

Webinar 1 – Opdracht formuleren

Webinar 2 – Verandercommunicatie

Webinar 3 – Diagnose en kern

Webinar 4 – Aanpak en strategie

Webinar 5 – Interventies en dilemma's





Webinar 1: Opdracht (wie wil wat en waarom)

Webinarreeks Veranderkunde & Verandercommunicatie

Jelger Spijkerboer

2026



Inhoud

1. **Veranderen als vak**
2. **Wie**
3. **Wat**
4. **Waarvoor**
5. **Jij als veranderaar**

vakwerk



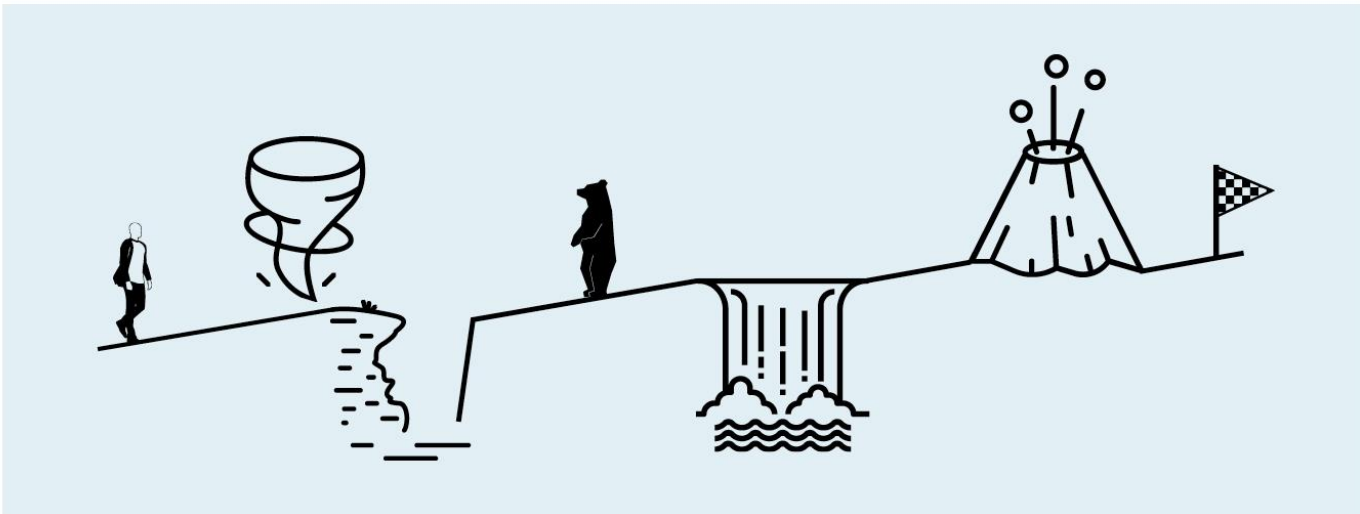
Jelger Spijkerboer



Universiteit Utrecht



Veranderproces in de praktijk



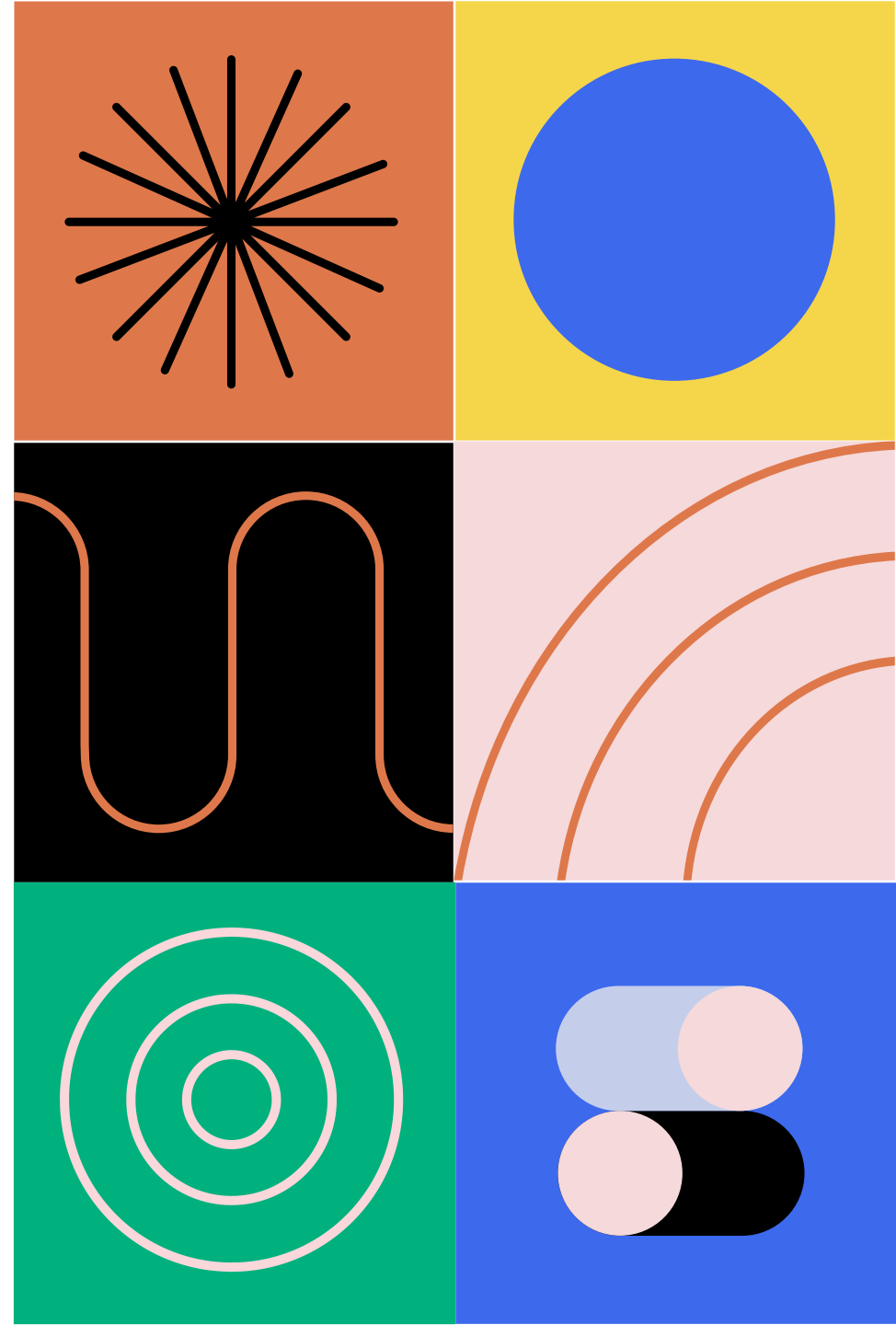
Gedoe komt er
toch ...



Hoe doe jij verandering?

- Hoe doe je dat nu eigenlijk?
- Waar baseer jij je aanpak op?
- Hoe weet je dat je raak zit?

Deel het belangrijkste inzicht uit je gesprek in de chat

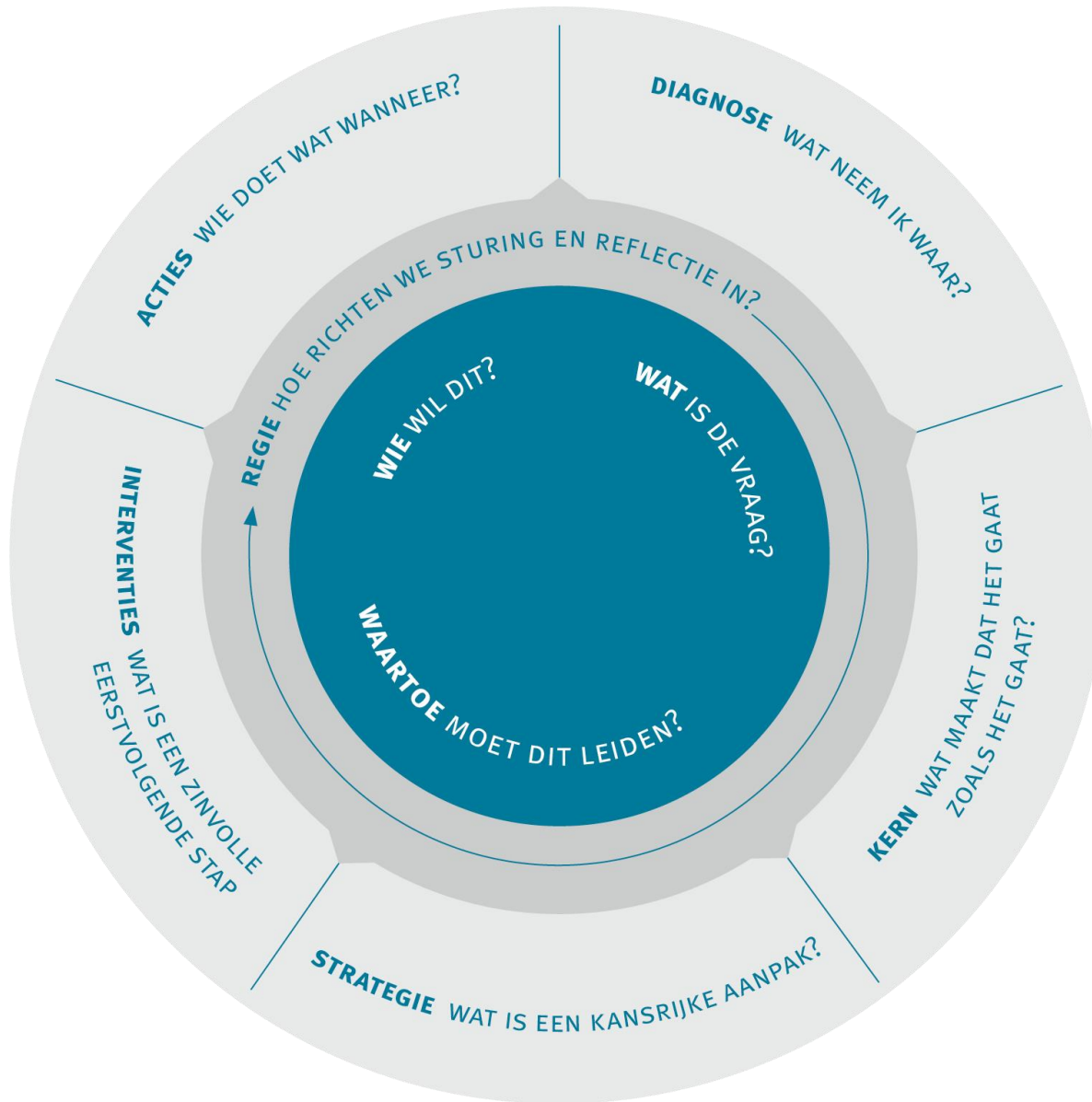


Veranderkompas

Complexe opgaven lukken niet met interventieplannen en interventies alleen.

Je zal tijd moeten maken voor:

- Verstandig afbakenen veranderinspanningen (**oriënteren**)
- Steeds meer stukjes van de puzzel zien (**diagnose**)
- Onderliggende oorzaken begrijpen (**kern** van het vraagstuk)
- Zoeken naar de hefboomwerking in je acties (verander**strategie**)
- Precisie in veranderactiviteiten (**interventies**)



Veranderen in 3 activiteiten



Diagnosticeren

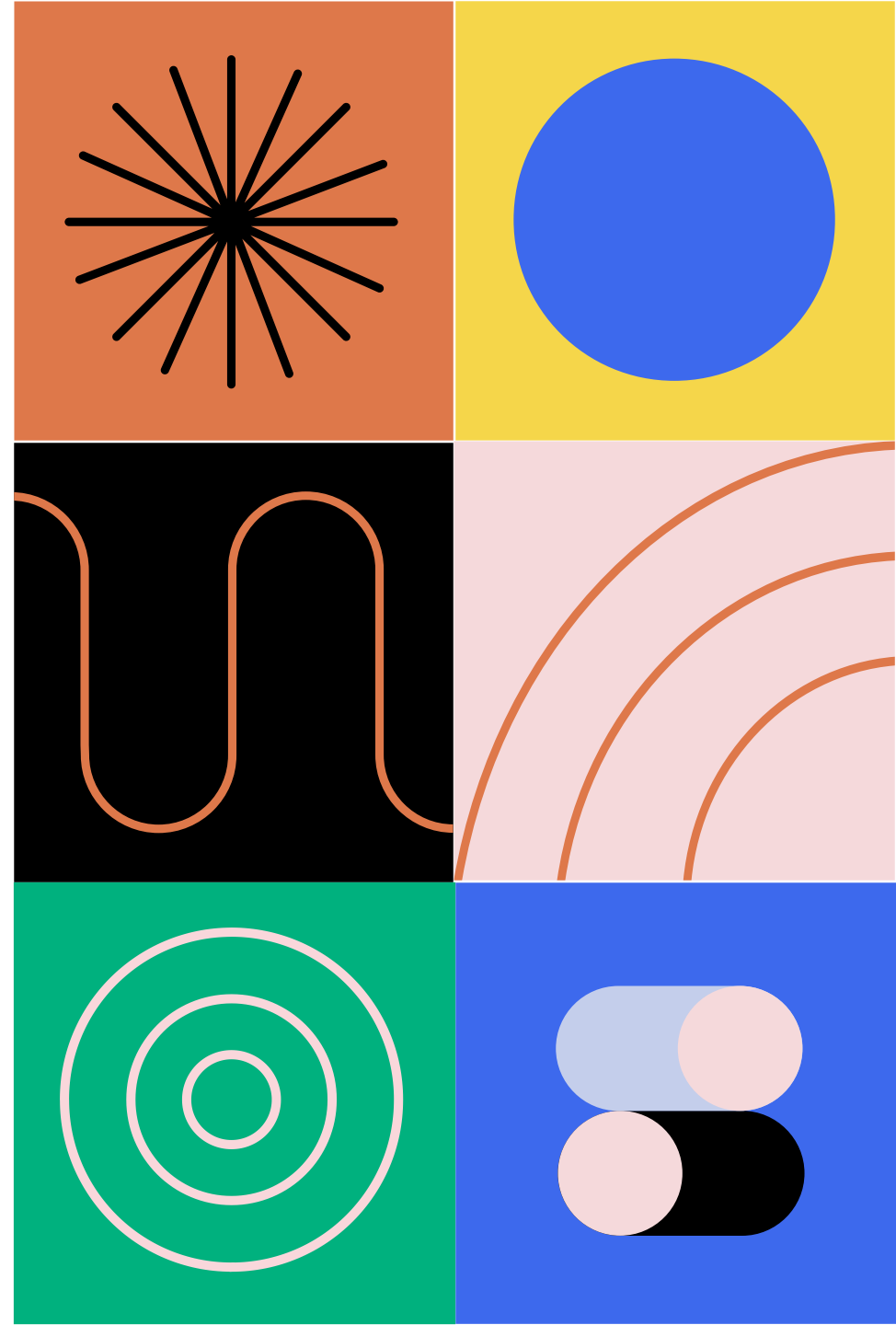
Redeneren

Interveniëren

Beantwoord de drie oriëntatievragen uit het kompas:

- Wie wil dit ? (eigenaarschap)
- Waar gaat het wel en niet over? (scope)
- Waartoe moet dit leiden (doelen)

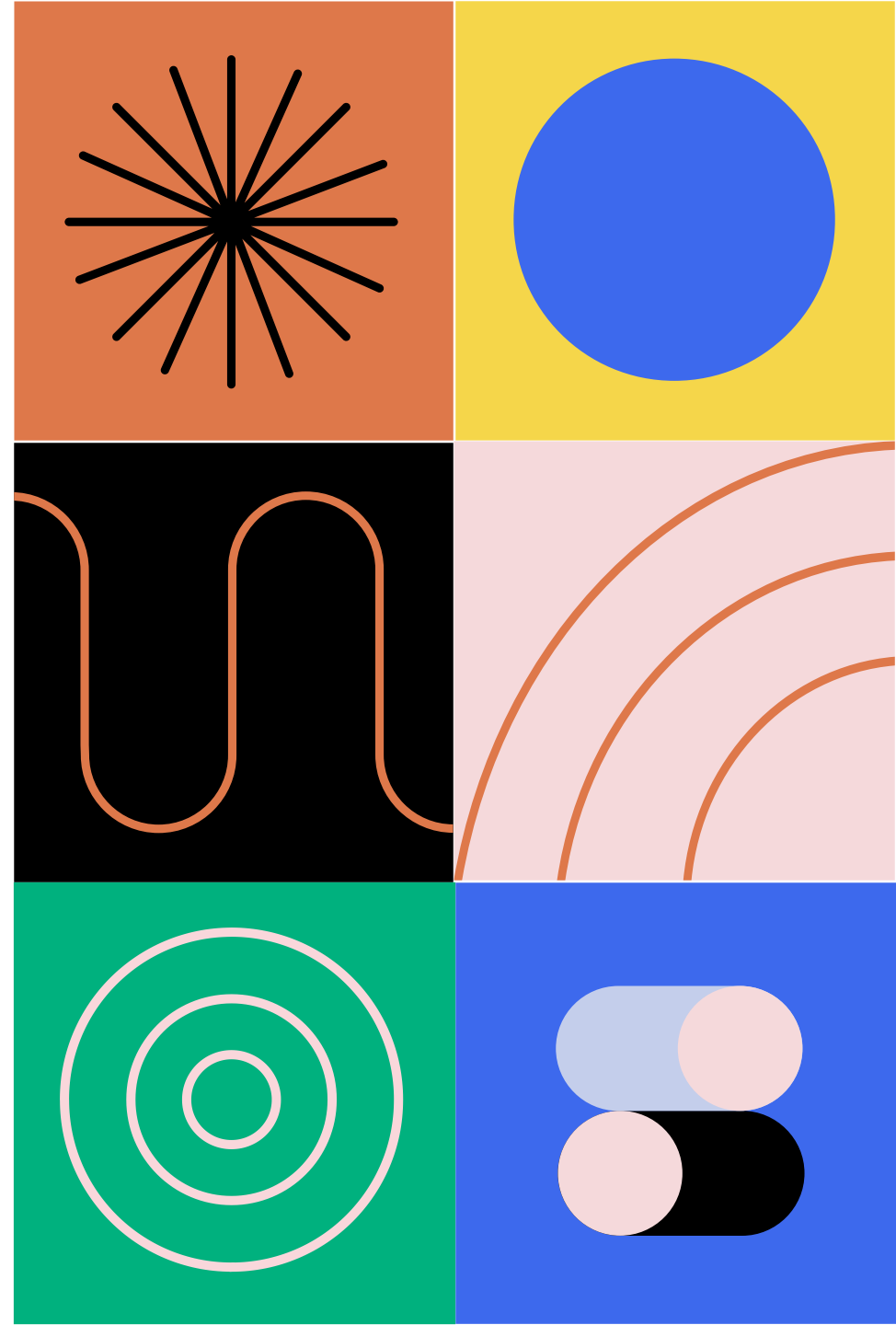
Deel je antwoorden in de chat



Meerdere opgaves?

Pak 1 casus

- Deel je antwoorden op de drie oriëntatievragen
- Bevraag de casusinbrenger om antwoorden aan te scherpen
- Zijn er wellicht meerdere opgaves?



Aan hoeveel veranderopgaves
werk jij eigenlijk?

Wie



Opgaves definiëren

- Iedereen ziet een ander stukje
- Dus bepaalt het wie (ook) het wat



Vraagstuk, betrokkenen en hun relatie

Veranderaar



Vraagstuk

Veranderaar



Relatie

Vraagstuk



Betrokkenen in kaart brengen

- Wie is eigenaar van de ambitie?
- Wie nemen er daadwerkelijk verantwoordelijkheid?
- Wie zijn meedenkers?

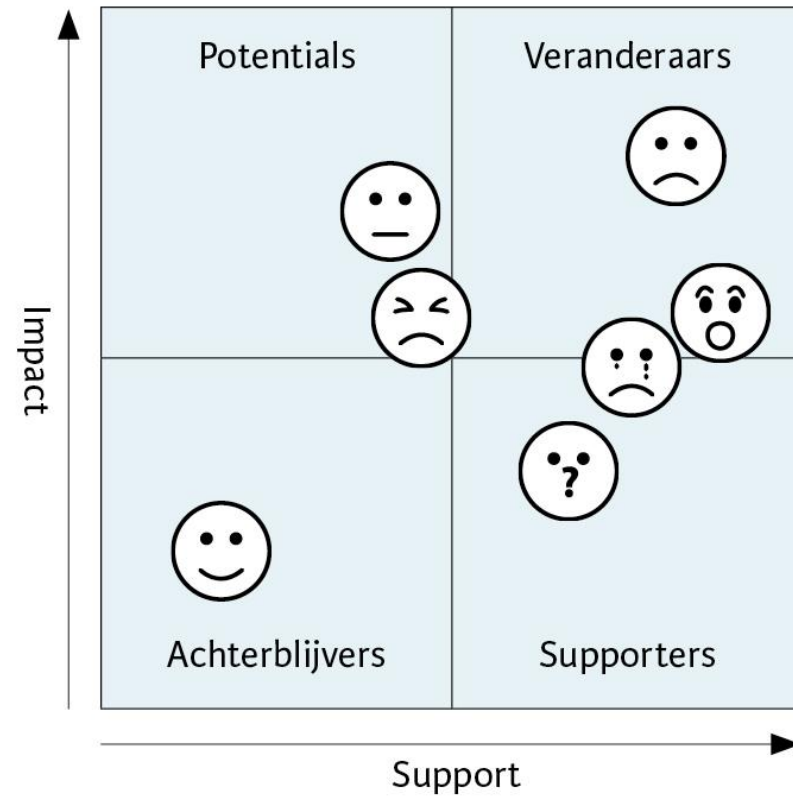


Waar geloven zij in?

- Welke opvattingen over veranderen zijn dominant?
- Verschil tussen praat en daad
- Hoe is de dynamiek tussen de betrokkenen?



Stakeholders



Veranderaars?

- Heb je in beeld wie de veranderaars zijn?
- En wie het zouden moeten zijn?
- En jijzelf...?

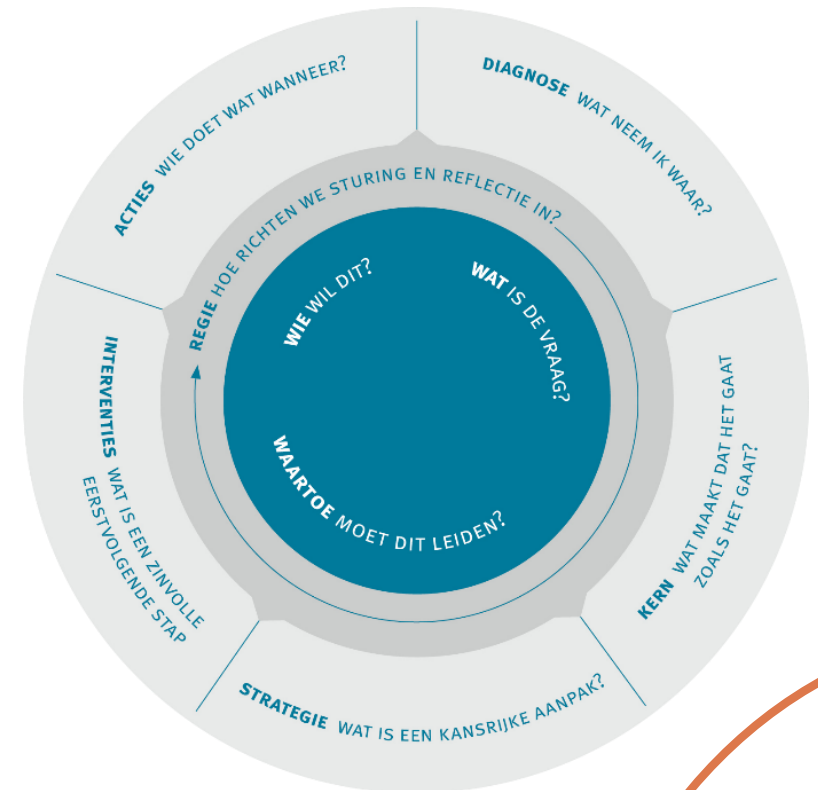


Wat



Ieder vraagstuk zijn eigen aanpak

- Ambitie – urgentie
- Van onderop – van bovenaf
- Van buitenaf – van binnenuit
- Randvoorwaardelijk (staf)– of meerwaardecreatie (primair proces)?
- Mate van diepgang
- Mate van omvang
- ...



Vraag vs vraagstuk

- Van 'CTL maken' naar onderwijs vernieuwen/
professionaliseren
- Van één standaard implementeren naar
uitwisseling vergemakkelijken
- Van sleutelteam positioneren naar bewustzijn
digitale transitie vergroten



Onderliggende vraagstukken

- Ken jij de onderliggende vraagstukken?
- Wie zou je moeten spreken om die beter in beeld te krijgen?
- Hoe zorg je voor de stem van student en docent?



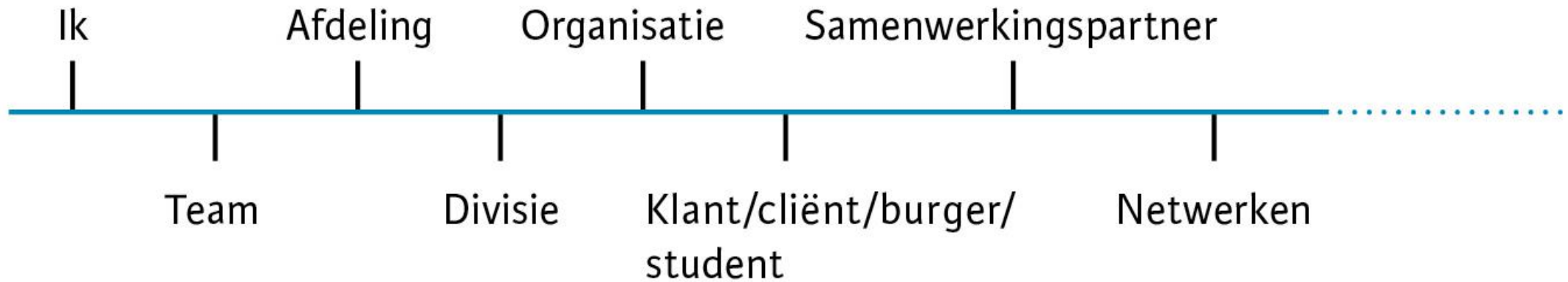
Diepgang van verandering: 1^e, 2^e en 3^e orde

Verbeteren (eerste orde)	Veranderen (tweede orde)	Vernieuwen (derde orde)
Meer van hetzelfde, maar beter: sneller, slimmer, vaker, eer- der ...	Echt anders: nieuwe inzichten Van ... naar ...	Nieuwe ideeën genereren
Bekende aanpakken voor be- kende vraagstukken	Onbekende aanpakken voor bekende vraagstukken	Onbekende aanpakken voor onbekende vraagstukken
Passend binnen de huidige manier van werken en denken (monoparadigmatisch)	Inbrengen en werken met andersoortige ideeën en ma- nieren van werken (multipara- digmatisch)	Ontwikkelen van nieuwe ma- nieren van werken en denken (metaparadigmatisch)

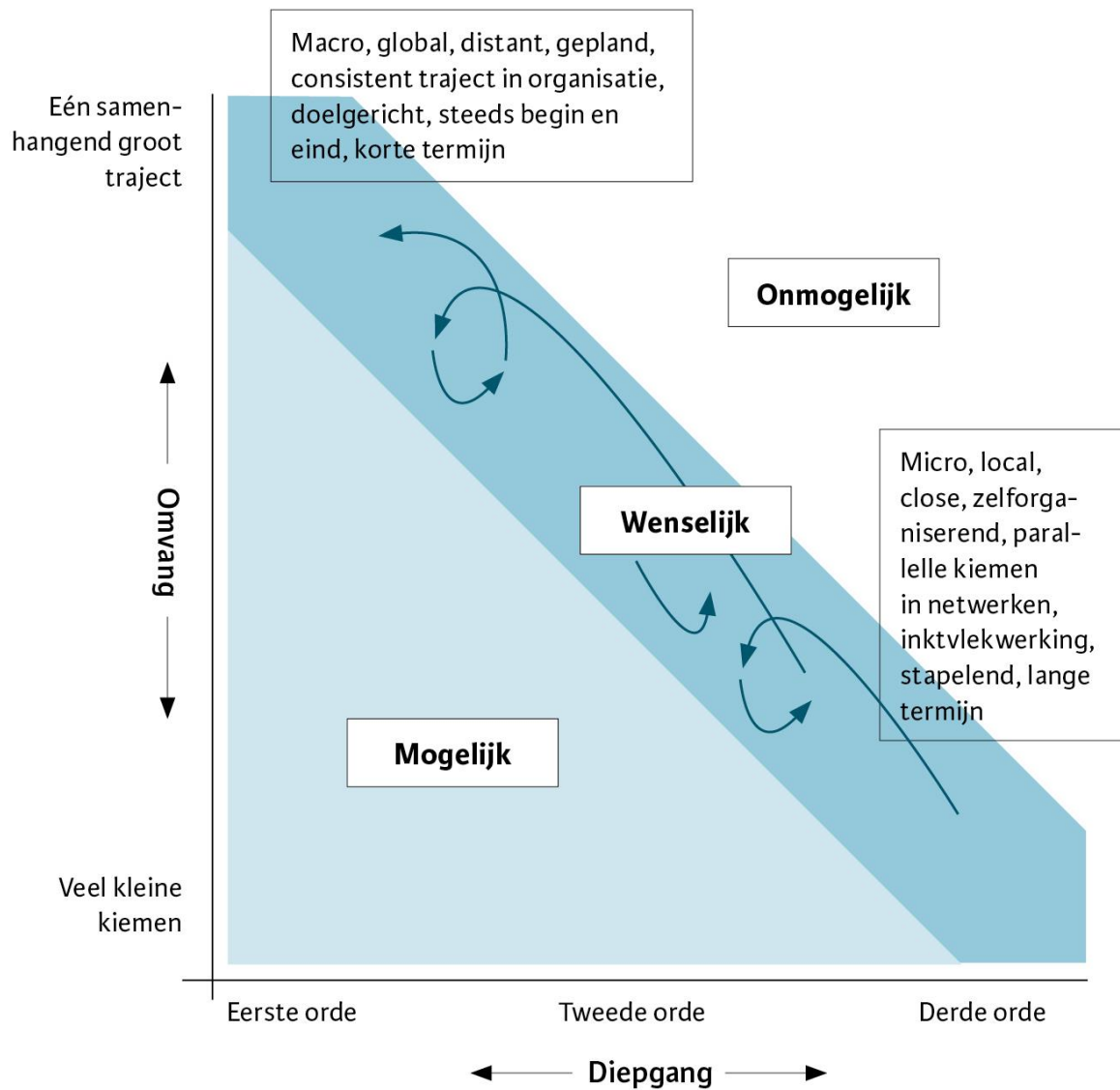


Van welke orde denk jij dat jouw
opgave is?

Veranderbreedte



Omvang en diepgang staan haaks op elkaar

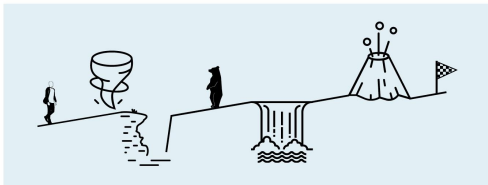


Waartoe



Wenselijkheid vs werkelijkheid

Werkelijkheid:



Veranderopgaves

Wenselijkheid:



Zalm in de Seine

- Wat is jullie inspirerende verhaal?
- En wat moet er gewoon...?



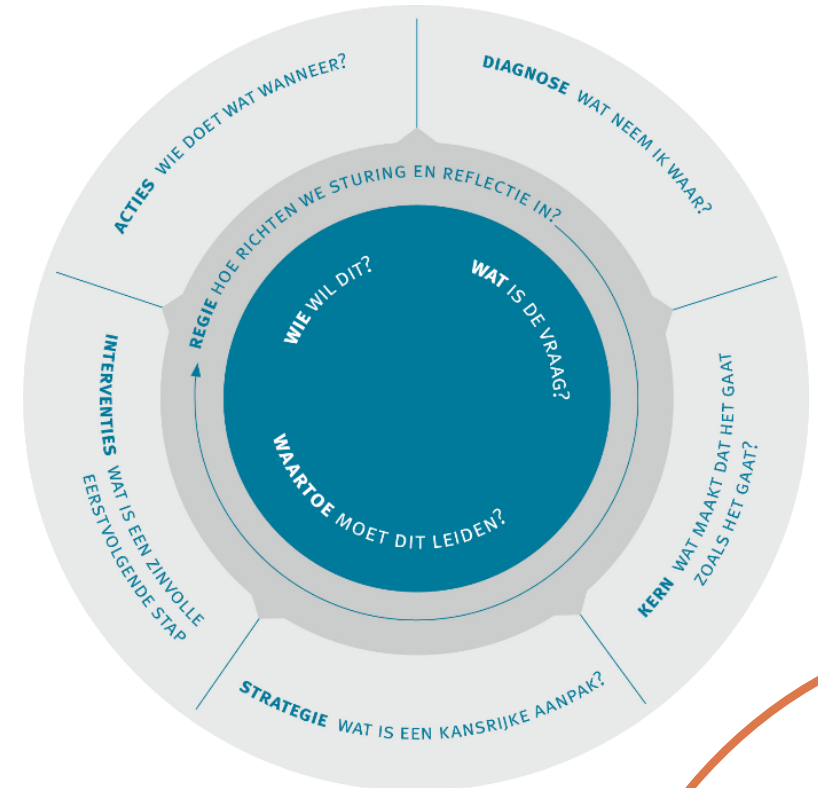
Vragen

- Waartoe?
- Waarom nu?
- Kan dit?
- Is dit het goede?



Ieder vraagstuk zijn eigen aanpak

- Ambitie – urgentie
- Van onderop – van bovenaf
- Van buitenaf – van binnenuit
- Randvoorwaardelijk (staf)– of meerwaardecreatie (primair proces)?
- Mate van diepgang
- Mate van omvang
- ...

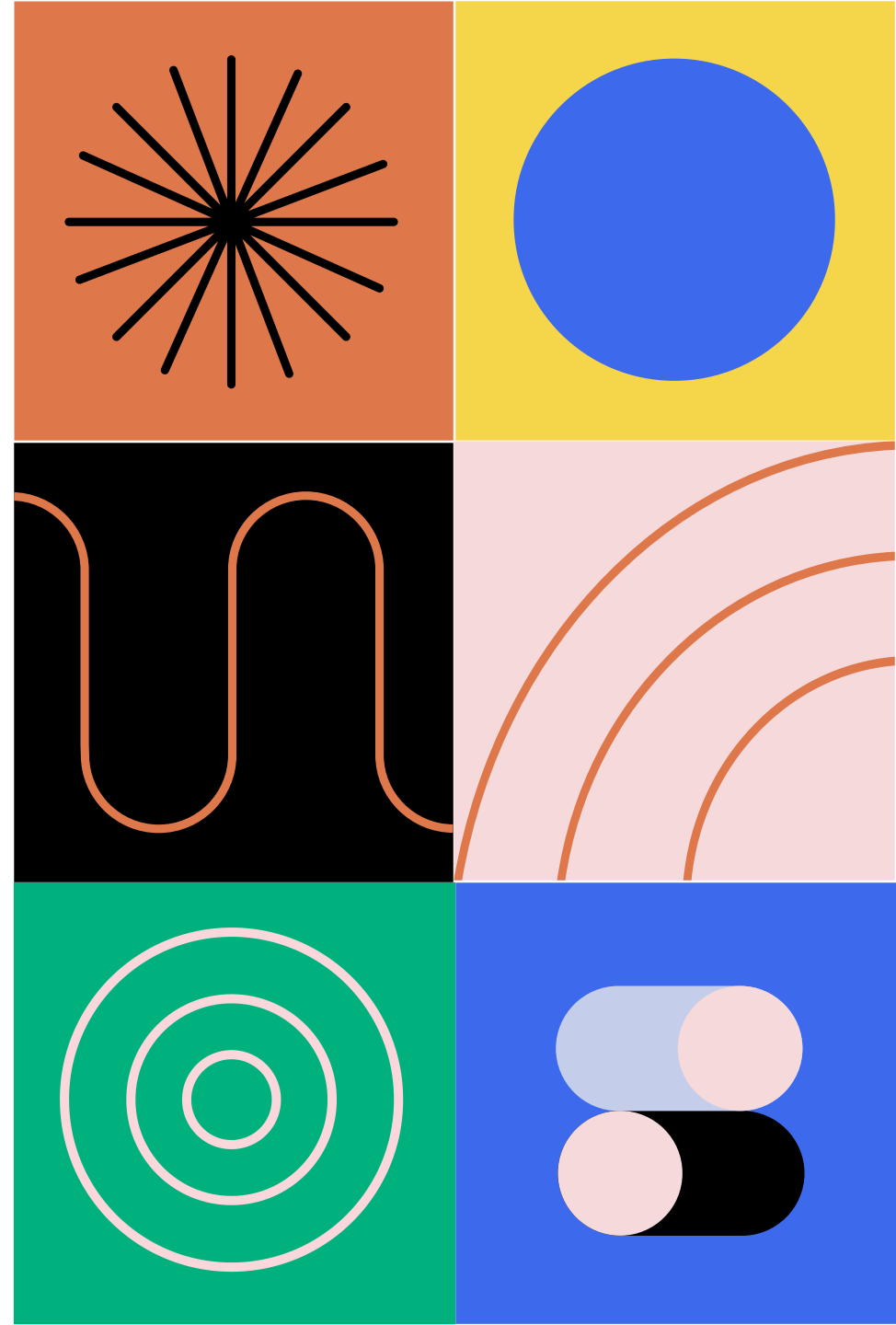


Kiezen

Een veranderopgave bestaat niet,
die maak jij er van

Verdiepen opgave

- Deel je antwoorden op de drie oriëntatievragen
- Met de inzichten uit het webinar tot nu toe: Wat staat je te doen om je antwoorden verder aan te scherpen?



Jij als veranderaar?

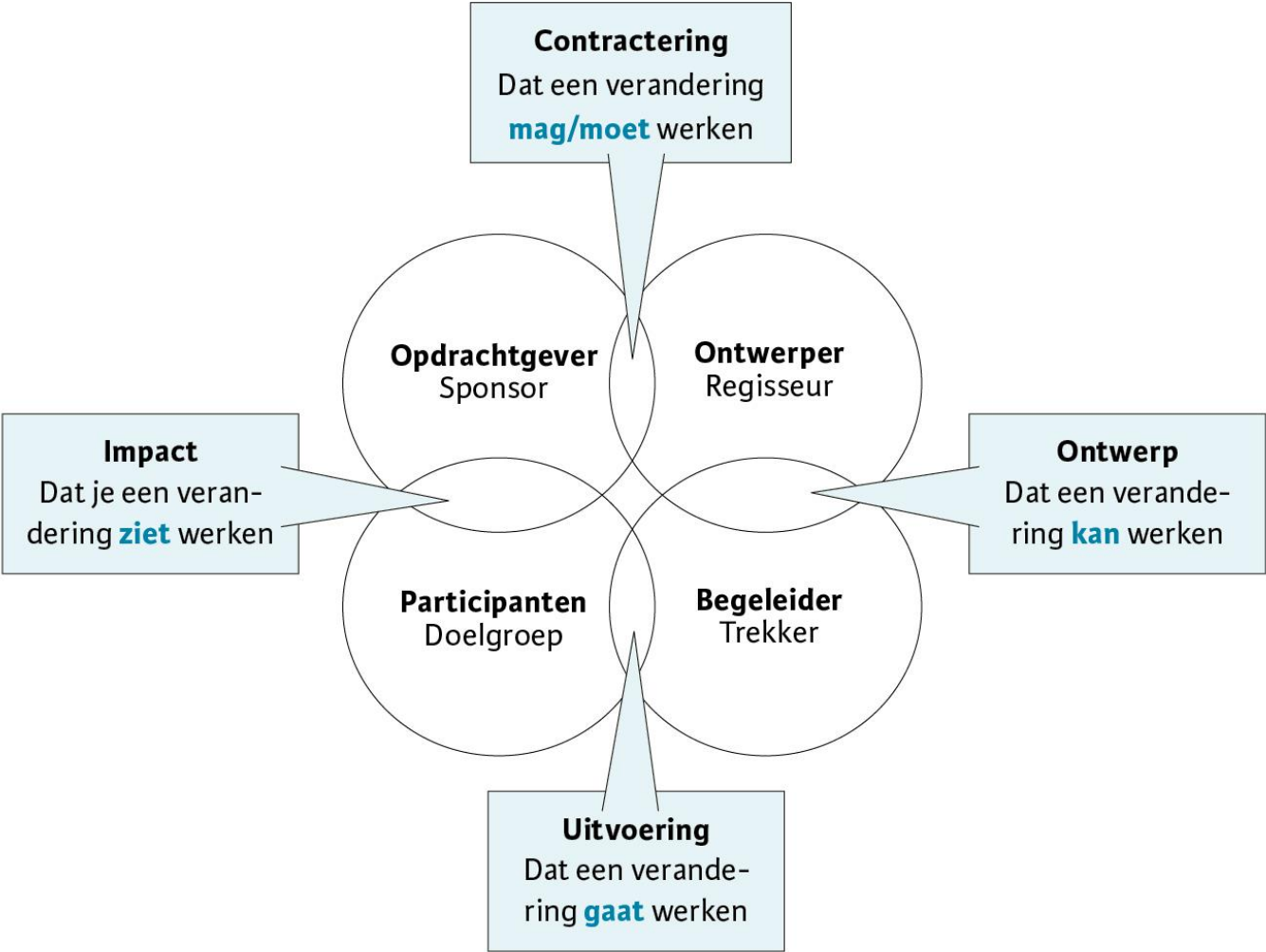


Waarvoor wil en kun jij verantwoordelijkheid nemen?

- Nederlandse onderwijs
- Sector
- Eigen instelling
- Deel van eigen instelling
- Eigen team
- Jezelf?



Rollen in verandering



Je kunt het niet alleen

- Veranderen is (soms) ook een spannend vak.
- Dus beter doe je het niet alleen. Hoe organiseer je steun, en professionele sparring?
- Met wie moet je verbinden om meer impact te genereren?

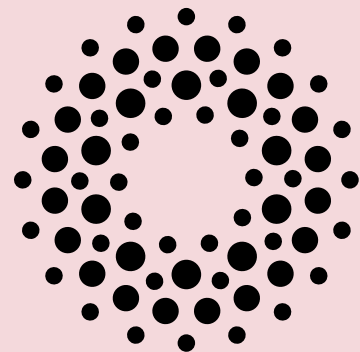




Veranderen is een vak

Maak veranderen klein en betekenisvol

Welke rol pak je zelf?



Npuls

