

Webinar 1 – Opdracht formuleren

Webinar 2 – Verandercommunicatie

Webinar 3 – Diagnose en kern

Webinar 4 – Aanpak en strategie

Webinar 5 – Interventies en dilemma's





Webinar 3: Diagnose en kern

Webinarreeks Veranderkunde & Verandercommunicatie

Jelger Spijkerboer

2026



Inhoud

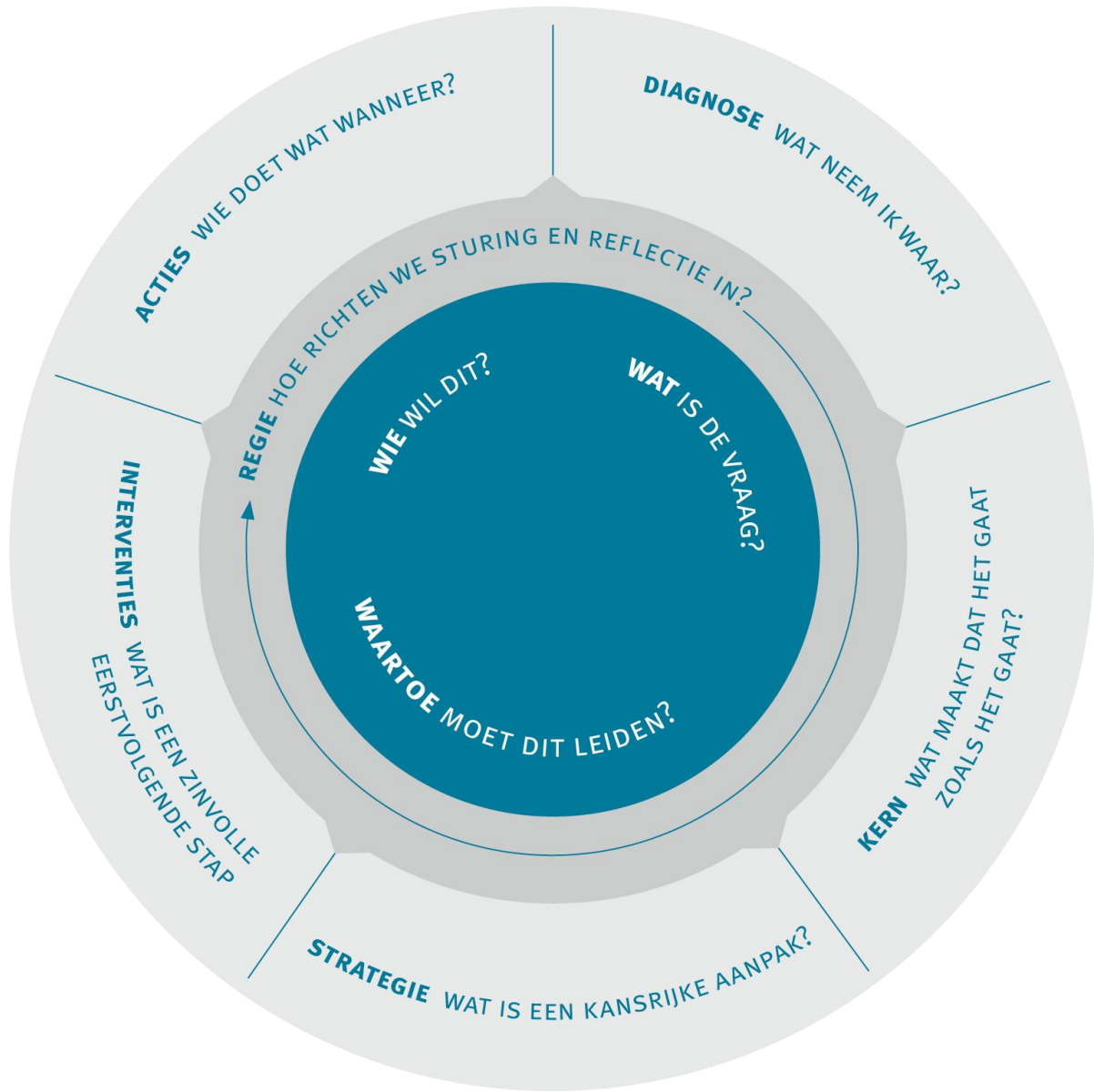
1. Diagnose

- Hoe kijk jij?
- Wat kun je doen?

2. Kern

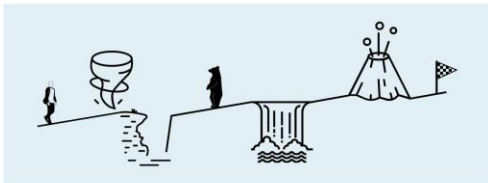
- Van symptomen naar patronen
- Een kern is niet waardevrij...

Veranderkompas



Wenselijkheid vs werkelijkheid

Werkelijkheid:



Veranderopgaves

Wenselijkheid:



Actie...?



Of onderzoeken...?



Kan 'gewoon beginnen' een goede diagnose aanpak zijn?

Een diagnose is ook een interventie

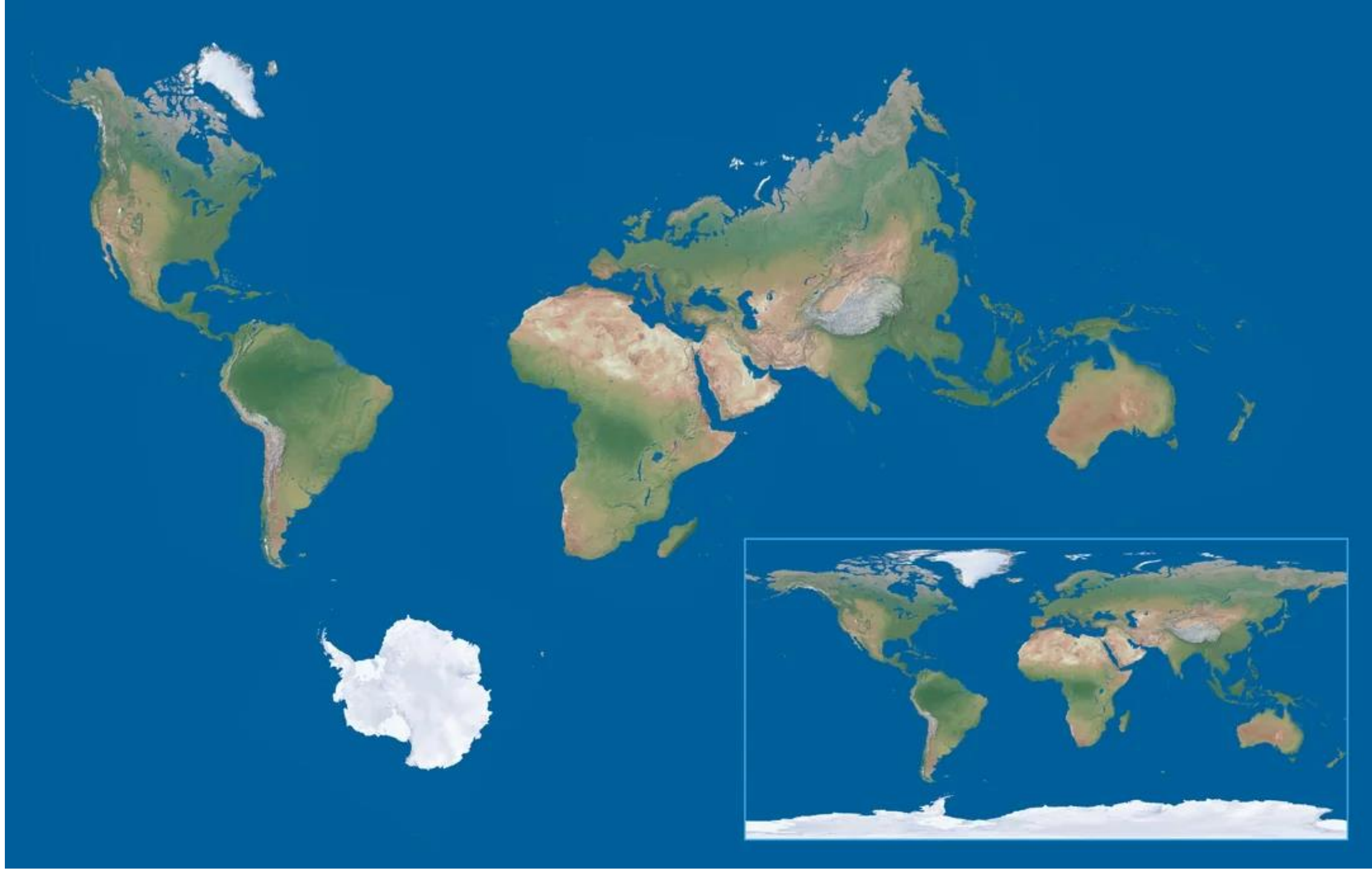


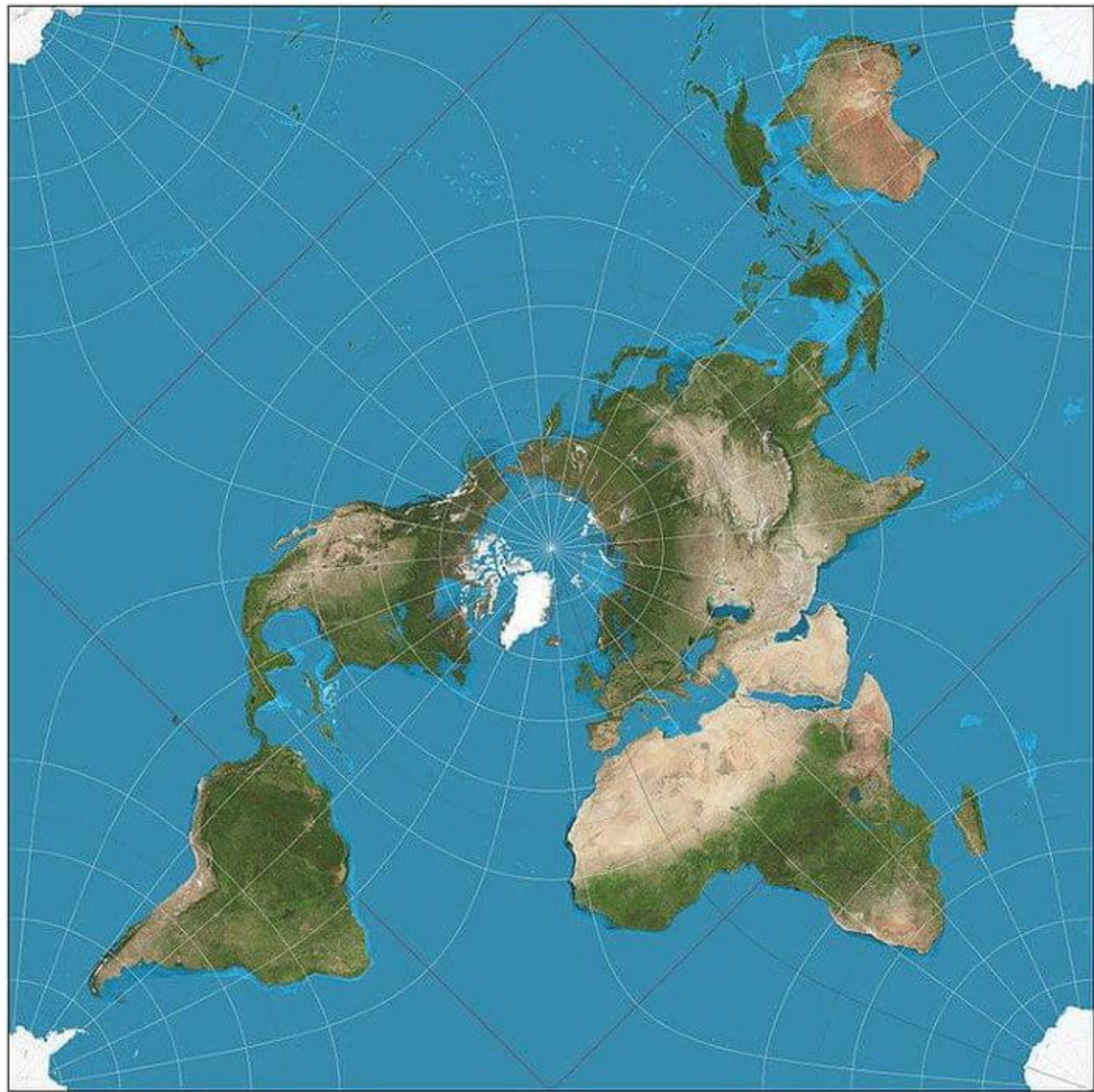
- Hoe je diagnostiseert bepaalt welke (kleur) interventie je al gedaan hebt
- Elke grote diagnose bestaat uit meerdere interventies
- Elke grote interventie vraagt om diagnoses onderweg.

Meervoudig kijken



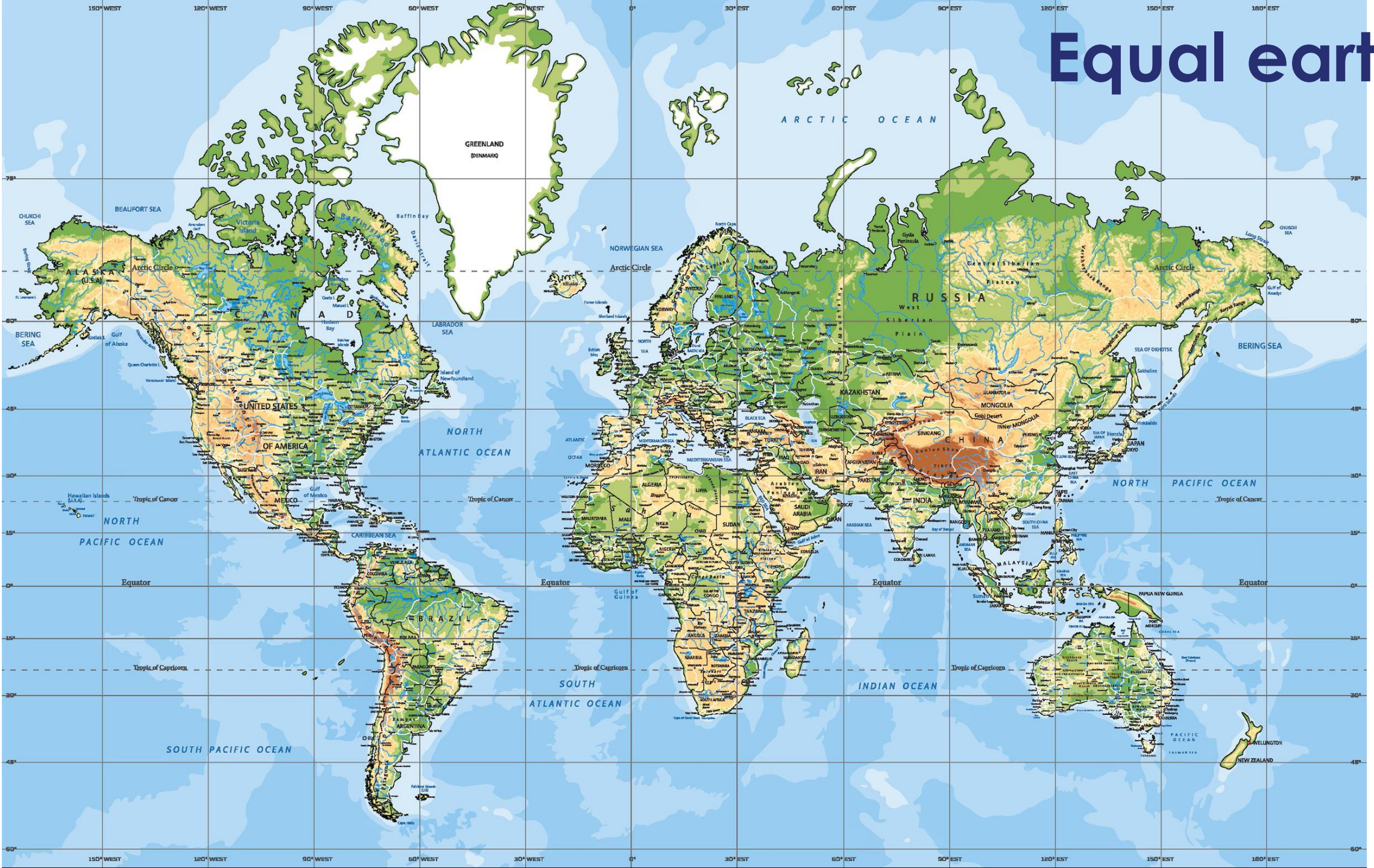
Diagnose – hoe kijk jij?



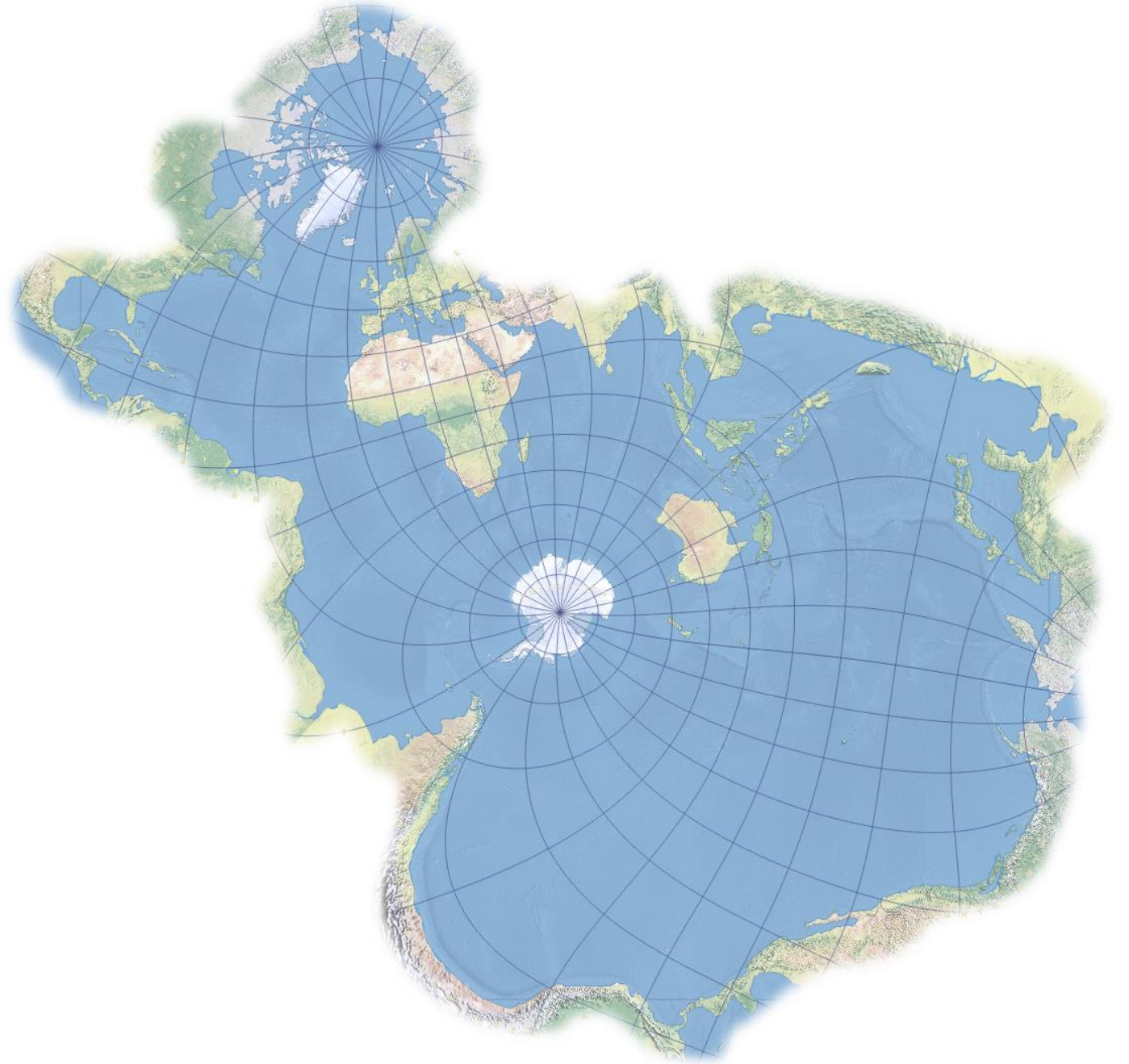




Equal earth



World according to fish

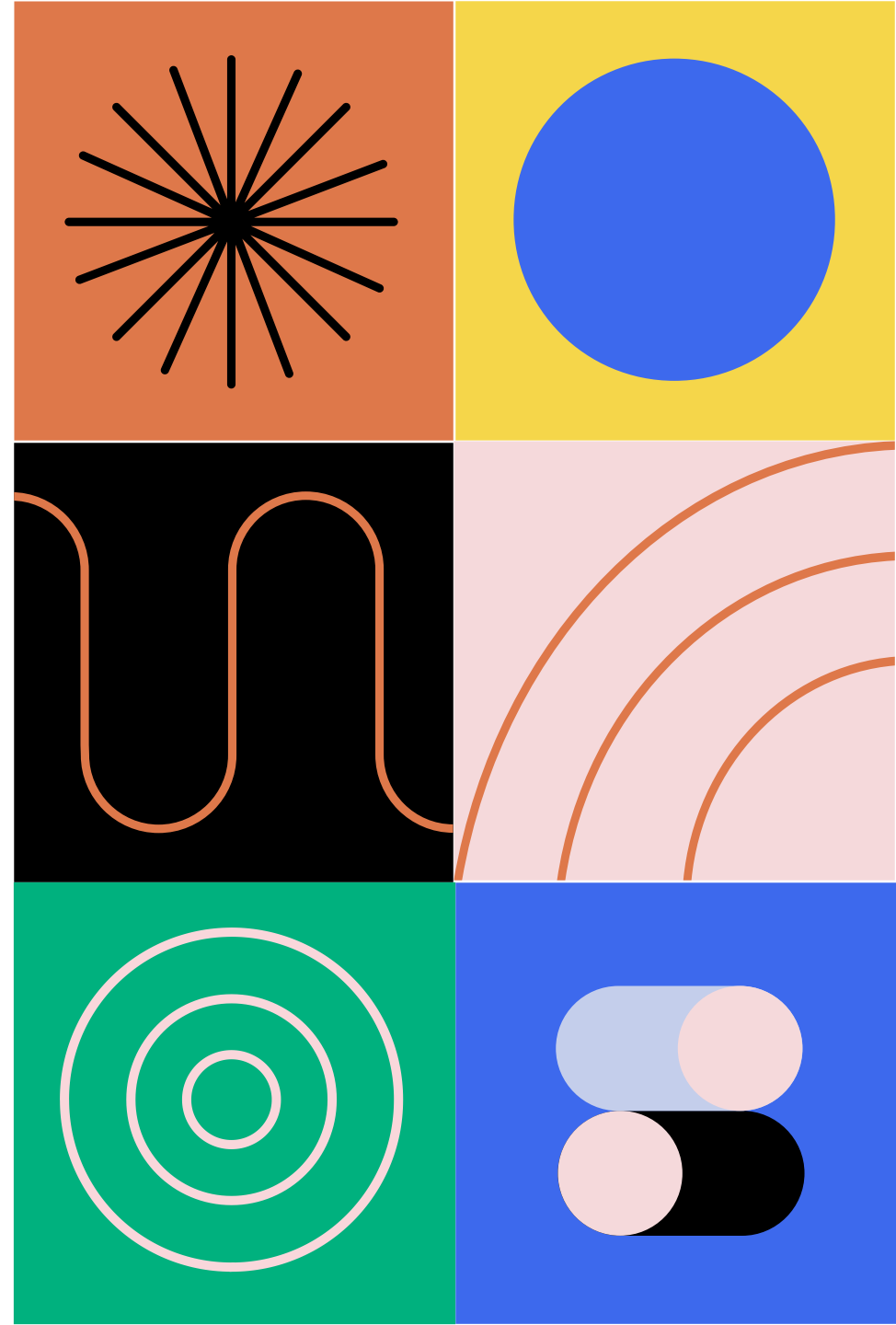


Hoe kijk jij?

- Bekijk deze film: schrijf op wat je ziet.
- <https://www.youtube.com/watch?v=Oe3St1GgoHQ>

- Bekijk je eigen tekst
- Wat schrijf je op? En wat niet?
- Wat valt op aan je eigen aantekeningen? (Chronologisch, thematisch?)
- Aannames: wat heb je niet gezien, maar heb je aangenomen? Op grond waarvan?
- Herken je oordelen in je tekst?

- Deel met je groepje: welke inzichten over diagnosticeren doe je op?



Onderscheid waarnemingen

- Observaties
- Interpretaties
- Gevoelens

Observaties	Interpretaties
Maria: 'Ik realiseer me dat ik ben aangehaakt vanuit de wens om mee te doen, in plaats van dat ik vanuit mijn eigen vraag ben begonnen.'	Gelijk persoonlijke reflecties, goede start?! Ze lijkt aan het denken gezet over haar eigen vraag.
Marleen in tranen. Zegt: 'Op heel veel momenten denk ik dat het niet vervullend is. Je trekt een uniform aan, als een robot, en je doet je ding. Er is veel gepraat over maatwerk, maar eigenlijk wordt er van je verwacht dat je gewoon allemaal binnen het stramien past.' En: 'Ik ben weer in iets gestapt wat mij verder moet helpen. Maar het levert nu stress op.' Voor haar zit de kern in de ethische dilemma's, de morele kant van het werk. Daar zoekt ze ruimte voor.	Ethische dilemma's – wel mooi thema om te behouden. Deelnemers willen wel echt; zoveel persoonlijke reflecties en emoties op tafel. Veiligheid in de groep groeit.
Henk benoemt veel verschillende onderwerpen in zijn reflectie. Startpunt voor de onderzoeksvraag voor hem was zijn eigen drive: 'Ik wil altijd glashelder zijn in de communicatie.'	Dit is nog te vaag ... Later op doorvragen.
Julie benoemt haar frustratie en ongenoegen over het feit dat het vaak onduidelijk is hoever ze moet gaan met het informeren en bijstaan van cliënten. Ze zegt: 'Hoe zit het nou? Wat is nu onze taak? Ik heb zo vaak het gevoel te weinig informatie te hebben.'	Welke informatie krijgen ze eigenlijk precies?
Kirsten analyseert dat het voor de onderzoeksvraag van Julie en Henk wellicht vooral relevant is om te achterhalen welke aspecten (perspectieven) er allemaal relevant zijn voor hun dilemma of vraag. De reflectie leert ons [de groep] dat het met heel veel te maken heeft.	De kern is nog minder goed in beeld. Wat is nu de echte vraag?

Reflecties na afloop:

- Wat was het effect van Gerdiens afwezigheid?
- Voelt als een goede bijeenkomst; wezenlijk gesprek gevoerd!
- Hebben ze in de tussentijd voldoende om mee verder te gaan naar de volgende bijeenkomst?
- Ze zijn goed aan de slag, maar nu ook in verwarring rondom hun onderzoeksvraag. Even in de gaten houden!

Meervoudig kijken - al je zintuigen

- Wat zie je?
- Wat hoor je?
- Wat voel je?
- Wat ruik je?
- Wat proef je?



An aerial photograph of a vast, flat, sandy landscape, likely a desert or salt flat. The terrain is characterized by numerous small, rounded mounds and ridges, creating a textured, undulating surface. The sky is a clear, pale blue with a few wispy white clouds. The overall scene is bright and open, with a sense of vastness and isolation.

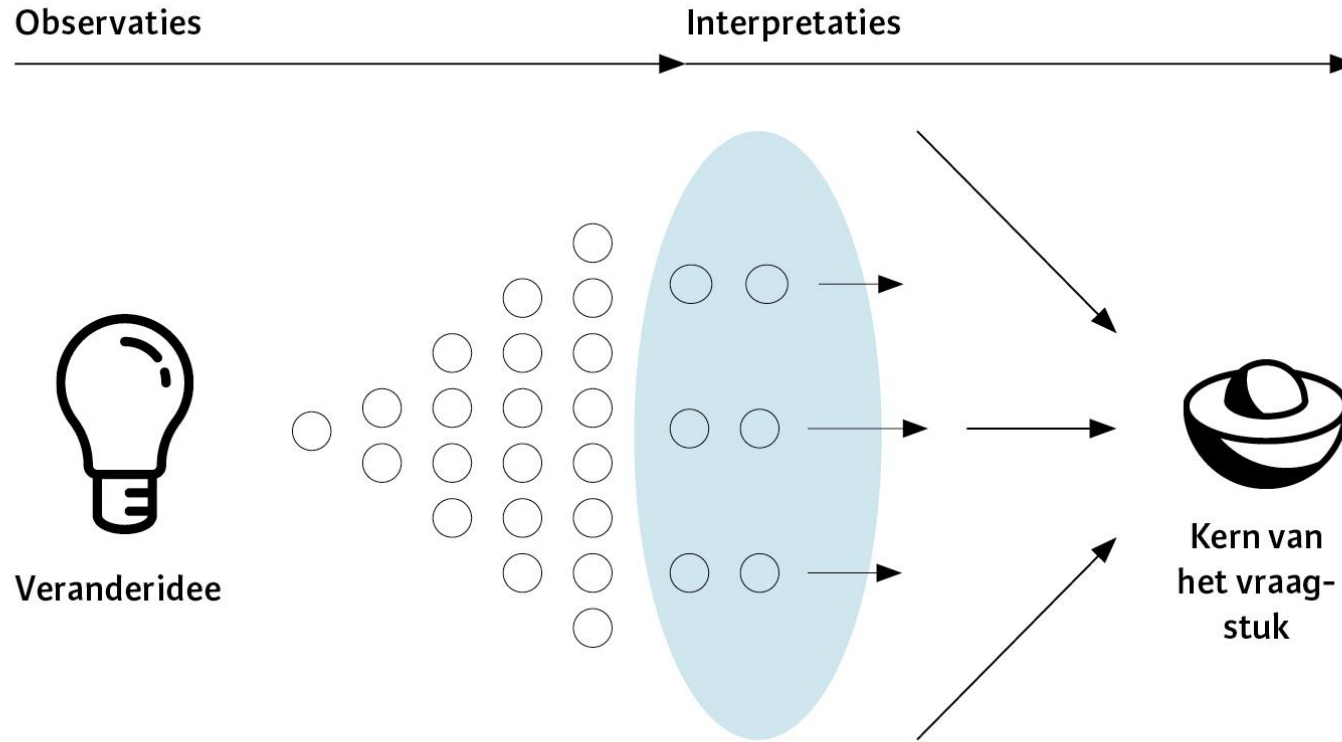
Weick: removal of equivocality

Sensemaking

Diagnose – wat kun je doen?



Diagnose als onderzoeksproces



Veranderidee

Kern van
het vraag-
stuk

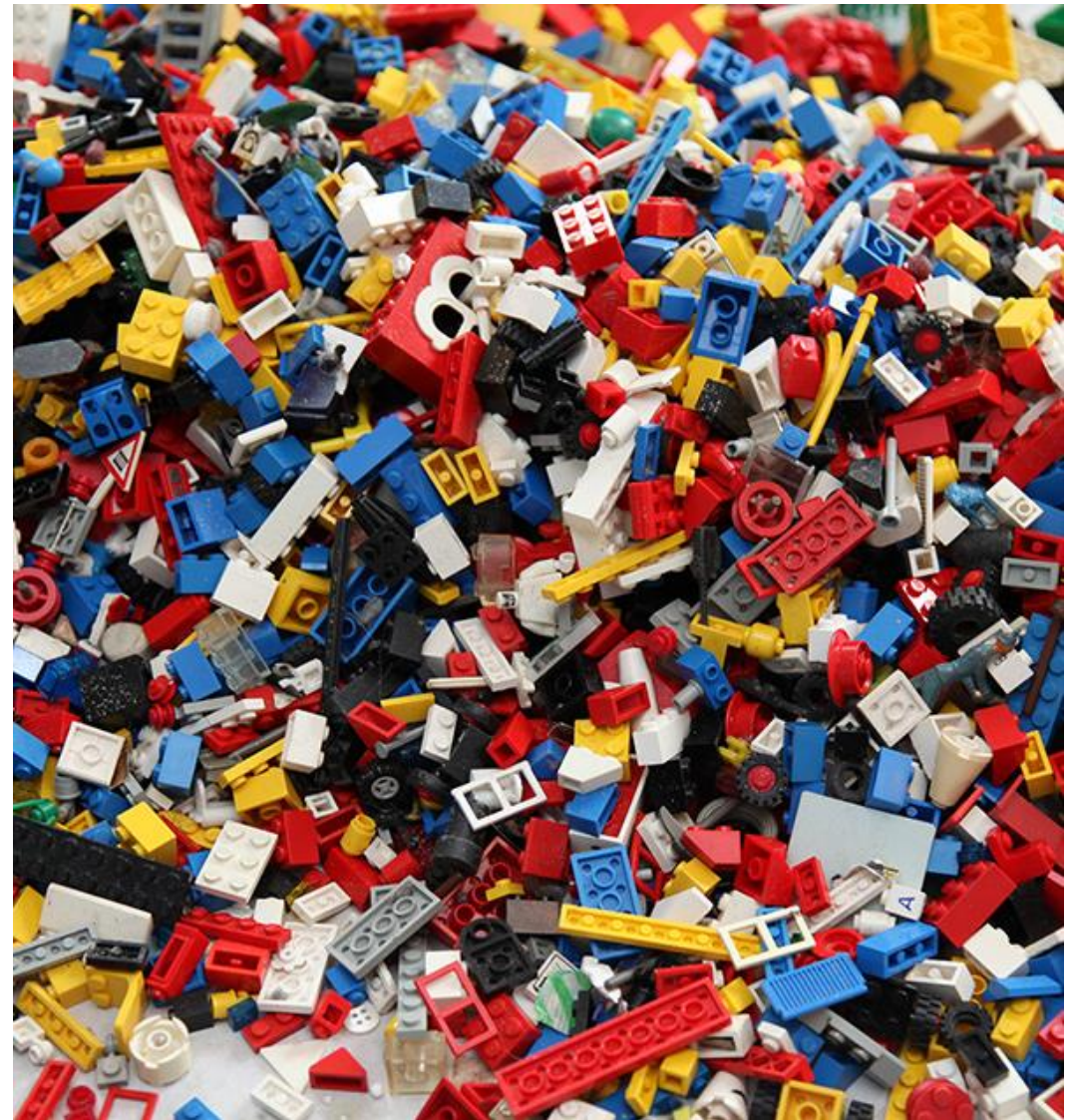
- Meervoudig kijken
- Compleetheid
- Signalen onderzoeken

- Betekenis geven
- Raak en herkenbaar
- Onderscheid kernoorzaken en symptomen

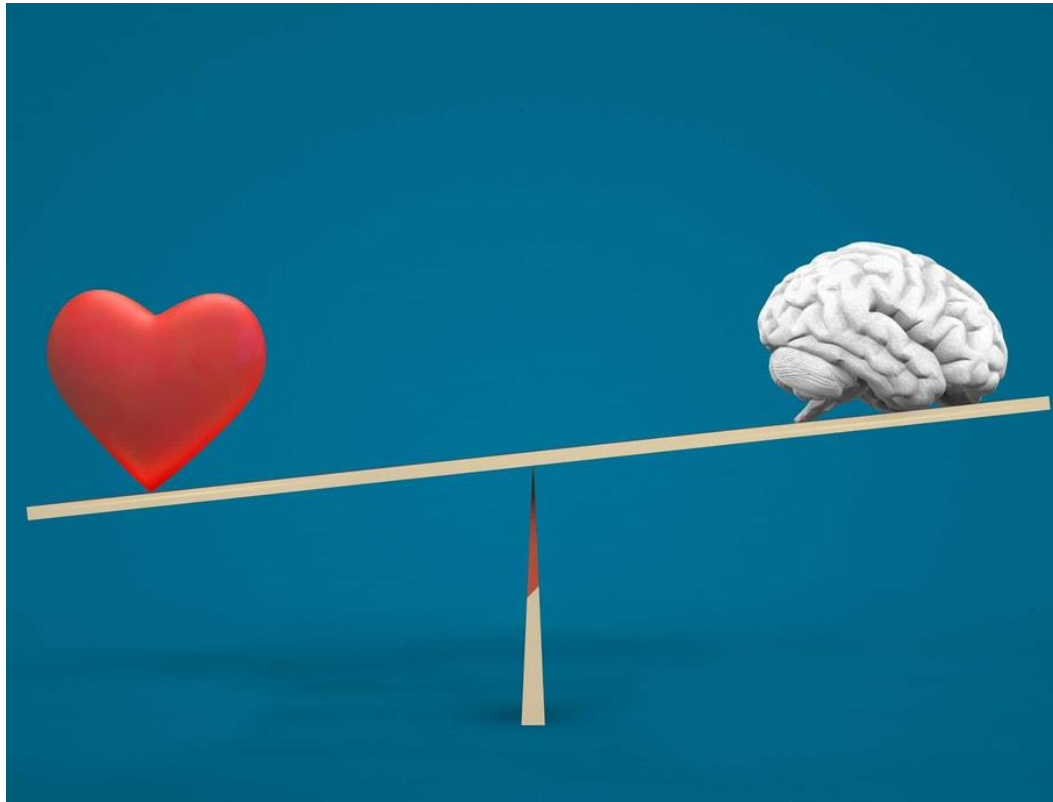


Onderzoek

- Basis van je diagnose is een gedegen onderzoeksproces.
- Een gedegen (actie-)onderzoeksproces bestaat minimaal uit:
 - Netjes omgaan met data (uitwerken en vastleggen)
 - Triangulatie (meerdere bronnen gebruiken)
 - Coderen (scheiden observaties en interpretaties)
 - Analyse, met gebruik van theorie/modellen



Maar er is ook een andere kant...



- Intuïtie serieus nemen:
 - Leven met de data
 - Een nachtje slapen
 - Van je af praten
- Je hele lijf gebruiken
- Eigen ervaringen als ingang
- Cues gebruiken om verder te zoeken
- Fascinatie/ aantrekkingskracht (punctum)

Waar richt je je op?

- Eigen ervaringen
- Veranderhistorie
- Feiten en verhalen
- Klein als voorbeeld van groot

- En wie?



Microkosmos/ rijke beschrijvingen

- Klein als voorbeeld van groot
- Auteurs: Engeström (2004), Geertz (1973)
- Waarom?
 - Grote, taaie problemen zijn vaak ontoegankelijk en lastig hanteerbaar.
 - In het klein is het beter toegankelijk en hanteerbaar.
- Als je in het klein kunt snappen wat er gebeurt, en patronen leert herkennen, kun je hierin kennis en handelingsrepertoire opdoen voor het 'groot'.



Microkosmos/ rijke beschrijvingen

1. Selecteer betekenisvolle momenten
2. Beschrijf deze *zorgvuldig en uitvoerig*:
 - Zorgvuldig: maak observaties en interpretaties navolgbaar, en beschrijf beiden
 - En uitvoerig: zodat iemand anders over je schouder mee kan kijken, en invoelen
3. Bespreek met anderen wat mogelijke verklaringen zijn voor wat er gebeurt: *contextualiseren en conceptualiseren*
 - Zoek naar patronen: denk systemisch, zoek geen schuldigen
 - De vraag is niet: wat zijn deze mensen aan het doen? Maar; wat denken deze mensen dat ze aan het doen zijn? *Hoe geven ze betekenis?*



Voorbeeld

Wat doen we met het gezin de Vries?

De gemeente heeft besloten om de coördinatie van de zorg aan gezinnen in het algemeen aan de orde te stellen in een overleg met een aantal betrokken professionals. Bij dit overleg zijn naast vertegenwoordigers van de gemeente, ook jeugdprofessionals, hun teamleiders, een vertrouwensarts en de leerplichtambtenaar aanwezig. Ik kom gehaast binnen vallen in de vergadering, want ik ben voor de bespreking langs het gezin de Vries gegaan. Daar ben ik wat langer gebleven dan ik van plan was en mijn hoofd zit nog vol met wat ik daar heb aangetroffen. We zitten in een vrij donker zaaltje en de koffie staat er al sinds de ochtend, als ik zo op de geur af ga. We stellen ons voor aan elkaar en de bespreking begint met een vraag naar een casus. Omdat ik daar nog zo mee bezig ben, neem ik direct het woord en vertel ik over het gezin de Vries. Ik meld dat het voor de kinderen Eva en Joyce de Vries steeds moeilijker wordt om zowel te zorgen voor zichzelf als voor het huishouden. Ze gaan steeds minder vaak naar school, deels omdat niemand hierop toeziet, maar ook omdat ze het te druk hebben met het overeind houden van het huishouden en het gezin. De leerplichtambtenaar is een jonge Marokkaanse vrouw. Zij reageert verontwaardigd: “Dat moet aangegeven worden, want volgens de leerplichtwet moeten ze naar school”. Ik slaak een diepe zucht en bedenk dat het laatste dat dit gezin nodig heeft een boete en een procedure voor schoolverzuim is. Ik spreek dit niet uit. Naast me zit de vertrouwensarts, een wat oudere en rommelig uitziende man. Ik constateer dat hij er nog meer overwerkt uitziet, dan ik me voel. Hij vertelt dat hij enkele meldingen heeft gekregen van verontruste ouders van vriendinnetjes over de situatie bij dit gezin. De meisjes hebben een flink aantal blauwe plekken. De ouders hebben het gevoel dat de kinderen niet echt meer naar huis durven te gaan en, nu ze alleen met de vriend van Petra in hun huis verblijven. Dit bevestigt mijn vermoeden dat er misschien meer aan de hand is.



Als je dit zo hoort...

Wat heb je nog nodig om zo'n
rijke beschrijving te kunnen
maken?

Werkvormen/ methodes

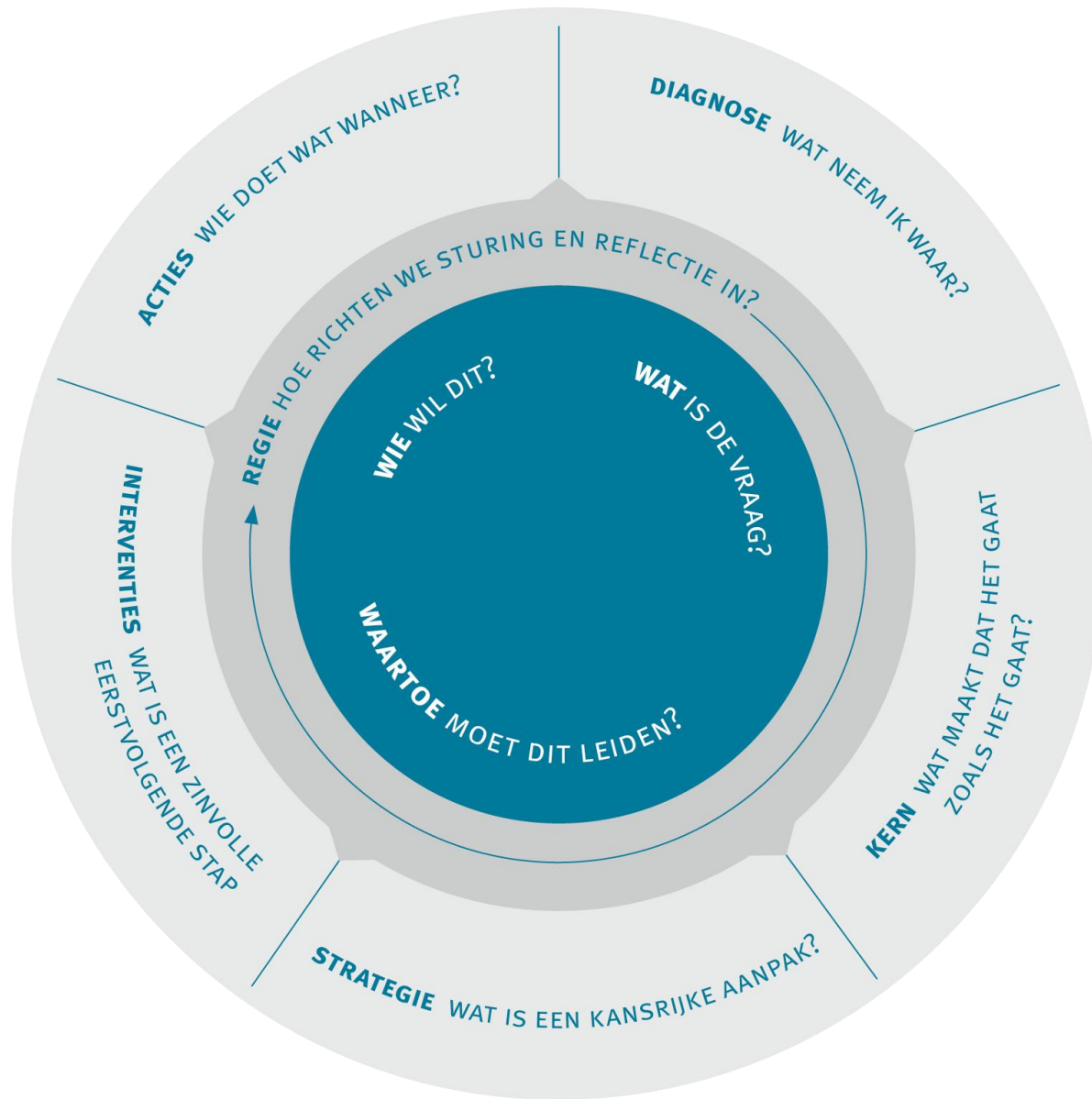
- Rijke beschrijvingen (laten) maken van kernsituaties
- Meelopen (participatieve observatie)
- Interviews (waarderend en/of probleemgericht). Bijvoorbeeld met vertrokken medewerkers
- Vragenlijsten
- Documenten studie
- Historie: learning history/ historisch veranderkompas
- Kunstwerken maken
- Terugspeeltheater
- Sociale netwerkanalyse
- ...



Kern – van symptomen naar patronen



Veranderkompas

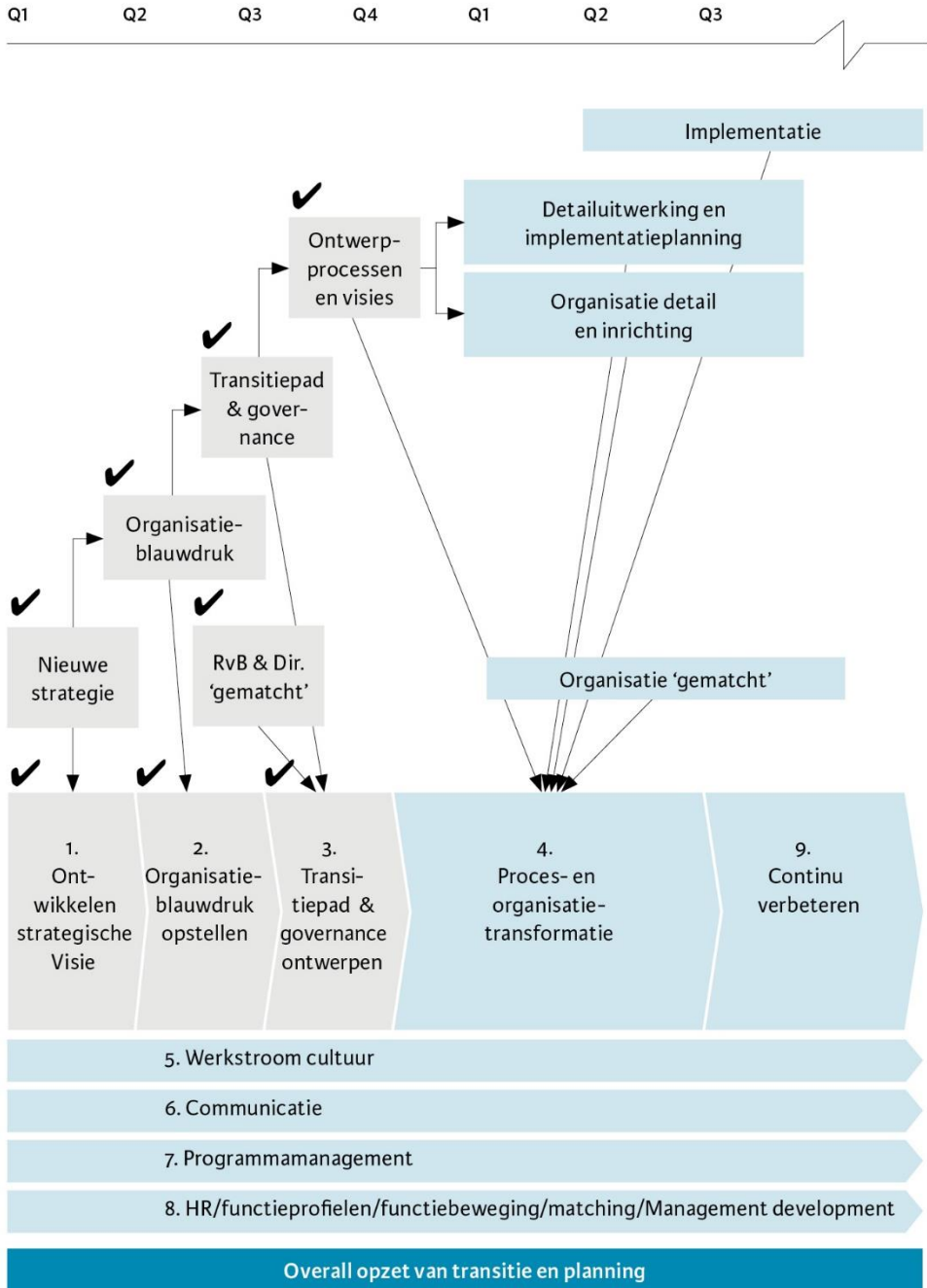


- Zonder kern geen zinvolle aanpak

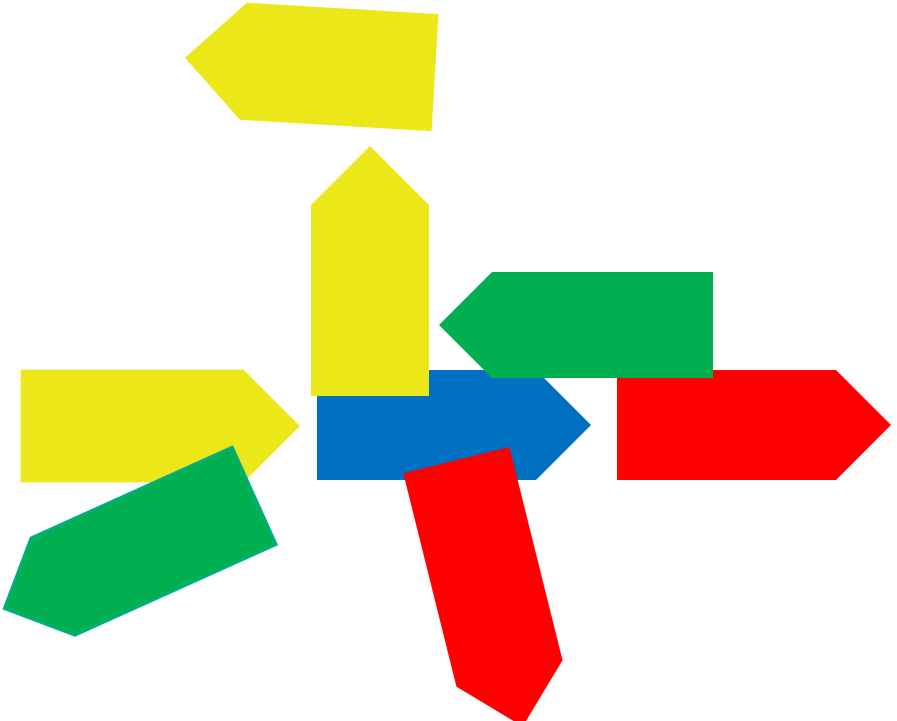
Problemen en oplossingen

- Processen verlopen stroperig en inefficiënt → Lean traject
- Samenwerking verschillende faculteiten/
afdelingen niet goed → Training samenwerken sleutelspelers
- Onderwijs voelt zich niet goed ondersteund
door ICT afdeling → Heroriëntatie dienstencatalogus ICT
- Docenten voelen zich niet gezien → Project docent aan zet
- Studenten aantallen lopen terug → Marktonderzoek
- Accreditatiedruk leidt tot stilstand op
andere ontwikkeldossiers → Splitsing accreditatieteam en
ontwikkelteams





Integrale veranderplannen...



Kern – wat is het?

- Een antwoord op de vraag: wat maakt dat het gaat zoals het gaat?
- Een verhaal dat klopt en raakt



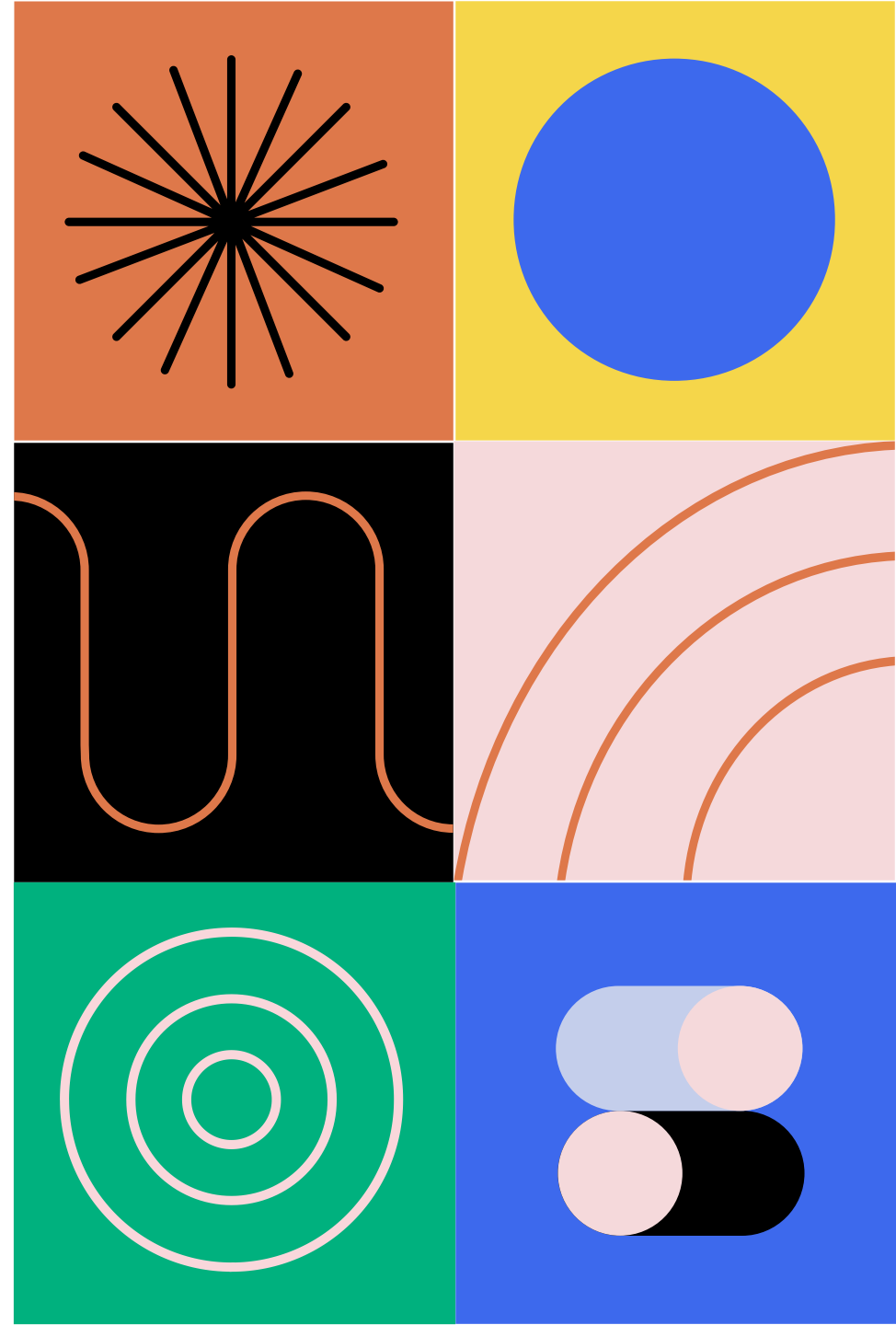
Voorbeelden

- Van onderwijsmanagers beter toerusten naar experimenteren met docenten
- Van onderwijsplekken verdelen naar samen verantwoordelijkheid nemen



Patronen?

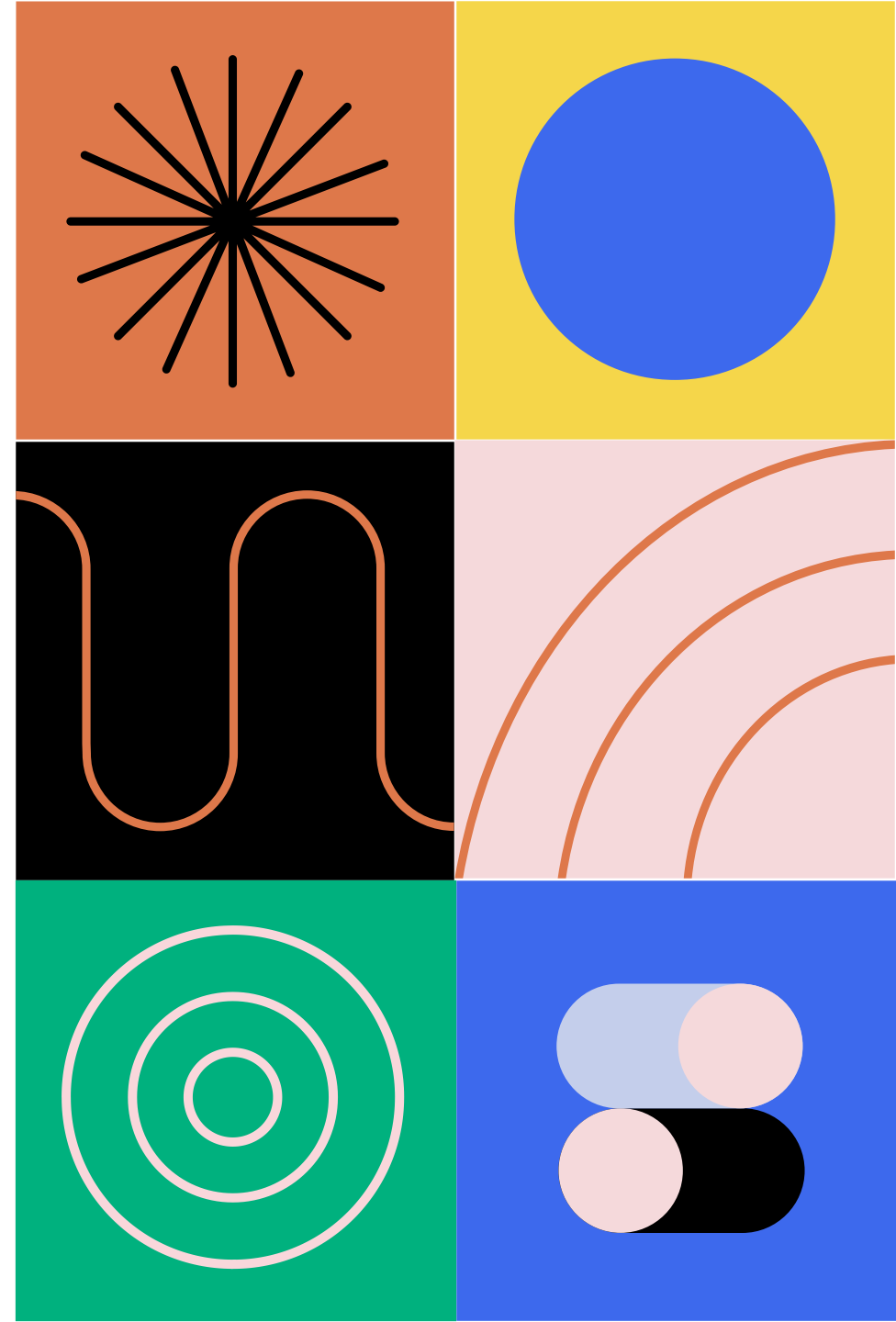
- Als A dit doet, wat doet B dan? En wat is daarvan het effect op A?
 - Wat zou een logische verklaring kunnen zijn voor het (ogenschijnlijk onlogische) gedrag van X?
 - Als dit zo doorgaat, wat gebeurt er dan?
 - Stel dat X zich perfect zou gedragen, hoe verloopt het patroon dan?
- Zo kom je op patronen:
Hoe meer X van ... doet, **des te** meer gaat Y ... doen



Patronen?

- Pak 1 casus
- Bevraag de inbrenger
- Bespreek met elkaar welke onderliggende patronen daar spelen

Hoe meer X van ... doet, **des te** meer gaat Y ... doen



Kern – hoe?

- Beschrijf de belangrijkste patronen en identificeer hefboomen
- Zowel intuïtief als analytisch



Kern – hoe weet je dat je raak zit?

- Als het verhaal herkenbaar en raak is
- Als je het veranderverhaal vertelt, wordt het herkend?
- Hebben mensen direct eigen voorbeelden van het patroon dat je beschrijft?
- Of: wordt het keihard afgewezen...?



Kern – een kern is niet waardevrij



Tot de kern komen is (ook) een onderhandeling

- Een kern bestaat niet, die maak/ kies je
- Afhankelijk van wat de kern wordt, ontstaat er een ander speelveld en aanpak... en dus is de vraag:
- Wiens interpretatie van het vraagstuk wordt dominant?



Wat je kunt doen

- Ontwikkel zelf een vakmatige opvatting over wat de kern is, op basis van diagnose
- Stuur op setting: met wie, wanneer en hoe voer je het gesprek?
 - Beïnvloed welke perspectieven aan tafel zitten
 - Wat is de setting van het gesprek, en begeleiding?
- Breng vakmanschap in:
 - Diagnose materiaal (meervoudigheid)
 - 1^e, 2^e en 3^e orde? En consequenties daarvan
- Accepteer dat je er niet zelf over gaat...



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)



Als je dit zo hoort...

Wat heb je te doen om er voor te zorgen dat het gesprek over de kern niet ondersneeuwt onder politieke spelletjes?

Actie...?



Of onderzoeken...?

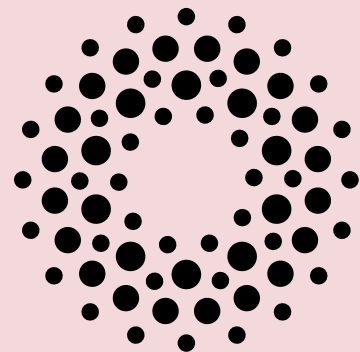




Diagnosticeren en actie gaan hand in hand

Kom tot een kern

De kern is niet waardevrij: speel het spel



Npuls

