

Variabele	● Fase 1 – Onbewust van complexiteit <i>“We lossen het gewoon op”</i>	● Fase 2 – Bewust van complexiteit <i>“Het is moeilijker dan gedacht”</i>	● Fase 3 – Leren en aanpassen <i>“We moeten leren om ermee om te gaan”</i>	● Fase 4 – Systemische expertise <i>“We werken adaptief en samen aan structurele verandering”</i>
Probleem-definitie	Eenduidig geformuleerd, gericht op symptomen. Oorzaken worden buiten de eigen organisatie gezocht. <i>“We moeten gewoon snel iets doen aan die wachttijden.”</i>	Erkenning dat het een complex probleem is. Oorzaak-gevolg wordt diffuus. Twijfel over eigen rol in het probleem. <i>“Het blijkt toch ingewikkelder dan we dachten, er spelen veel factoren mee.”</i>	Meervoudig perspectief wordt omarmd. Probleemdefinitie evolueert gaandeweg. Het symptoom verdwijnt naar de achtergrond. <i>“We beginnen steeds beter te begrijpen waar het echt over gaat.”</i>	Probleem wordt benaderd als dynamisch systeem. Gezamenlijke probleemdefinitie op systeemniveau waarbij de complexe opgave wordt gezien als manier om door te transformeren. <i>“We zien het probleem nu als iets dat zich binnen het hele systeem afspeelt en eigenlijk om het systeem zélf gaat.”</i>
Mogelijke oplossingen	Quick fixes: capaciteitsuitbreiding, nieuwe KPI’s. Focus op controle. <i>“Als we wat extra mensen inzetten, dan is het zo opgelost.”</i>	De éézijdige oplossingen blijken niet te werken. Begin van zoeken naar bredere interventies, maar onduidelijk hoe dat eruit ziet. <i>“De eerste maatregelen lijken niet genoeg, we moeten breder kijken.”</i>	Experimenteren met integrale interventies. Lerende evaluatie. <i>“We proberen nu verschillende dingen uit, en leren wat werkt.”</i>	Portefeuille van samenhangende oplossingen. Iteratief en contextgevoelig. Gericht op algehele transformatie van het systeem. <i>“We werken met een portfolio van maatregelen die elkaar versterken en transformeren zo ons systeem stapsgewijs.”</i>
Verander-strategie	Lineair projectmanagement. Fasenplan, vaste doelen, klassieke sturing. <i>“We maken een strak projectplan en dan volgen we dat gewoon.”</i>	Behoefte aan heroriëntatie naar een fundamenteel andere aanpak, vaak nog zonder die aanpak nog te kennen. <i>“Misschien moeten we de aanpak bijstellen en meer experimenteren.”</i>	Iteratief, cyclisch, gebruik van experimenten. Governance wordt “soft structured”. <i>“Het is een lerend proces geworden, en dat vraagt om flexibiliteit.”</i>	Systemisch verandermanagement. Sturing via feedback, lerende infrastructuren. <i>“Verandering is bij ons ingebed in een adaptieve manier van werken.”</i>
Samenwerking / stakeholders	Andere partijen worden als obstakel gezien of pas laat betrokken. Besluitvorming is gesloten. <i>“We houden het nu even intern, anders wordt het onnodig ingewikkeld.”</i>	Stakeholders worden geïnformeerd of geconsulteerd, maar niet echt betrokken. Vaak erg breed in consultatie en erg smal in (co)creatie. <i>“We moeten de partners echt gaan betrekken, anders redden we het niet.”</i>	Stakeholders zijn actief betrokken in co-creatie. Vertrouwen groeit. <i>“De samenwerking groeit, we doen het echt samen nu.”</i>	Multi-actor netwerken opereren als één systeem. Gezamenlijke leerprocessen. <i>“We vormen een netwerk waarin iedereen zijn rol kent en verantwoordelijkheid neemt.”</i>
Governance / bestuur	Top-down, bureaucratisch, risicomijdend. Informatie en sturing gecentraliseerd. <i>“We sturen op cijfers en targets, dat moet voldoende zijn.”</i>	Erkenning van bestuurlijke tekortkomingen. Zoeken naar nieuwe rollen en mandaten. Fragiel zoekend en zwaar leunend op wat er al is. <i>“De klassieke aansturing loopt vast, we hebben iets flexibels nodig.”</i>	Bestuur stimuleert adaptiviteit. Rollen zijn flexibel. Er ontstaat leer-governance. <i>“We sturen bij op basis van feedback en voortschrijdend inzicht.”</i>	Systemische governance. Politiek en bestuur zijn facilitator van transitie. <i>“Onze bestuursstructuur faciliteert het leren en aanpassen in het systeem.”</i>

