

GO FLOW:

Fit, snel en dynamisch organiseren

In een wereld vol onzekerheid
en onkenbaarheid

Hans Schönfeld

Van Haren
PUBLISHING

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net



GO FLOW: Fit, snel en dynamisch organiseren

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals Best Practice series en The Open Group series. Van Haren Publishing is de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, waaronder Agile Consortium, World Commerce and Contracting, IAOP, IPMA World, KNVI, PMI-NL, NLAIC en The Open Group.

Van Haren Publishing maakt deel uit van de Van Haren Group, die naast publicaties ook trainingsmaterialen en e-learning aanbiedt via Van Haren Learning Solutions, evenals professionele certificering via examens onder Van Haren Certify.

Onderwerpen per domein zijn:

IT-management	IT-servicemanagement	FitSM, ISM®, ISO/IEC20000, IT4IT®, ITIL®, VerISM®, SAF, TRIM, XLA®
	Datamanagement	Data literacy, Data visualization, DMBOK
	IT-assetmanagement	HAM, ITAM, SAM
	IT-securitymanagement	BIO, ISO/IEC27001, NIS2
	Testmanagement	CTAP
	Applicatiemanagement	ASL
	Overig	eCF, IT-CMF, Scrum
Projectmanagement	Projectmanagement	Half Double, ICB, ISO/IEC21500, P3.express, PM2, PMBOK Guide, Praxis, PRINCE2
	Agile	Agile, Agile PM
	Overig	PMO
Businessmanagement	Operationsmanagement	Lean, Lean Six Sigma, OBM, OMC, RASCI
	Contractmanagement	CATS CM, CATS RVM, IACCM World
	Business informatiemanagement	BiSL, DID
	Artificial intelligence	AI, Generative AI
	Outsourcing	OPBOK
Enterprise-architectuur	Enterprise-architectuur	BIAN, TOGAF
	Modeling	ArchiMate, BPMN
	Softwarearchitectuur	ISAQB
	Overig	Open Agile Architecture

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net



GO FLOW:

Fit, snel en dynamisch organiseren

In een wereld vol onzekerheid en onkenbaarheid

Hans Schönfeld

Van Haren PUBLISHING

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Colofon

Titel:	Go Flow: Fit, snel en dynamisch organiseren
Ondertitel:	In een wereld vol onzekerheid en onkenbaarheid
Serie:	Go Flow Network: fit, snel en dynamisch organiseren.
Auteur:	Hans Schönfeld
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 1504 8
ISBN eBook:	978 94 018 1505 5
ISBN ePub:	978 94 018 1506 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2026
Lay-out en DTP:	Marlous Design, Velserbroek
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2026

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

In het bijzonder is het zonder deze schriftelijke toestemming niet toegestaan om deze publicatie geheel of gedeeltelijk te gebruiken of op te nemen voor het trainen of ontwikkelen van grote taalmodellen (LLM) of andere generatieve kunstmatige-intelligentiesystemen. Het is ook niet toegestaan om deze publicatie te gebruiken in of in verband met dergelijke technologieën, tools of modellen om gegevens of inhoud te genereren en/of deze te synthetiseren of te combineren met andere gegevens of inhoud.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Woord vooraf

Grenzen die lange tijd vanzelfsprekend leken, vervloeien in hoog tempo. Grenzen tussen organisaties bijvoorbeeld, maar ook tussen publiek en privaat, tussen landen en economieën, tussen menselijke en artificiële intelligentie en tussen mensen en artificieel intelligente machines (cobots). Wat vandaag een vanzelfsprekend uitgangspunt voor een besluit lijkt, kan morgen alweer achterhaald zijn. Veel organisaties reageren op die snelle veranderingen met méér plannen, méér regels en méér controle. Maar wat als juist dát het probleem is?

Alles stroomt. Toch organiseren we vaak nog alsof de wereld stilstaat.
Van 1976 tot 2024 werkte ik bij de politie. Eerst op straat, later als leidinggevende en uiteindelijk onder meer als (plaatsvervangend) korpschef en Chief Innovation Officer. In de latere jaren combineerde ik mijn werk bij de politie met de functies van Research Fellow aan de Technische Universiteit Delft en Principal Consultant National Safety bij TNO. Het waren verschillende werelden. De politie gekenmerkt door hiërarchie, de TU Delft door kennis, onderzoek en fantasie en TNO door empirie. Gaandeweg zag ik in al die werelden hetzelfde verschijnsel ontstaan.

Vanaf de jaren 80 begon het mij op te vallen dat de klassieke overheids-hiërarchieën begonnen te kraken. Dat gold echt niet alleen voor de politie, maar ook voor bijvoorbeeld gemeenten, het Openbaar Ministerie, de rechterlijke macht, jeugdzorg en andere instituties. Ze waren ontstaan in een relatief overzichtelijke wereld. Hun inrichting was traditioneel. Verantwoordelijkheden werden verdeeld, bevoegdheden vastgelegd, processen ingericht en leidinggevenden zorgden ervoor dat het geheel min of meer voorspelbaar functioneerde. Jarenlang werkte dat goed. Maar de wereld werd minder homogeen, technologie ontwikkelde zich steeds sneller en de onderlinge afhankelijkheden tussen (overheids-) organisaties namen toe. De steeds complexere problemen verhielden zich steeds minder met de grenzen van afzonderlijke organisaties, disciplines of landen. Digitalisering maakte de wereld niet alleen sneller, maar verbond gebeurtenissen met elkaar. Een verandering elders kon daardoor hier onverwachte gevolgen hebben. Geslotenheid, onbeweeglijkheid en traditie gingen knellen. De werkelijkheid bewoog sneller dan de hiërarchische overheidsorganisaties die haar probeerden te ordenen.

Toen ik in 2017 mijn politiefunctie ging combineren met functies binnen de TU Delft en TNO zag ik hetzelfde verschijnsel vanuit een ander perspectief. De toenemende beweging en daardoor afnemende voorspelbaarheid betekenden dat ook daar de wijze van organiseren, onderzoeken en leidinggeven onder druk kwamen te staan. Onderzoek, ontwerp, besluitvorming en realisatie kennen van oudsher lange doorlooptijden. Hoe langer echter de periode tussen het formuleren van een behoefte en het daadwerkelijk gebruiken van een oplossing, hoe groter de kans dat de wereld waarvoor die oplossing werd bedacht inmiddels is veranderd. Juist bij lange ontwikkelcycli wordt zichtbaar wat er gebeurt wanneer de omgeving sneller beweegt dan het ontwikkelproces.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Een voorbeeld uit de defensiewereld maakt dat zichtbaar. De behoeftestelling voor 'nieuwe' Anti-Submarine Warfare Fregatten voor België en Nederland dateert van 3 mei 2018. Daarna volgden onderzoek en ontwerpfasen die 5 jaar later, in juni 2023, tot contracten met Damen Ship Yards en Thales leidden. De bouw van het eerste casco werd eind 2025 gestart en zal enkele jaren vergen. Daarna zal er nog tenminste een jaar van testen volgen. Het eerste fregat is voorzien voor 2029 (Ministerie van Defensie, 2023, 2024). Er zitten 11 tot 15 jaren tussen de behoeftestelling en het feitelijk beschikbaar hebben van een operationeel fregat. In die 11 jaar veranderde de wereld enorm snel. Rusland werd agressiever en deed en doet praktijkervaring op in de Oekraïne en de Zwarte Zee, de USA is een nauwelijks betrouwbare luis in de pels van de NAVO geworden, drones opereren dagelijks in de lucht en op en onder water, AI en sensortechnologie en de dreiging van hacken in het cyberdomein vormen maar enkele van de veranderingen in de omgeving. Het schip dat wordt opgeleverd, moet dus functioneren in een andere wereld dan toen de contracten werden getekend.

Ook bij het ontwikkelen en beheren van infrastructuur, netwerken, dataverzamelingen en applicaties zag ik iets vergelijkbaars. Sinds de jaren 80 zag ik de ene na de andere methode, standaard, framework en managementbenadering langskomen. We begonnen klein en dicht bij de gebruikers. Naarmate de complexiteit toenam, volgden onder meer Business Process Redesign, ITIL, Lean Six Sigma, IPMA project- en programma-management, Scrum, PRINCE2, Agile en SAFe. Alhoewel van waarde zag ik ook daarbij steeds weer het hetzelfde probleem naar voren komen (*zie figuur 1*).

De vraag hoe we ervoor zorgen dat we realiseren wat we hebben afgesproken moet worden aangevuld met de vraag hoe we ervoor zorgen dat wat we realiseren nog past bij de wereld waarin het uiteindelijk moet functioneren? Niet omdat beheersing onbelangrijk is, maar omdat beheersing alleen niet meer voldoende is. Veel organisaties zijn zo druk met het oplossen van de problemen van gisteren, dat er geen ruimte rest voor voorbereiding op de problemen van morgen.



Figuur 1 Kenmerken van bestaande methoden.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Vervloeiing, flow, onzekerheid en onkenbaarheid

Met vervloeiing (internationaal wordt vaak het woord fluïditeit gebruikt) bedoel ik het verschijnsel dat grenzen en categorieën die lange tijd vanzelfsprekend leken hun vastheid verliezen. Grenzen tussen organisaties, rollen en disciplines, tussen publiek en privaat, tussen organisaties en ecosystemen, tussen mens en technologie en inmiddels zelfs tussen menselijke en artificiële intelligentie vervloeien en vervagen.

Met flow bedoel ik de voortdurende beweging die mede uit die vervloeiingen ontstaat. Niet een verandering van een stabiele situatie A naar een nieuwe stabiele situatie B, maar een werkelijkheid waarin ook B alweer beweegt voordat we haar hebben bereikt.

Vervloeiingen en flow vergroten de onzekerheid. Onzekerheid is daarmee nauwelijks nog een tijdelijke verstoring die het eens was. Tegenwoordig is het steeds meer een permanente omstandigheid. Bij onzekerheid kun je mogelijke ontwikkelingen verkennen zonder te weten welke werkelijkheid wordt. Scenario's, kansberekeningen, forecasting en risicomanagement kunnen daarbij soms helpen.

Maar ondanks het feit dat we steeds betere informatie en systemen hebben, kunnen sommige gebeurtenissen eenvoudigweg niet worden voorzien. Die noemen we onkenbare gebeurtenissen, die soms zeer ingrijpende gevolgen hebben. Bij onkenbaarheid kunnen relevante toekomstige mogelijkheden op het moment waarop we handelen nog niet bekend zijn. Onkenbare gebeurtenissen komen voort uit de natuur, technologieën, gebeurtenissen of combinaties daarvan, met gevolgen die nog niet bestaan of die we nog niet kunnen overzien. De aanslagen van 11 september 2001, de COVID-pandemie, de plotselinge wereldwijde doorbraak van generatieve AI en de bedreigingen door de USA van NAVO-landen laten zien hoe onvoorzien en snel een samenleving van koers kan veranderen.

Van organisatie naar fit organiseren

Onzekerheid vraagt om de fitheid om te anticiperen. Onkenbaarheid vraagt om het vermogen om te handelen wanneer zich iets aandient waarop je je niet specifiek hebt kunnen voorbereiden. Ook dat vermogen noem ik fitheid. Dit was de start van een jarenlange zoektocht naar hoe mensen en organisaties fit genoeg kunnen worden en blijven om voortdurend mee te bewegen met een werkelijkheid die sneller verandert dan hun plannen.

Dat veranderde ook mijn opvatting over leiderschap. Ik ben mijzelf als leider steeds meer gaan zien als een choreograaf van beweging. Niet iemand die iedere stap voorschrijft, maar iemand die omstandigheden probeert te creëren waarin mensen gezamenlijk kunnen bewegen, improviseren, leren, samenwerken en hun handelen kunnen aanpassen aan wat zich in de omgeving aandient. Een choreograaf creëert ruimte waarin anderen kunnen bewegen. Go Flow leiderschap gaat daarom niet alleen over het creëren van beweging maar met name over het organiseren van bewegingsruimte. Over het scheppen van voorwaarden waaronder mensen en organisaties kunnen handelen wanneer omstandigheden veranderen.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Veel organisaties proberen de snelle en opvolgende veranderingen te beantwoorden met meer regels, meer controle, uitgebreidere analyses of grotere plannen. Een enkele keer helpt dat, maar steeds vaker blijken systemen en oplossingen die organisaties jarenlang succesvol maakten onvoldoende in de voortdurende en versnellende beweging. Om een antwoord te vinden op de blijvende onzekerheid en onkenbaarheid moeten we alternatieven bedenken en beproeven voor de manier waarop we organiseren. Bijvoorbeeld organiseren van korte termijn plannen in plaats van lange termijn plannen; overigens zonder verliefd te worden op het plan, want wellicht moet het toch nog radicaal worden bijgesteld. Organiseren in het besef dat controle niet hetzelfde is als grip op de toekomst. Organiseren van leren om met onzekerheid en onkenbaarheid te bewegen. Vanuit die gedachte ontstond Go Flow.

Go Flow

Go Flow is geen poging om de volgende managementwaarheid te formuleren. Ik heb na bijna vijftig jaar organiseren steeds minder vertrouwen gekregen in eeuwige managementwaarheden. Het Go Flow netwerk is daarom te beschouwen als een uitnodiging om gezamenlijk (ja ook met jou) te onderzoeken welke eigenschappen mensen en organisaties nodig hebben om fit, snel en dynamisch te kunnen blijven handelen wanneer hun omgeving voortdurend verandert. Om de zoektocht breder te maken heb ik met gelijkdenkenden het Go Flow Network opgericht. In het netwerk werken bestuurders, professionals, onderzoekers, studenten en organisaties samen aan een Body of Knowledge, Perspectives & Methods. Boeken, artikelen, praktijkervaringen, opleidingen, congressen, simulaties, games en onderzoek moeten elkaar daarbij versterken. Dit boek is onderdeel van die zoektocht. Het bouwt voort op een eerder Engels boek van mij *Dancing with Change & Fluidity: From Organization to Organizing (Schönfeld, 2025)*, maar gaat een stap verder. Centraal staat niet alleen de constatering dat de wereld vloeibaarder wordt, maar vooral de vraag wat dat zou moeten betekenen voor de fitheid van mensen en organisaties.

Bestaande methoden

En bestaande methoden dan?, vragen sommige van jullie je wellicht af. Go Flow is op een andere leest geschoeid dan bestaande volwassenheids-, ontwikkel-, project- en managementmethoden. Zoals figuur 1 laat zien is het invoeren en gebruik van deze methoden doorgaans gewoonweg te tijdrovend en omslachtig geworden om met de door AI versnellende veranderingen om te gaan. Tekenend is dat bijna al de benaderingen in basis een mate van stabiliteit, afbakening of precies afgebakende opdracht kennen. De CE in PRINCE2 staat niet voor niets voor een gecontroleerde omgeving (Projects In Controlled Environments). De Go Flow-benadering schrijft daarom niet voor hoe één specifieke transformatie, ontwikkeling of verandering moet worden uitgevoerd. Go Flow is gericht op het verbeteren van eigenschappen die organisaties nodig hebben om zich permanent te kunnen blijven aanpassen. Dat is anders dan een werkwijzen met tijdelijke bemensing, met een start en een einde. Doordat nagenoeg alle bestaande methoden een begin en einde kennen, zijn ze doorgaans te beschouwen als een gebeurtenis. Go Flow

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

daarentegen benadert de fitheid in organiseren als een permanent vermogen om passend te reageren, zelfs wanneer passend handelen betekent dat je vertraagt, of bewust even niet meebeweegt. Fitheid in organiseren beschouw ik als het bewegings-vermogen van een organisatie. Fitheid in zijn als het vermogen van jou om met voortdurende veranderingen, onzekerheid en onkenbaarheid om te gaan.

Go Flow Network

Elke innovatie, elk besluit, iedere nieuwe samenwerking veroorzaakt nieuwe beweging. Organisaties bewegen dus niet alleen mee met de stroom, maar creëren ook golven en daarmee een deel van de stroom. Naast bewegen is dat de tweede gedachte die aan de oprichting van het Netwerk en het schrijven van dit boek ten grondslag ligt. Making Go Flow Waves is een publieke uitnodiging om bewust richting te geven, anderen in beweging te brengen om positieve verandering te veroorzaken. Go Flow en Making Go Flow Waves horen daarom wat mij betreft onlosmakelijk bij elkaar. Wie alleen met de stroom meegaat, laat zich leiden door de omgeving. Wie uitsluitend golven probeert te maken, loopt het tegenovergestelde risico: de werkelijkheid uit het oog te verliezen. Toekomstbestendige leiders en organisaties doen beide. Zegt het voort dus! Beweeg mee waar dat verstandig is en creëer beweging waar dat nodig is. Doe dat op je eigen wijze. Gelijkgestemden vind je op *www.goflownetwork.nl*.

Vervloeiing is het verschijnsel; flow is de voortdurende beweging die daaruit ontstaat.

Flow vergroot de onzekerheid, terwijl een deel van wat zich aandient vooraf zelfs onkenbaar is. Fitheid in organiseren en fitheid in zijn bepalen je vermogen om daarin passend te blijven handelen.

Making Go Flow Waves voegt daar vermogen aan toe om niet alleen mee te bewegen, maar de beweging mee vorm te geven.

De helaas veel te vroeg overleden Bram Vermeulen, verwoordde al zingend het beeld van een kleine verandering die de loop van een rivier beïnvloedt. Bijdragen aan een nieuwe stroming is ook wat ik met dit boek beoog: organisaties helpen om beter en sneller te bewegen, om mensen beter te laten samenwerken en om een samenleving te ontwikkelen die leert meebewegen met een wereld die nooit stilstaat. Ik nodig je uit om je te verdiepen in Go Flow en het fit, snel en dynamisch organiseren. Blijf niet proberen om tegen de versnellende stroom in te blijven roeien, maak af en toe vooral zelf een golf en word fit genoeg om elke toekomst tegemoet te treden.

Heemstede, 1 oktober 2026
Hans Schönfeld

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Opgedragen aan Jim Johnson, Hans Mulder en alle andere mensen van The Standish Group

Met tientallen jaren CHAOS-onderzoek leerden jullie mij dat falen geen eindpunt is, maar een bron van kennis over hoe het beter kan en dus een nieuw beginpunt. Daarmee legden jullie de basis voor mijn denken over fitheid in de vorm van het permanent veranderen in kleine stapjes, zonder begin- of eindpunt: Go Flow.

Jullie werk heeft eerder al bijgedragen aan ontwikkelingen als DevOps, Scrum en Agile en hielp een generatie om anders te kijken naar projecten, organiseren en veranderen. Jullie vormden een belangrijke inspiratiebron voor mijn zoektocht naar elementen van de Go Flow-benadering. Onmetelijk veel dank daarvoor.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Inhoudsopgave

Woord vooraf V

Inhoudsopgave XI

Inleiding en leeswijzer 2

1. Verkennen van flow, onzekerheid & onkenbaarheid 9

1.1 Verkennen vanuit de wetenschap en de kunst 9
1.1.1 Beweging naar stromende tijd en bewegende perspectieven 10
1.1.2 Beweging van onzekerheidsreductie naar continue liminaliteit 15
1.1.3 Beweging van eenvoudig naar complexe verwevenheid 18
1.1.4 Beweging van gestolde naar bewegende macht 22
1.1.5 Beweging van ervaring naast verklaring 25
1.1.6 Beweging van gereedschap naar technologische kracht 28
1.1.7 Beweging van weten naar niet kunnen weten 30
1.1.8 Beweging van organisatie naar organiseren 36
1.1.9 Beweging van theorie naar empirisch bewijs 38
1.1.10 Bewegen van los zand naar samenhang 40

1.2 Verkennen vanuit diverse perspectieven 41
1.2.1 Gedragsniveau 42
1.2.2 Macroniveau 45
1.2.3 Mesoniveau 45
1.2.4 Relationeel niveau 46
1.2.5 Microniveau 47
1.2.6 Sociaal niveau 48
1.2.7 Organisatorisch niveau 48
1.2.8 Technologisch niveau 50
1.2.9 Mechanistisch & informationeel niveau 51
1.2.10 Ambidexter niveau 52

2. Herkennen van flow, onzekerheid & onkenbaarheid 56

2.1 Herkennen van de sociale flow 56
2.1.1 Vervloeiing tussen huis, hotel en kantoor 58
2.1.2 Vervloeiing tussen vaste en fluïde stemmers 60
2.1.3 Vervloeiing tussen man en vrouw 61
2.1.4 Vervloeiing tussen nationale identiteiten 62
2.1.5 Vervloeiing tussen medewerker en klant 64
2.1.6 Vervloeiing tussen mensgemaakt en artificieel gemaakt 64
2.1.7 Vervloeiing tussen onder- en bovenwereld 66

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

2.1.8 Vervloeiing tussen gecheckte feiten en nepnieuws 68
2.1.9 Vervloeiing tussen stabiele en ambigue relaties 70

2.2 Herkennen van de organisatorische flow 71
2.2.1 Vervloeiing tussen stabiel en veranderlijk 71
2.2.2 Vervloeiing tussen voorspelbaar- en onvoorspelbaarheid 72
2.2.3 Vervloeiing tussen eenvoud en complexiteit 73
2.2.4 Vervloeiing tussen polderen en snelle besluitvorming 74
2.2.5 Vervloeiing tussen bezitten en delen 75
2.2.6 Vervloeiing tussen consumeren en creëren 76
2.2.7 Vervloeiing tussen massaproductie en maatwerk 77
2.2.8 Vervloeiing tussen 'werken voor' en 'werken met' 79
2.2.9 Vervloeiing tussen langdurige en ambigue partnerships 81
2.2.10 Vervloeiing tussen privé en publiek 82
2.2.11 Vervloeiing tussen besturen en bijsturen 83

2.3 Herkennen van de technologische flow 84
2.3.1 Vervloeiing tussen lineair en exponentieel 85
2.3.2 Vervloeiing tussen analoog en digitaal 86
2.3.3 Vervloeiing tussen groot en klein 88
2.3.4 Vervloeiing tussen realiteit en virtualiteit 90
2.3.5 Vervloeiing tussen menselijke en artificiële cognitie 91
2.3.6 Vervloeiing tussen menselijke en artificiële rekenkracht 94
2.3.7 Vervloeiing tussen Newton- & kwantumfysica 96

2.4 Herkennen van de transhumanistische flow 98
2.4.1 Vervloeiing tussen natuur en techniek 99
2.4.2 Vervloeiing tussen dier en mens 100
2.4.3 Vervloeiing tussen brein en techniek 101
2.4.4 Vervloeiing tussen techniek en de hele mens 102
2.4.5 Vervloeiing tussen de nederige mens en God 106

3. Fit organiseren bij flow, onzekerheid & onkenbaarheid 108

3.1 Waarnemingsfitheid 111
3.1.1 Organiseer een strategische hartslag 111
3.1.2 Organiseer professionele toekomstverkenningen 113
3.1.3 Wat kun je deze maand al aan je toekomstfitheid doen 115

3.2 Creatieve fitheid 116
3.2.1 Organiseer (kennis van) creativiteit 116
3.2.2 Organiseer creativiteit binnen je team(s) 117
3.2.3 Organiseer AI als ondersteuning voor creativiteit 119
3.2.4 Wat kun je deze maand al aan je creatieve fitheid doen 119

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

3.3 Beslissingsfitheid 120
3.3.1 Organiseer snelheid in besluitvorming 120
3.3.2 Organiseer heldere besluitvormingskaders 121
3.3.3 Organiseer besluitvorming ondersteunende AI 121
3.3.4 Wat kun je deze maand al aan je beslissingsfitheid doen 123

3.4 Realisatiefitheid 123
3.4.1 Organiseer decentralisatie van governance 124
3.4.2 Organiseer via de Matroesjka-methode 125
3.4.3 Organiseer crossfunctionele samenwerking 127
3.4.4 Organiseer AI als versneller van realisatiekracht 128
3.4.5 Organiseer strategisch leren van anderen 129
3.4.6 Wat kun je deze maand al aan je realisatiefitheid doen 132

3.5 Verbeterfitheid 132
3.5.1 Organiseer kleine, ritmische cycli 135
3.5.2 Organiseer AI-ondersteuning bij leren en verbeteren 136
3.5.3 Wat kun je deze maand al aan verbeterfitheid doen 136

3.6 Ambidextere fitheid 137
3.6.1 Organiseer logisch en antropisch 137
3.6.2 Organiseer verkennen en produceren gelijktijdig 139
3.6.3 Wat kun je deze maand al aan je ambidextere fitheid doen 141

3.7 Digitale fitheid 141
3.7.1 Organiseer digitale hygiëne 142
3.7.2 Organiseer datasoevereiniteit 145
3.7.3 Organiseer digitale bewustwording rondom tools 147
3.7.4 Organiseer digitale vaardigheid 149
3.7.5 Organiseer softwarecreatie met AI 149
3.7.6 Organiseer dagelijks speeltijd 151
3.7.7 Wat kun je deze maand al aan je digitale fitheid doen 151

3.8 Verbindende fitheid 152
3.8.1 Organiseer ecosystemen 154
3.8.2 Organiseer connectors 157
3.8.3 Organiseer psychologische veiligheid 158
3.8.4 Organiseer veiligheid voor innovators 160
3.8.5 Organiseer diversiteit 161
3.8.6 Organiseer inclusie 163
3.8.7 Organiseer human assessments 163
3.8.8 Organiseer non-human assessments 164
3.8.9 Organiseer AI-agents en cobots 165
3.8.10 Organiseer de crowd 167

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

3.8.11 Organiseer kennis en resources 167
3.8.12 Organiseer klein 168
3.8.13 Organiseer een convenant 168
3.8.14 Organiseer een boegbeeld en een trekker 169
3.8.15 Organiseer innovation hotspots en living labs 170
3.8.16 Organiseer beweging 170
3.8.17 Wat kun je deze maand al aan je samenwerkingsfitheid doen 171

4. Fit zijn bij flow, onzekerheid & onkenbaarheid 174

4.1 Fitheid in zijn 175
4.1.1 Beweeg van ego- naar eco-leiderschap 175
4.1.2 Beweeg anders dan Taylor 177
4.1.3 Beweeg door je innerlijke kompas te volgen 178
4.1.4 Beweeg op basis van reflectie 180
4.1.5 Beweeg authentiek en eerlijk 181
4.1.6 Beweeg mensen door voorbeeldgedrag 181
4.1.7 Beweeg vanuit zelfbewustzijn 182
4.1.8 Beweeg met nieuwsgierigheid en openheid 184
4.1.9 Beweeg door aanwezig te zijn 184
4.1.10 Beweeg door los te laten 185
4.1.11 Beweeg met name in zware tijden 186
4.1.12 Beweeg wanneer rigiditeit toeslaat 187
4.1.13 Wat kun je deze maand al aan je fitheid in zijn doen 189

4.2 Fitheid in denken 189
4.2.1 Denk kritisch 190
4.2.1 Denk over een samenhangende visie 190
4.2.3 Denk en laat je gedachten circuleren 192
4.2.4 Wat kun je deze maand al aan je fitheid in denken doen 193

4.3 Fitheid in verbinden 193
4.3.1 Verbind zonder jezelf centraal te zetten 194
4.3.2 Verbind door ideeën met die van jezelf te combineren 196
4.3.3 Verbind door empathie en compassie te tonen 197
4.3.4 Wat kun je deze maand al aan je fitheid in verbinden doen 198

4.4 Fitheid in samenwerken 199
4.4.1 Werk samen en communiceer, ook over problemen 199
4.4.2 Werk samen door isolatie te doorbreken 200
4.4.3 Werk samen door aan te moedigen als sponsor 202
4.4.4 Wat kun je deze maand al aan je fitheid in samenwerken doen 203

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

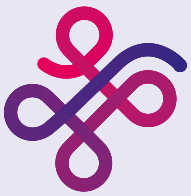
4.5 Fitheid in handelen 204
4.5.1 Laat de strategie bewegen 204
4.5.2 Laat mensen en partners bijdragen aan een groter geheel 206
4.5.3 Stimuleer het kleine, lichte en bewegelijke 207
4.5.4 Laat je niet beperken door inkoopregels 208
4.5.5 Laat mensen leren van fouten 210
4.5.6 Laat mensen licht, snel en precies handelen 211
4.5.7 Laat jezelf leiden door het juiste moment 212
4.5.8 Wat kun je deze maand al aan je fitheid in handelen doen 214

Epiloog **216**

Referenties **220**

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net



Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Inleiding en leeswijzer

Van tijdelijk veranderen naar permanente veranderfitheid

Er was eens…, zo begint menig sprookje, en de meesten ervan eindigen met: …en ze leefden nog lang en gelukkig. Niet alleen sprookjes maar veel van ons denken kent een begin en een einde. Er is bijvoorbeeld een huidige situatie, waarbij een probleem of een ambitie ontstaat. We analyseren de situatie, formuleren een gewenste situatie en ontwerpen vervolgens een programma, project of verandertraject om van A naar B te komen. Dat denken heeft een aantrekkelijke logica. Maar in een snel en voortdurend veranderende wereld is het noodzakelijk om ons te verdiepen in de vraag wat er moet gebeuren er wanneer B tijdens de reis verandert, of er ineens een C verschijnt die bij vertrek nog niet eens bestond? Dan wordt verandering geen reis tussen twee vaste punten meer, maar bewegen de reis, het landschap én de bestemming tegelijkertijd.

Er is sprake van toenemende vervloeiing (internationaal wordt vaak het woord fluïditeit gebruikt). Daarmee wordt het verschijnsel bedoeld dat grenzen en categorieën die lange tijd vanzelfsprekend leken hun vastheid verliezen. Grenzen tussen organisaties, rollen en disciplines, tussen publiek en privaat, tussen organisaties en ecosystemen, tussen mens en technologie en inmiddels zelfs tussen menselijke en artificiële intelligentie vervloeien en vervagen. Uit vervloeiing ontstaat flow: een continue, voortgaande en versnellende beweging. Niet een beweging van een stabiele situatie A naar een nieuwe stabiele situatie B, maar een werkelijkheid waarin ook B alweer beweegt voordat we haar hebben bereikt. De werkelijkheid die blijft stromen, zoals een rivier.

Vervloeiingen en flow vergroten de onzekerheid. Onzekerheid is echt niet meer de tijdelijke verstoring die het eens was. Tegenwoordig is onzekerheid een permanente omstandigheid. Bij onzekerheid kun je proberen mogelijke ontwikkelingen te verkennen zonder te weten welke werkelijkheid wordt. Scenario's, kansberekeningen, forecasting en risicomanagement kunnen daarbij soms helpen. Ondanks het feit dat we steeds betere informatie en systemen hebben, kan niet alles worden voorzien. Die gebeurtenissen worden onkenbare gebeurtenissen genoemd. Bij onkenbaarheid zijn relevante toekomstige mogelijkheden op het moment waarop we handelen nog niet bekend. Onkenbare gebeurtenissen komen voort uit de natuur, technologieën, gebeurtenissen of combinaties daarvan, met gevolgen die nog niet bestaan of die we nog niet kunnen overzien. In de hoofdstukken 1 en 2 van dit boek verkennen we vervloeiing, flow, onzekerheid en onkenbaarheid en presenteren we veel voorbeelden, waardoor je leert vervloeiingen te herkennen.

Herkennen is belangrijk maar belangrijker nog is de vraag hoe fluïditeit, flow, onkenbaarheid en onzekerheid zijn te hanteren. De vraag hoe we ervoor zorgen dat we realiseren wat we hebben afgesproken (de basis van nagenoeg alle bestaande methoden) moet worden aangevuld met de vraag hoe we ervoor zorgen dat wat we realiseren nog past bij de wereld waarin het uiteindelijk moet functioneren? Niet omdat beheersing onbelangrijk is, maar omdat beheersing alleen niet meer voldoende is.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net