

Webinar 1 – Opdracht formuleren

Webinar 2 – Verandercommunicatie

Webinar 3 – Diagnose en kern

Webinar 4 – Aanpak en strategie

Webinar 5 – Interventies en dilemma's





Webinar 4: Aanpak & strategie

Webinarreeks Veranderkunde & Verandercommunicatie

Jelger Spijkerboer

2026

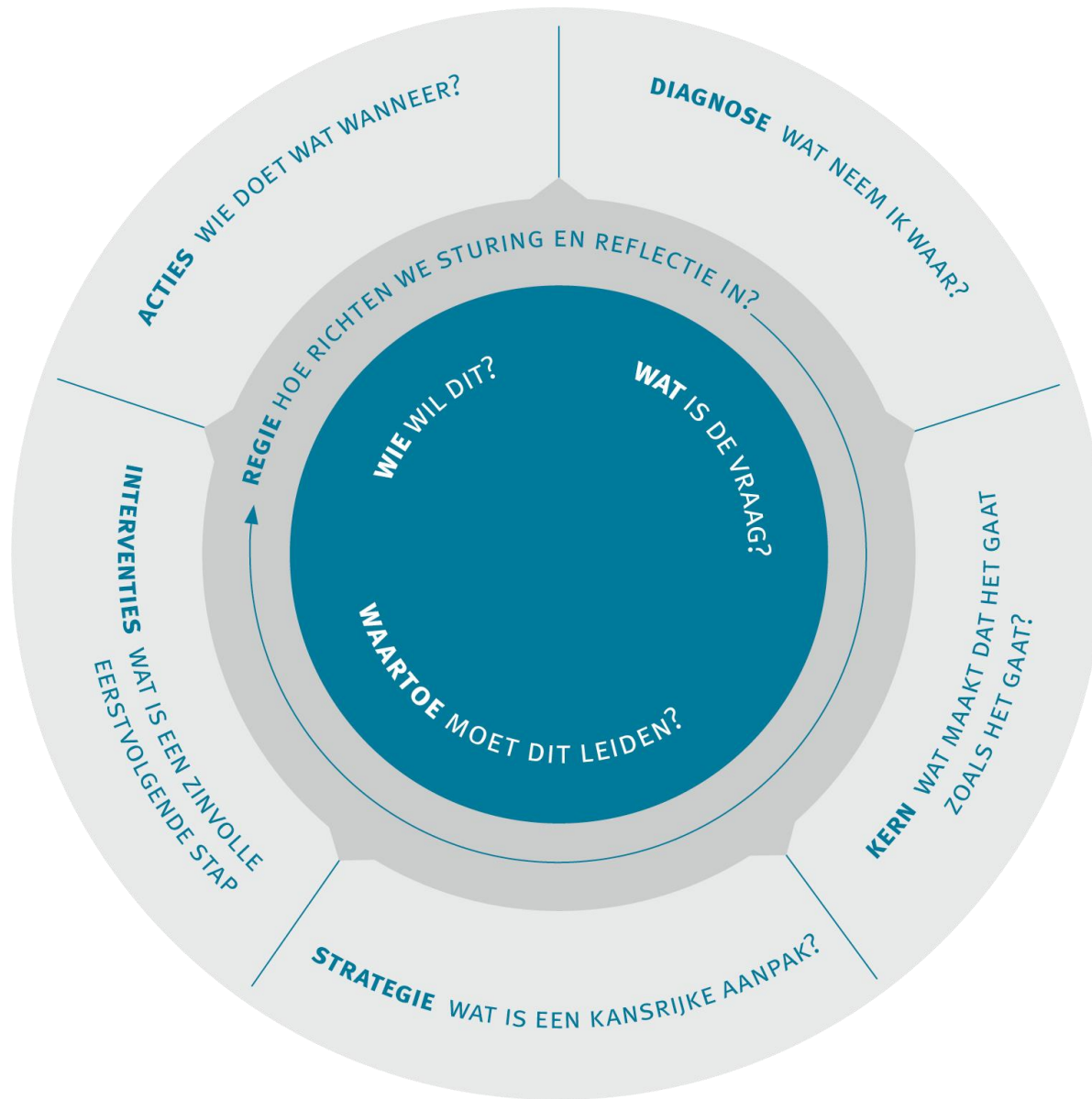


Inhoud

1. Strategie

- Vijf verschillende aanpakken
- Jij als veranderaar
- Combineren van strategieën
- Wikken en wegen
- Steun verwerven voor je aanpak

Veranderkompas



Ieder vraagstuk verdient zijn eigen aanpak.

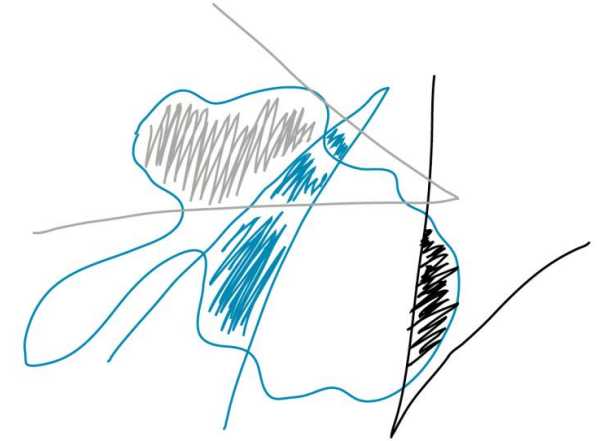
Wat zijn de mogelijkheden?

Strategie – wat is het?



Welk (management) model ken je, dat gebruik maakt van kleuren?

Vier praktische toepassingen



- **Communicatie:** gemeenschappelijke taal om collectief te praten en beslissen over veranderen zonder ‘scholenstrijd’ ...
- **Diagnose:** meervoudig kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken...., vooral als het complex is
- **Strategie:** situationele keus voor een kansrijke ‘kleur’ voor een veranderaanpak. Wat past bij vraagstuk, bij organisatie, bij ...?
- **Veranderaar:** besef van eigen voorkeursstijl, aannames, competenties, beperkingen...



Kleuren- 5 manieren van denken

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus middels een onderhandelingsproces
Blauwdruk	Duidelijke resultaten formuleert en vervolgens de implementatie planmatig uitvoert in een rationeel werkproces
Rooddruk	Mensen motiveert, verleidt en (situationeel) beloont om gewenst gedrag op hun werk te vertonen middels een zorgvol proces met HRM-instrumenten
Groendruk	Mensen in leersituaties brengt met allerlei OD-instrumenten, ze bewuster en bekwaamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk
Witdruk	Begrijpt welke patronen een organisatie blokkeren en drijven, de blokkades slecht en ruimte biedt voor spontane evolutie gebaseerd op eigen energie van mensen

Geeldrukdenken is te karakteriseren

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - belangen bij elkaar kunt brengen - mensen kunt dwingen tot (bepaalde) standpunten / meningen - coalities kunt vormen - nieuw beleid tot stand brengt - de neuzen kunt richten <p>Veranderen = een machtspel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nastreven van overkoepelende belangen - De haalbare oplossing
	Valkuil
<p>Traject</p> <p>Resultaat: onbekend & verschuivend</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alliantievorming, conclaafmethoden - arbitrage / bemiddeling - topstructurering - protégéconstructies / wegpromoveren <p>Borging: beleidsdocumenten / machtsbalans</p>	<p>Veranderaar</p> <p>Rol: procesbegeleider die gebruik maakt van eigen machtspositie</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - onafhankelijkheid en zelfbeheersing - gevoelig voor machtsverhoudingen - omgevings-, strategie- en structureringskennis <p>Focus: posities, context en timing</p>



Blauwdrukdenken is te karakteriseren

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none">- resultaten vooraf formuleert- een goed stappenplan maakt- onderweg monitort en bijstuurt- stabiliteit bevordert- beheerst reageert op veranderingen- de complexiteit zoveel mogelijk reduceert <p>Veranderen = een rationeel proces</p>	<ul style="list-style-type: none">- De wereld is maakbaar en planbaar- De beste concrete oplossing ('harde' organisatieprocessen)
	Valkuil
	<ul style="list-style-type: none">- Over mensen heen walsen- Irrationele en externe aspecten negeren
Traject	Veranderaar
<p>Resultaat: vooraf omschreven & gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none">- BPR, planning & control- vergaderprocedures & time management- strategische analyse & benchmarking- rationeel plannen, ontwikkelen kengetallen, voortgang bewaken <p>Borging: meten = weten / ISO-achtige systemen</p>	<p>Rol: expert die formulering en implementatie verzorgt indien gemandateerd</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none">- analytisch vermogen- planning en beheersing- specialisatie in de inhoud- mondelinge- en schriftelijke presentatie <p>Focus: kennis en resultaten</p>

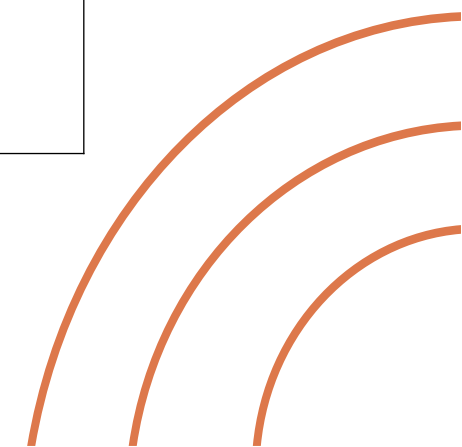


Fokke & Sukke zijn ook blauwdrukdenkers...



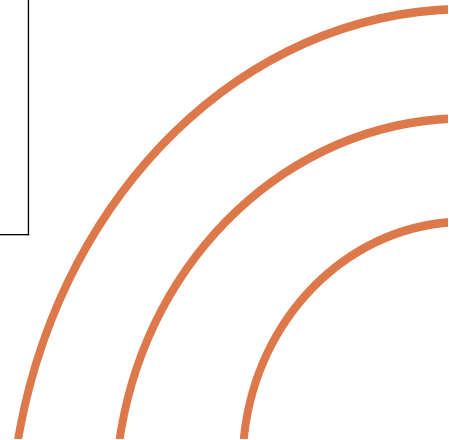
Rooddrukdenken is te karakteriseren

Vooronderstellingen	Ideaal						
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mensen op de juiste manier prikkelt - het voor mensen aangenaam maakt - mensen situationeel beloont / straft - werkt volgens zorgvuldige en afgesproken procedures <p>Veranderen = ruilen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Juiste 'fit' tussen organisatiedoelen en individuele doelen - Een motiverende oplossing ('zachte' organisatieprocessen) <tr> <th data-bbox="1238 532 2168 578">Valkuil</th> <td data-bbox="1238 584 2168 729"> <ul style="list-style-type: none"> - Zachte heelmeesters... - Negeren van machtsspel, verstikken van het bijzondere individu </td> </tr> <tr> <th data-bbox="206 735 1228 781">Traject</th> <th data-bbox="1238 735 2168 781">Veranderaar</th> </tr> <tr> <td data-bbox="206 786 1228 1128"> <p>Resultaat: vooraf bedacht, maar niet gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-systemen voor beoordelen en belonen - planning van mobiliteit en diversiteit - sociale activiteiten - taakverrijking & -verbreding - zeepkist bijeenkomsten <p>Borging: HRM-systemen</p> </td> <td data-bbox="1238 786 2168 1128"> <p>Rol: procedure-expert die soms oplossingen suggereert</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-methoden - plannen en verzorgen van communicatie - werken in teams - zorgvuldigheid <p>Focus: procedures en sfeer</p> </td> </tr>	Valkuil	<ul style="list-style-type: none"> - Zachte heelmeesters... - Negeren van machtsspel, verstikken van het bijzondere individu 	Traject	Veranderaar	<p>Resultaat: vooraf bedacht, maar niet gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-systemen voor beoordelen en belonen - planning van mobiliteit en diversiteit - sociale activiteiten - taakverrijking & -verbreding - zeepkist bijeenkomsten <p>Borging: HRM-systemen</p>	<p>Rol: procedure-expert die soms oplossingen suggereert</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-methoden - plannen en verzorgen van communicatie - werken in teams - zorgvuldigheid <p>Focus: procedures en sfeer</p>
Valkuil	<ul style="list-style-type: none"> - Zachte heelmeesters... - Negeren van machtsspel, verstikken van het bijzondere individu 						
Traject	Veranderaar						
<p>Resultaat: vooraf bedacht, maar niet gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-systemen voor beoordelen en belonen - planning van mobiliteit en diversiteit - sociale activiteiten - taakverrijking & -verbreding - zeepkist bijeenkomsten <p>Borging: HRM-systemen</p>	<p>Rol: procedure-expert die soms oplossingen suggereert</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HRM-methoden - plannen en verzorgen van communicatie - werken in teams - zorgvuldigheid <p>Focus: procedures en sfeer</p>						



Groendrukdenken is te karakteriseren

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none">- mensen bewust onbekwaam maakt;- mensen helpt om nieuwe dingen (in) te zien en te kunnen- mensen in gezamenlijke leersituaties brengt- mensen verandert <p>Veranderen = leren</p>	<ul style="list-style-type: none">- Lerende organisatie: met iedereen, over alles, altijd- Een oplossing die mensen zelf bedenken en zichzelf eigen maken <p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none">- Ontkennen dat niet iedereen alles wil of kan leren- Geen prioritering, gebrek aan actie
Traject	Veranderaar
<p>Resultaat: vooraf geschetst, maar niet gegarandeerd</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none">- feedback geven en spiegelen- opleidingstrajecten & teambuilding- leercirkels, gaming- coaching / intervisie- open systems planning <p>Borging: permanent lerende organisatie</p>	<p>Rol: procesbegeleider die mensen steunt</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none">- ontwerpen en begeleiden van leersituaties- kennis van organisatieontwikkeling- feedback kunnen geven- empathisch en creatief <p>Focus: setting en communicatie</p>

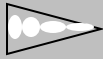
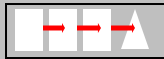





Witdrukdenken is te karakteriseren

Vooronderstellingen	Ideaal
<p>Er verandert iets wanneer je:</p> <ul style="list-style-type: none">- de innerlijke zekerheid van mensen aanspreekt- blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert- patronen ontdekt en betekenissen schept- nieuwe helden en rituelen creëert <p>Veranderen = energie losmaken</p>	<ul style="list-style-type: none">- Spontane evolutie- Benutten van toeval, conflicten en crises als kansen- De kunst van het niet-handelen
	<p>Valkuil</p> <ul style="list-style-type: none">- Onvoldoende inzicht in drijvende krachten- Laissez faire en medewerkers opzadelen met 'zelfsturing'
Traject	Veranderaar
<p>Resultaat: onvoorspelbaar (weg is de herberg)</p> <p>Interventies onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none">- patroonherkenning- zelfstuderende teams, dynamiseren- open space bijeenkomsten- persoonlijke groei- afbreken heilige huisjes <p>Borging: zelforganisatie</p>	<p>Rol: persoonlijkheid die zichzelf als instrument inzet</p> <p>Competenties onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none">- patroonherkenning en betekenisgeving- hanteren van (machts)blokkades- omgaan met onzekerheid- authenticiteit en zelfbewustzijn <p>Focus: patronen en personen</p>



Samenvatting

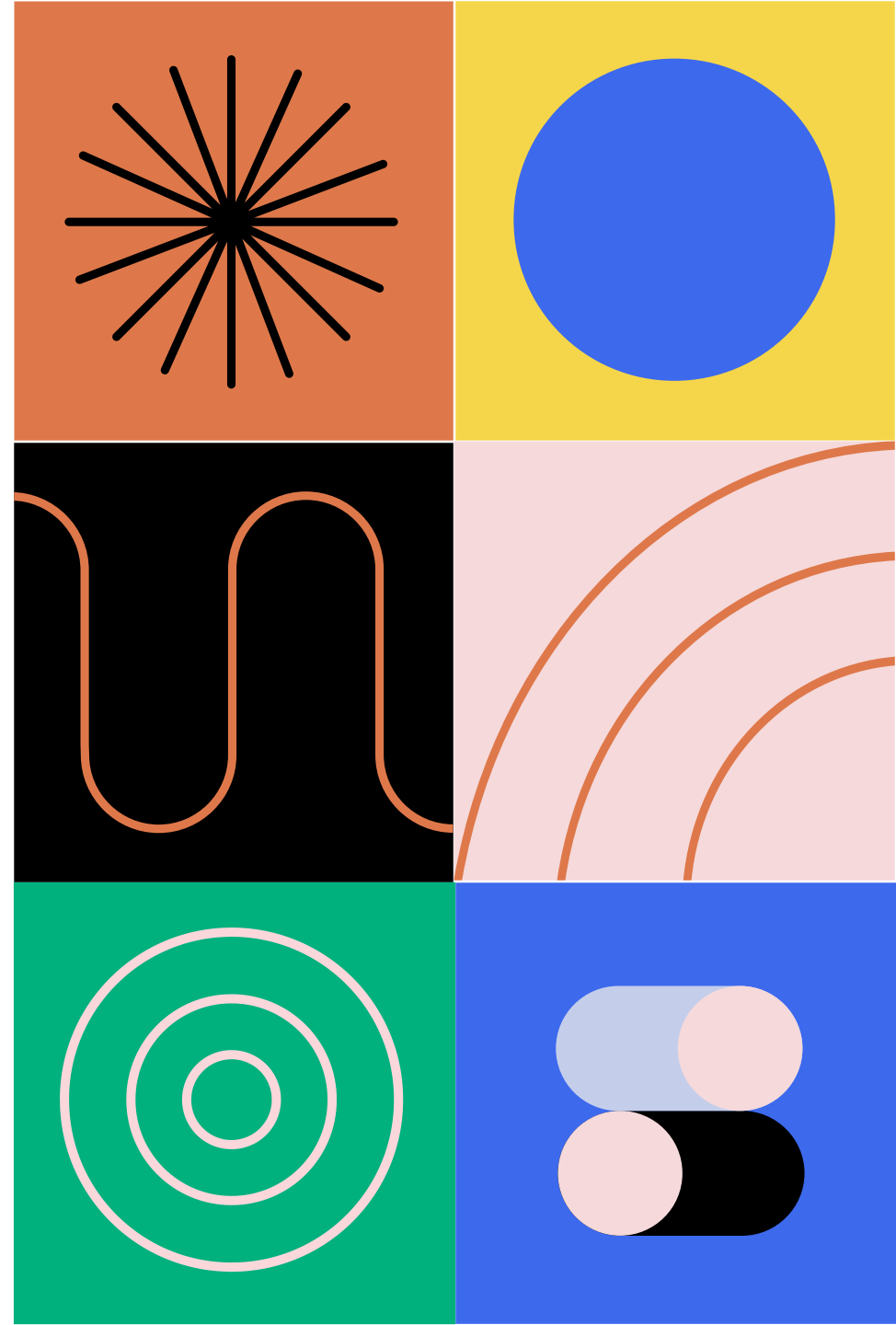
	Geeldruk 	Blauwdruk 	Rooddruk 	Groendruk 	witdruk 
Er verandert iets als je....	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie
in een....	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar....	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals....	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet
gericht op...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in...	beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit	meten = weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
De valkuil schuilt in...	luchtfietserij, loose-loosesituatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heelmesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire

Gekleurde effectiviteits- en succescriteria

	Wat voor (proces-)resultaten streef je na?
Geeldruk	<ul style="list-style-type: none">- Draagvlak is aanwezig- De sleutelfiguren staan erachter- Harde afspraken, een goede 'deal'
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none">- De output is gehaald- Het plan is gevolgd- Het is duidelijk
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none">- Mensen voelen zich serieus genomen en gewaardeerd- Wij kunnen mensen perspectief bieden- Goede samenwerking
Groendruk	<ul style="list-style-type: none">- Mensen vragen om feedback- De deuren en ramen staan open- Mensen willen leren en reflecteren
Witdruk	<ul style="list-style-type: none">- Mensen organiseren zichzelf dwars over afdelingsmuurtjes heen- Er zit energie/ leven in- Dingen hebben een heel andere betekenis dan voorheen

Kun je de kleuren herkennen?

- Welke kleur heeft de kern van jouw opgave? (voor zover relevant/ duidelijk)
- Welke kleur heeft jouw context / stakeholders?
- Welke kleur heeft de aanpak tot nu toe?
- Welke kleur (voorkeuren) hebben de veranderaars?



Contrasten

Concreet zijn en scherpte aanbrenge	Bewegingsruimte houden door concrete uitspraken te vermijden
Focus op de beste oplossing	Focus op oplossingen waar mensen warm voor lopen
Versnellen: activiteiten laten aansluiten, targets zetten, druk uitoefenen	Vertragen: reflecteren en leren
Denken en doen scheiden: eerst denken, daarna doen	Denken en doen koppelen om te leren
Ruimte inperken en focussen	Ruimte maken, ruimte benutten en blokkades weghalen
Onzekerheidsreductie: terugdringen van onzekerheid	Onzekerheidsoptimalisatie: leren omgaan met onvoorspelbaarheid
Zo min mogelijk aan het toeval overlaten	Toeval volgen en benutten
Zo veel mogelijk weten, kennen en plannen	Beseffen wat we niet weten

Contrasten

Coalities sluiten	Verbinding aangaan van mens tot mens
Je bewust zijn van eigen positie in de context	Jezelf open en kwetsbaar durven opstellen
Het speelveld afbakenen en eenheid van leiding creëren	Iedereen laten sturen in zijn eigen cirkels en netwerken
Veranderen leuk maken	Accepteren dat veranderen (soms) pijn doet
Focus op integreren van inspanningen; samen	Focus op benutten van alle inspanningen; naast elkaar
Feedback geven en vragen: leren van het verleden.	Feedforward gebruiken als manier om een gewenste toekomst te maken

Jij als veranderaar



Zeg je wel eens nee tegen een opdracht?

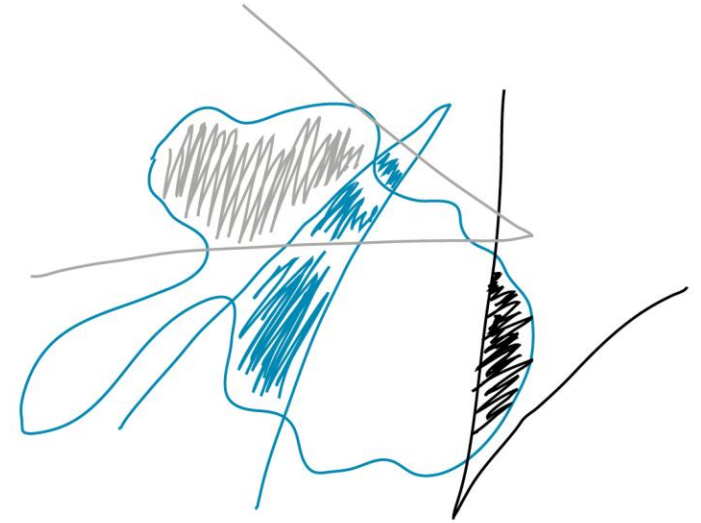
En op basis waarvan...?

Jij als veranderaar

- Waar geloof je in?
- Wat zie je niet?

- Goede veranderaars kennen hun grens
- In welke rol ben je geloofwaardig?
- Waar wil je oprekken/ leren?

- Wie vraag je er bij?
- Hoe organiseer je steun?



Combineren van strategieën



Combineren van kleuren?

Vooraf wel doen omdat...

Vooraf niet doen omdat...

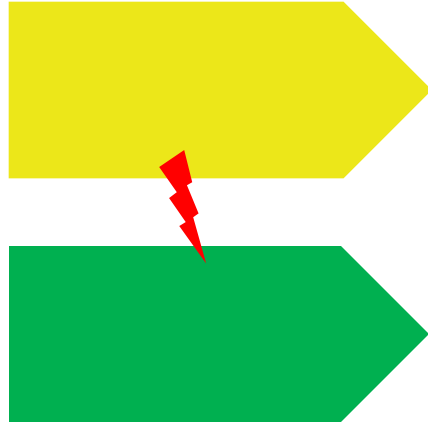


Combineren

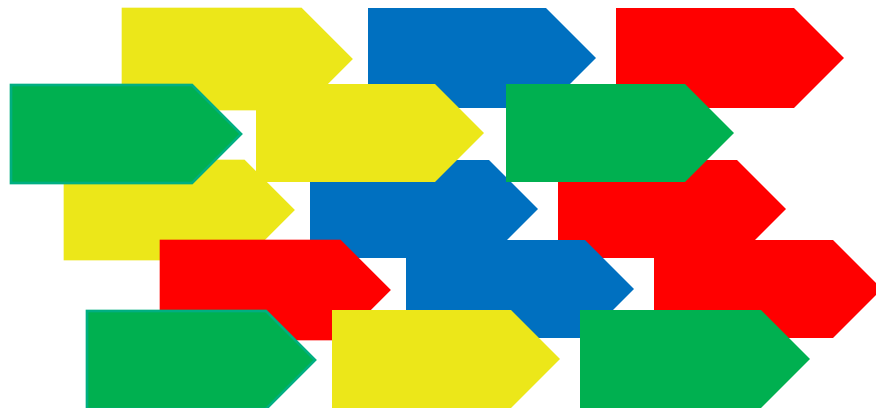
- Het gevaar is: heel veel activiteit, maar per saldo stilstand...
- Zorg er voor dat het werkingsprincipe / motor uit de verf komt
- Scheiden in tijd en plaats
- Combineer zoveel men aan kan



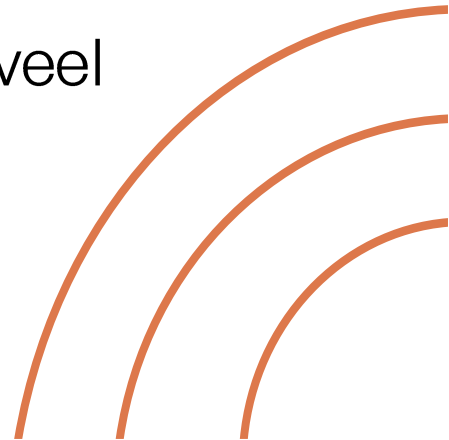
Combineren



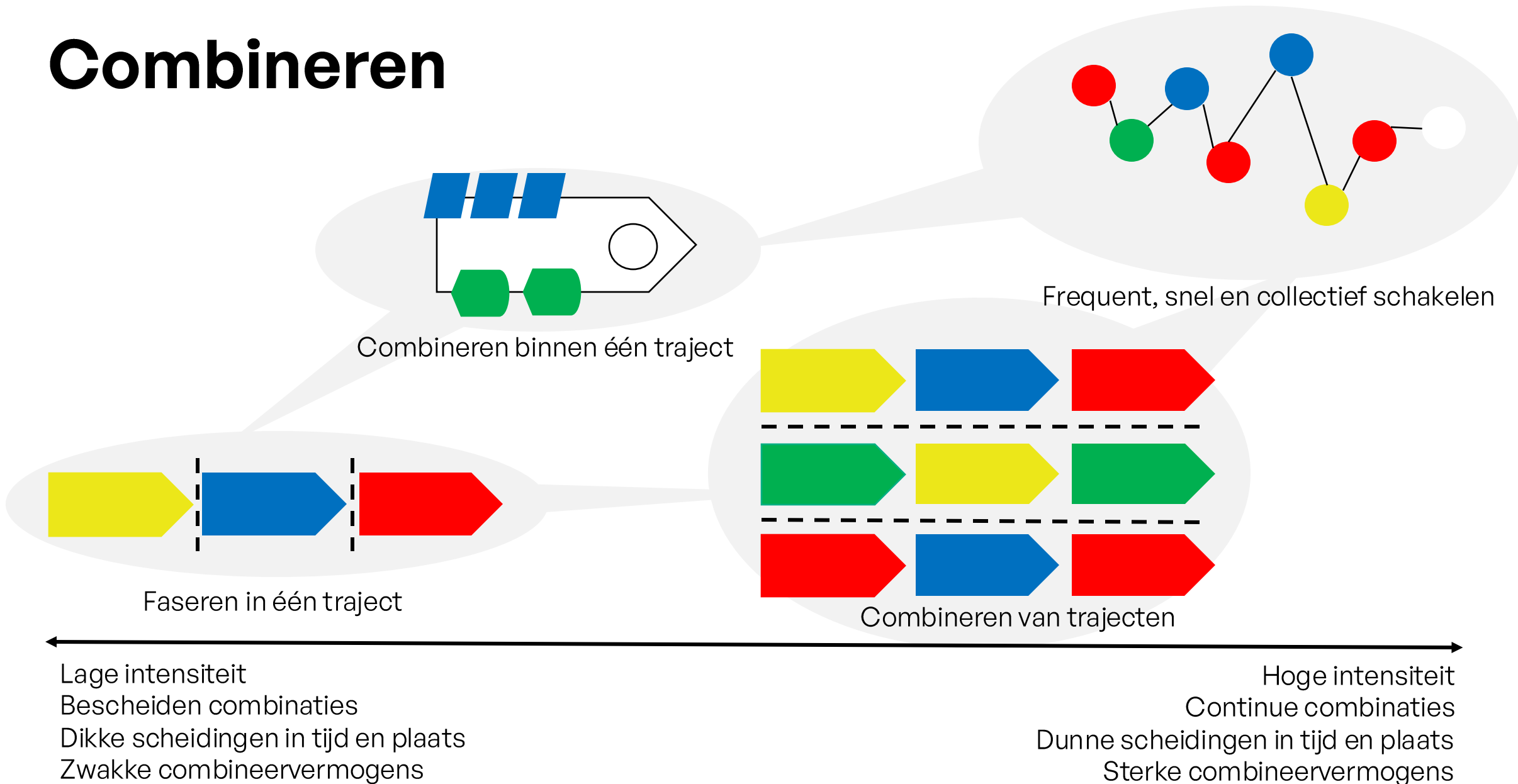
- Het gevaar is: strategieën die tegen elkaar in werken



- Maar de realiteit is ook: er zijn heel veel trajecten tegelijkertijd



Combineren



Wikken en wegen

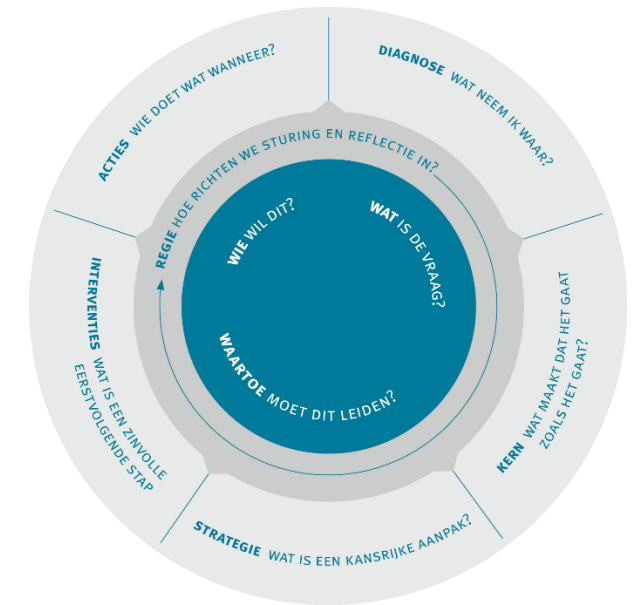


Het werkzame principe (de motor) is...

Geeldruk	<ul style="list-style-type: none">-Angst/ dreiging- 'Sense of urgency'-De wil om te winnen
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none">-Ratio/ feiten- 'Sense of control' / eenduidigheid-Gaan voor het beste
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none">-Aandacht- 'Sense of belonging' / sfeer-Ere wie ere toekomt
Groendruk	<ul style="list-style-type: none">-Nieuwsgierigheid/ interesse- 'Sense of professionalism' / vakgedrevenheid-Het je eigen willen maken
Witdruk	<ul style="list-style-type: none">-Energie/ vitaliteit- 'Sense of humor' / dialectiek-Lust/ durf

Veranderstrategie

- Vooraf: Je moet weten wat er te koop is en je eigen voorkeur kennen
- De verbinding tussen ‘begrijpen’ en ‘actie’:
Wat is het **werkbare principe** (kleur) achter het veranderplan?
- Streven naar **hefboomwerking**:
Hoe bereiken we zo veel mogelijk beweging met zo min mogelijk inspanning?
- Vertrouwen op redematies: Waarom geloven we dat dit gaat werken? Hoe compenseren we de risico’s die we nemen?
- Verkopen: hoe verkoop je zo’n strategie?



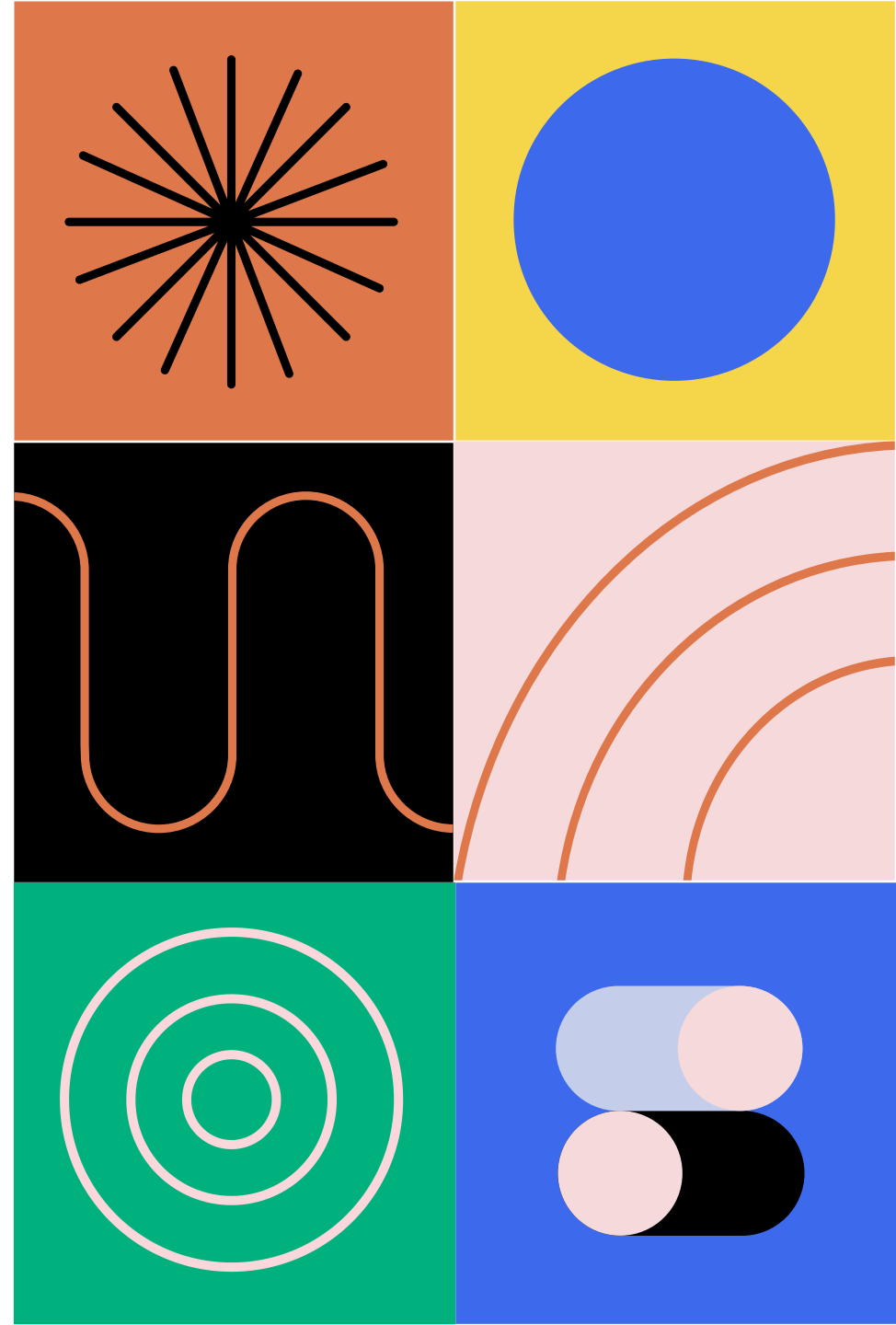
- Lees de casus
- Stel een diagnose
- Welke (kleur) aanpak is hier kansrijk?

Casus

- Onderwijsinstelling wil ander onderwijs vormgeven. Contextrijk, modern en aantrekkelijk onderwijs. Directie heeft aangegeven hier komende twee jaar volop te willen inzetten (maar er zijn ook andere prioriteiten)
- Het idee leeft dat er veel meer met digitale middelen gewerkt moet worden om het onderwijs ‘bij de tijd’ te krijgen
- De accreditatiecommissie heeft vorige keer aangegeven dat het nodig is dat het onderwijs vernieuwt; zowel de inhoud als de vormen raken gedateerd
- Werkveldcommissies en stagebedrijven geven aan dat ze behoefte hebben aan studenten die meer toegepaste kennis hebben, en betere meta-vaardigheden (samenwerken, informatie verwerken, etc.)
- Stafdiensten geven aan dat er grote risico’s kleven aan het gebruik van AI in het onderwijs; daar wil men eerst een uitgewerkte onderwijsvisie en regels voor het gebruik van AI
- De studentaantallen staan onder druk, maar docenten voelen nog weinig urgentie voor de vernieuwing

Casus

- Bespreek de casus kort: wat is volgens jullie diagnose de kern?
- Wissel uit: welke strategieën zijn er?
- Bespreek: welke twee strategieën zijn kansrijk?
- Wat zijn voor- en nadelen van elke strategie?



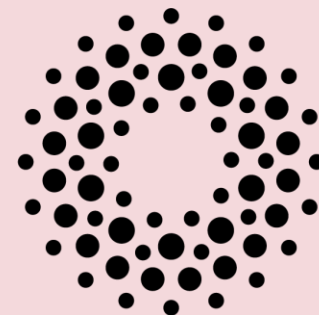


Niet iedereen gelooft hetzelfde...

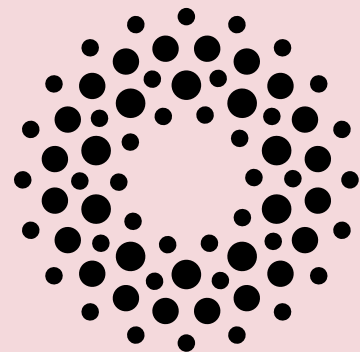
Wikken en wegen om tot strategie te komen

Wat past bij jou en wie steunt je?

vakwerk
kompas voor verandering



Npuls



Npuls

