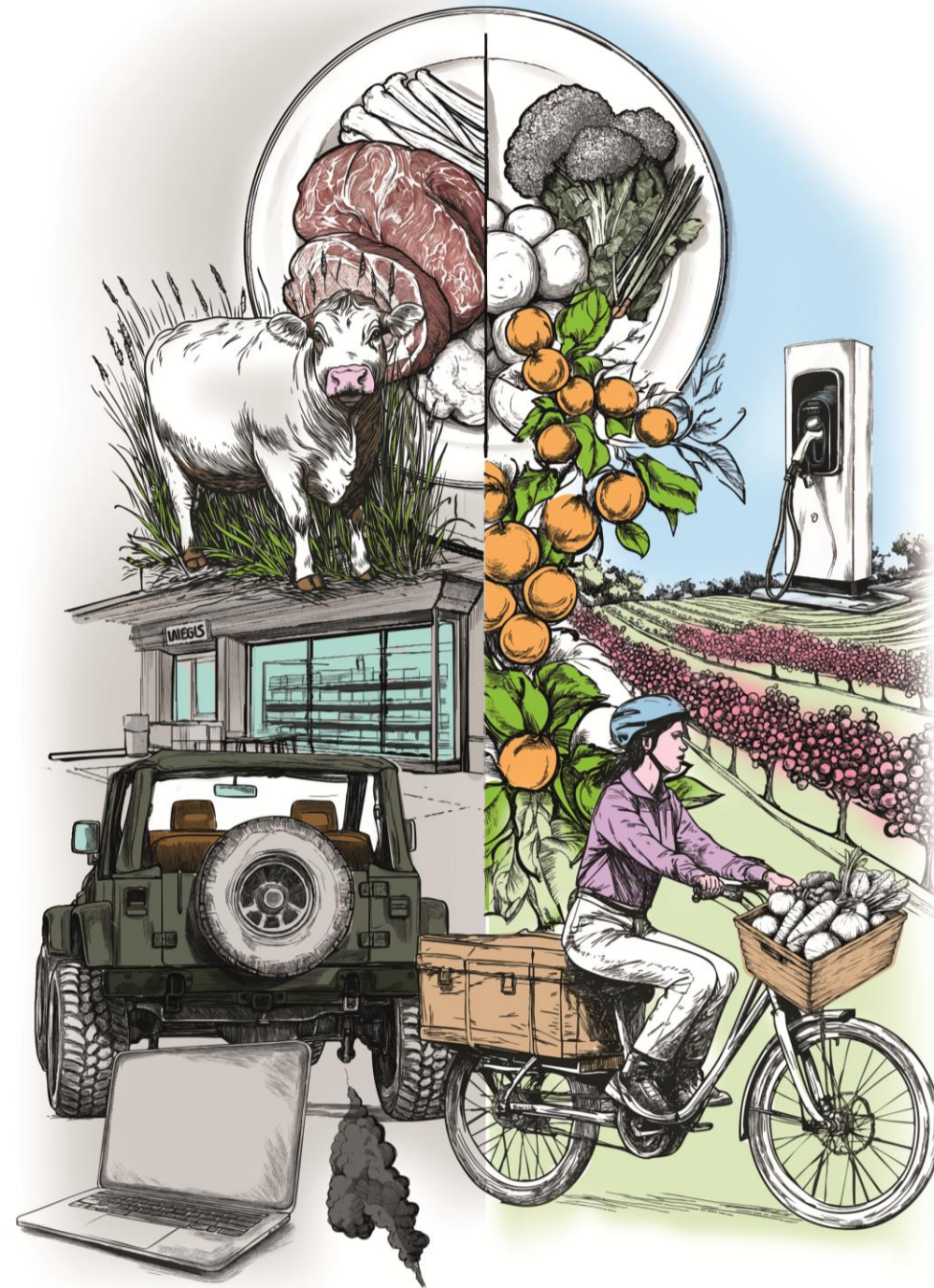
Kenmerken Optimalisatie:

- **Het probleem:** is gekend
- **De leiders:** de top
- **Oplossingen:** Zijn duidelijk
- **Veranderaanpak:** Van A naar beter A, met een gekende veranderstrategie (Projectmanagement)
- **Change agent:** Expert
- **Uitdagingen:** Tijdelijke ongemakken in operationele continuïteit en leren hanteren van nieuwe methodes
- **Resultaat:** Optimalisatie van het bestaande systeem



Kenmerken Transformatie

- **Doel:** een nieuwe wereld creëren binnen de organisatie
- **Adagium:** niet beter met minder, maar anders
- **Veranderaanpak:** Van A naar B, op de manier van B
- **Veranderbenadering:** Compostella benadering
- **Waarop sturen:** nieuwe betekenis
- **Leider:** Leider van mensen in verandering
- **Resultaat:** Je komt in B,



Kenmerken Transitie

- **Doel:** systeemverandering of maatschappelijke functies fundamenteel anders vervullen
- **Adagium:** niet zozeer verandering realiseren 'in' organisaties, maar 'tussen' organisaties
- **Veranderaanpak:** Van A naar ??, op de manier van ??
- **Veranderbenadering:** action learning
- **Waarop sturen:** ruimte geven aan innovaties in niches tussen instellingen
- **Leider:** Ruimtemaker voor mogelijkmakers
- **Resultaat:** B³



Rollen van de top

Type verandering	Eerste orde	Tweede orde	Derde orde
Activiteiten van de top	<ul style="list-style-type: none"> • Processen/producten selecteren waar optimalisaties op nodig zijn • Programma en/of projectmanager(s) aanstellen • (SMART) doelstellingen en oplossingen formuleren/valideren • Middelen vrijmaken • Voortgang opvolgen • Participatiemogelijkheden benutten • Emoties kanaliseren 	<ul style="list-style-type: none"> • Breaking sense (<i>welke succescriteria voldoen niet meer en waarom?</i>) • Giving sense (<i>nieuwe succescriteria eensgezind en inspirerend communiceren</i>) • Leaders van mensen in verandering aanstellen en zichtbaar steunen • Tijd, ruimte en middelen vrijmaken voor sensemaking en identiteitsontwikkeling • Strategische kaders (missie, visie, waarden) vernieuwen • Systemische barrières helpen wegnemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke functies kiezen waar organisatie rol in transitie in wil opnemen • Interne ondernemers (edge walkers) ruimte geven • Aanvaardbaar verlies bespreken • Vrijplaatsen voor exploratie en experiment met andere instellingen creëren • Psychologisch veilige leeromgeving stimuleren • Evenwicht tussen leren en presteren bewaken
Valkuilen van de top	<ul style="list-style-type: none"> • Zelf programma's en projecten leiden (onvoldoende delegeren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oplossingen formuleren ipv te bereiken resultaten • Onvoldoende ruimte geven voor sensemaking en identiteitsontwikkeling • Terugschakelen bij weerstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Te snel inkantelen in eigen instelling • Leiderschap niet kunnen delen met andere instellingen • Experimenten te snel in projecten gieten • Prestatiedoelen vastleggen

Extra verdieping:



NIEUW

Ontdek als leider het verschil tussen optimalisatie, transformatie en transitie. Met heldere modellen, herkenbare verhalen en de verrassende metafoer van het gezin krijg je taal, houvast en richting voor complexe veranderingen.

Waarom pre-orderen?

- Krijg als eerste toegang zodra het boek verschijnt.
- Combineer met *Leading from the Middle* voor een totaalbeeld van leiderschap in organisaties.
- Praktisch én strategisch: inzichten direct toepasbaar op het hoogste niveau.

€ 34,50
Paperback
ISBN 978 94 6234 920 9
Coming soon



**PRE-ORDER
NU**

