

Webinar 1 – Opdracht formuleren

Webinar 2 – Verandercommunicatie

Webinar 3 – Diagnose en kern

Webinar 4 – Aanpak en strategie

**Webinar 5 – Interventies en dilemma's**





# Webinar 5: Interventies en dilemma's

Webinarreeks Veranderkunde & Verandercommunicatie

Jelger Spijkerboer

2026

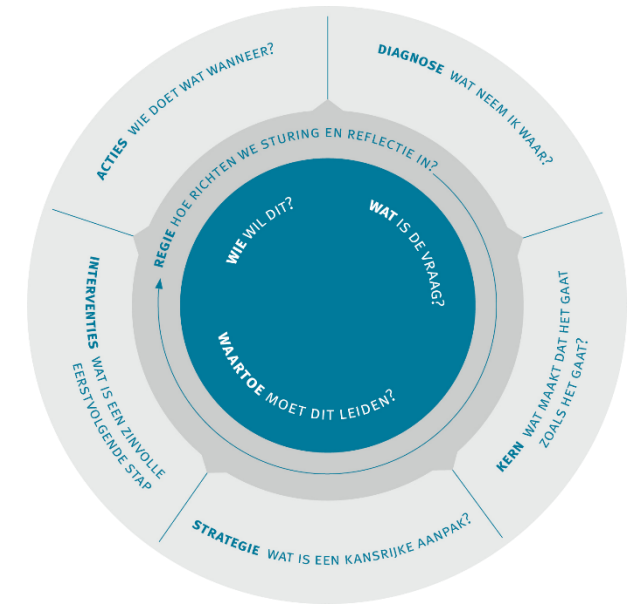


# Inhoud

- 1. Strategie (restant)**
  - Samenvatting
  - Steun verwerven voor je aanpak
- 2. Interventies**
  - Interventiekompas
  - Interventierepertoire verbreden
- 3. Regie**
  - Regisseren, veranderteam en indicatoren
- 4. Dilemma's**
  - 3 dilemma's, hoe ga jij daarmee om?
- 5. Groeien als veranderaar**

# 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?



# Steun verwerven voor je aanpak

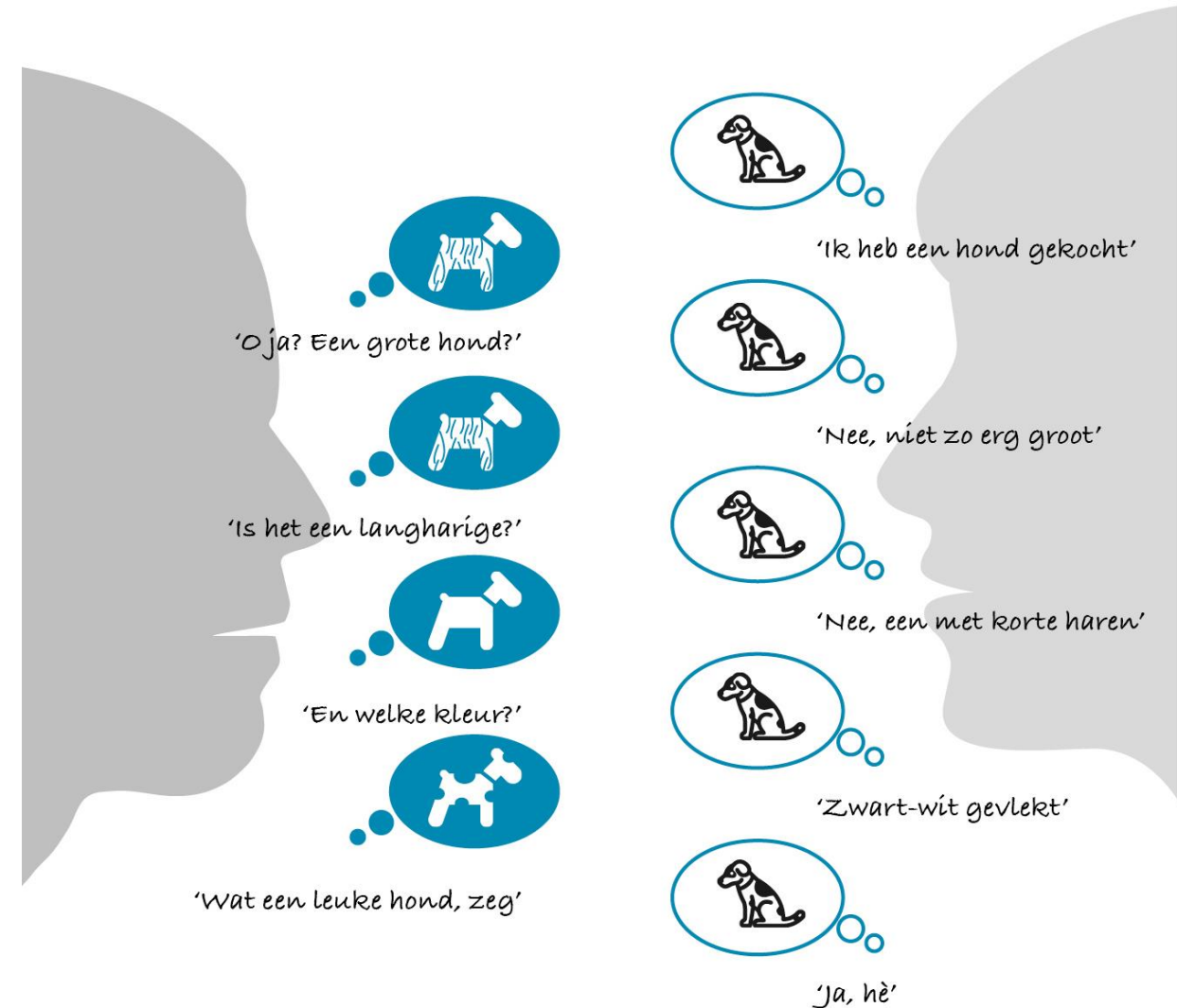


# Draagvlak

Is dat iets dat je ‘vooraf’ of  
‘achteraf’ regelt?

# Steun verwerven

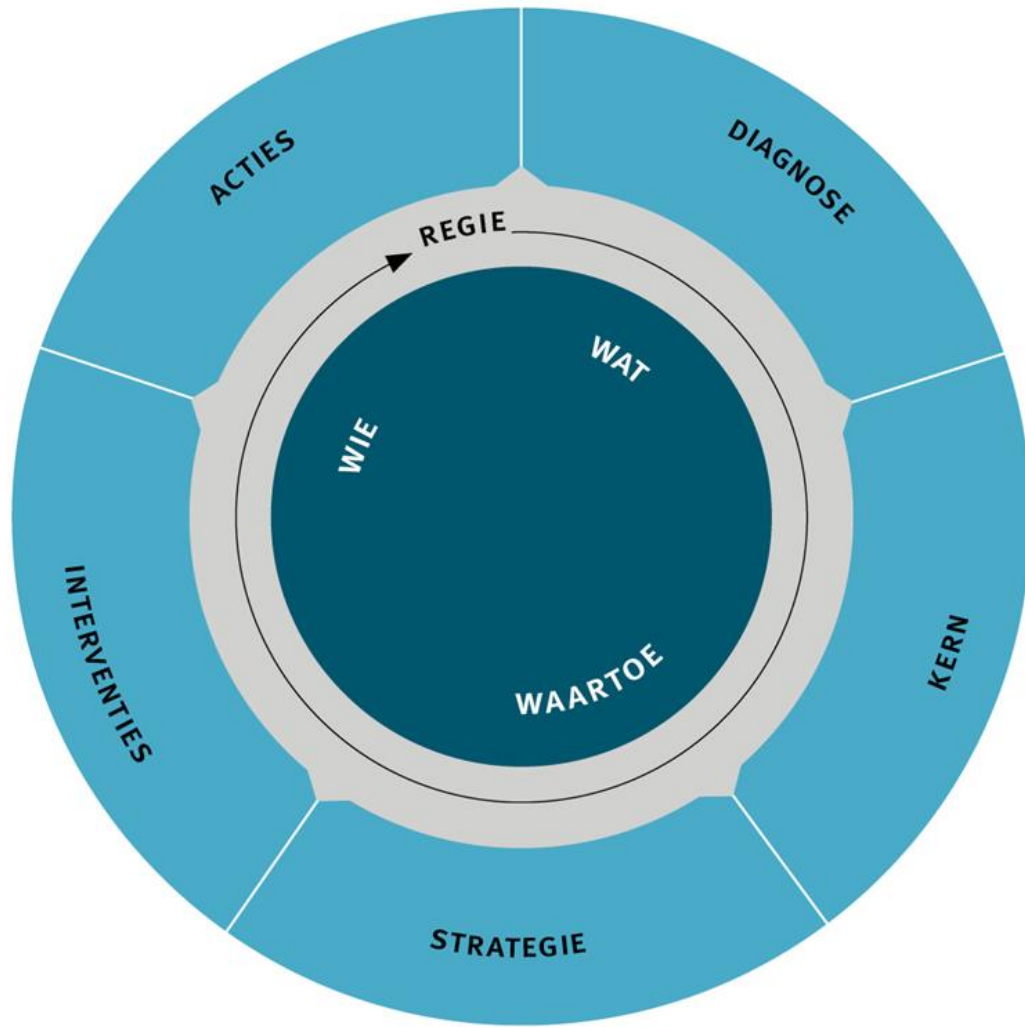
- Vertaal je aanpak in een taal die je stakeholders verstaan
- Het metagesprek: wat we gaan doen is iets dat jij wellicht stom vindt/ niet begrijpt.
- Of: valsspelen voor de goede zaak...



# Interveniëren



# Interventies

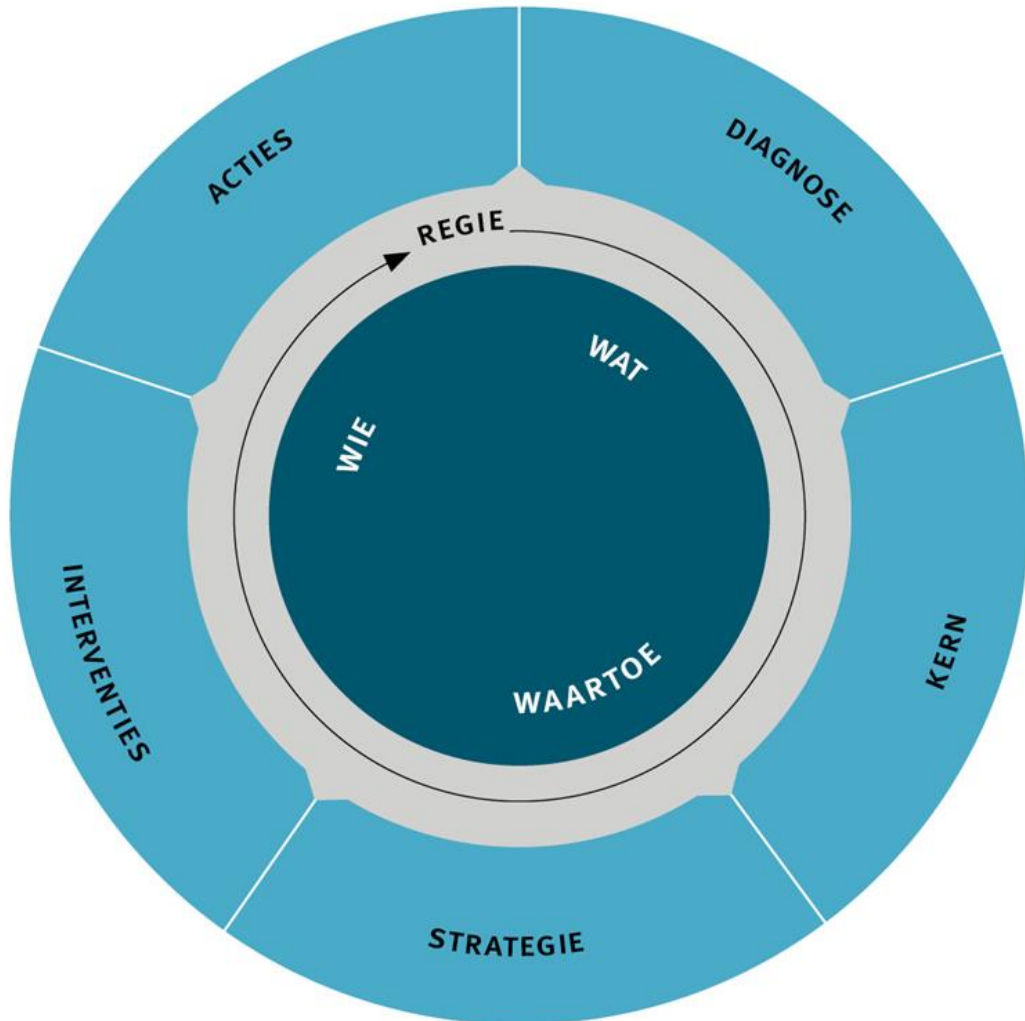


“Ik heb nog wel een leuk ideetje...”

# Een vergadering?

Denkwijze	Een vergadering in vijf varianten
<b>Geeldruk</b>	Vóór de vergadering gebeurt het. In de vooroverleggen wordt alles afgestemd en de belangen bij elkaar gebracht. De vergadering zelf is meer een ritueel.
<b>Blauwdruk</b>	De agenda is een week vantevoren bekend, inclusief bijbehorende stukken. Op de agenda is te zien of een agendapunt beeldvormend, oordeelsvormend of besluitvormend is. De voorzitter regisseert de tijd strak.
<b>Rooddruk</b>	Er wordt wat later gestart omdat er eerst bijgepraat wordt. Ter bevordering van de sfeer is er wat lekkers te eten. De vergadering start met het benoemen van een success van afgelopen tijd.
<b>Groendruk</b>	De vergadering duurt een uur, met ruimte om onderwerpen met diepgang te bespreken. Daarna is er een half uur om te reflecteren op de vergadering. Wat ging er goed, en wat kan er beter? Iedereen krijgt feedback.
<b>Witdruk</b>	Er ontstaat energie om bij elkaar te komen. Het blijkt deze keer een groot gezelschap. Het onderwerp blijkt deze keer te zijn: hoe gaan we om met teruglopende studentaantallen? Twee mensen opperen een idee om volgende keer te werken aan de student journey. Zij organiseren volgende bijeenkomst.

# Interventies



## Oriënteren

- **Wie** is eigenaar van deze bijeenkomst?
- **Wat** is het onderwerp van de bijeenkomst?
- **Waartoe:** wat is het doel van deze bijeenkomst?

## Diagnose

- Wat gebeurde er voor deze bijeenkomst, en wat gebeurt erna?
- Welke andere interventies vinden er plaats?
- Wat speelt er bij de deelnemers?
  - Wie zijn de deelnemers?
  - Wat is de echte waarde van dit moment voor de aanwezigen?
  - Wat is hun betrokkenheid met het onderwerp?
  - Zijn er actuele gebeurtenissen die de groep beïnvloeden?
  - Wat zijn de vaste patronen, gewoonten en informele regels?

## Kern

- Wat is de essentie van deze bijeenkomst?

## Strategie

- Wat is de rode draad van de bijeenkomst?

## Interventies

- Hoe richt ik de bijeenkomst zo in dat we ons doel behalen?
  - Welke werkvormen zijn daarbij behulpzaam?
  - Welke middelen heb ik nodig?

## Acties

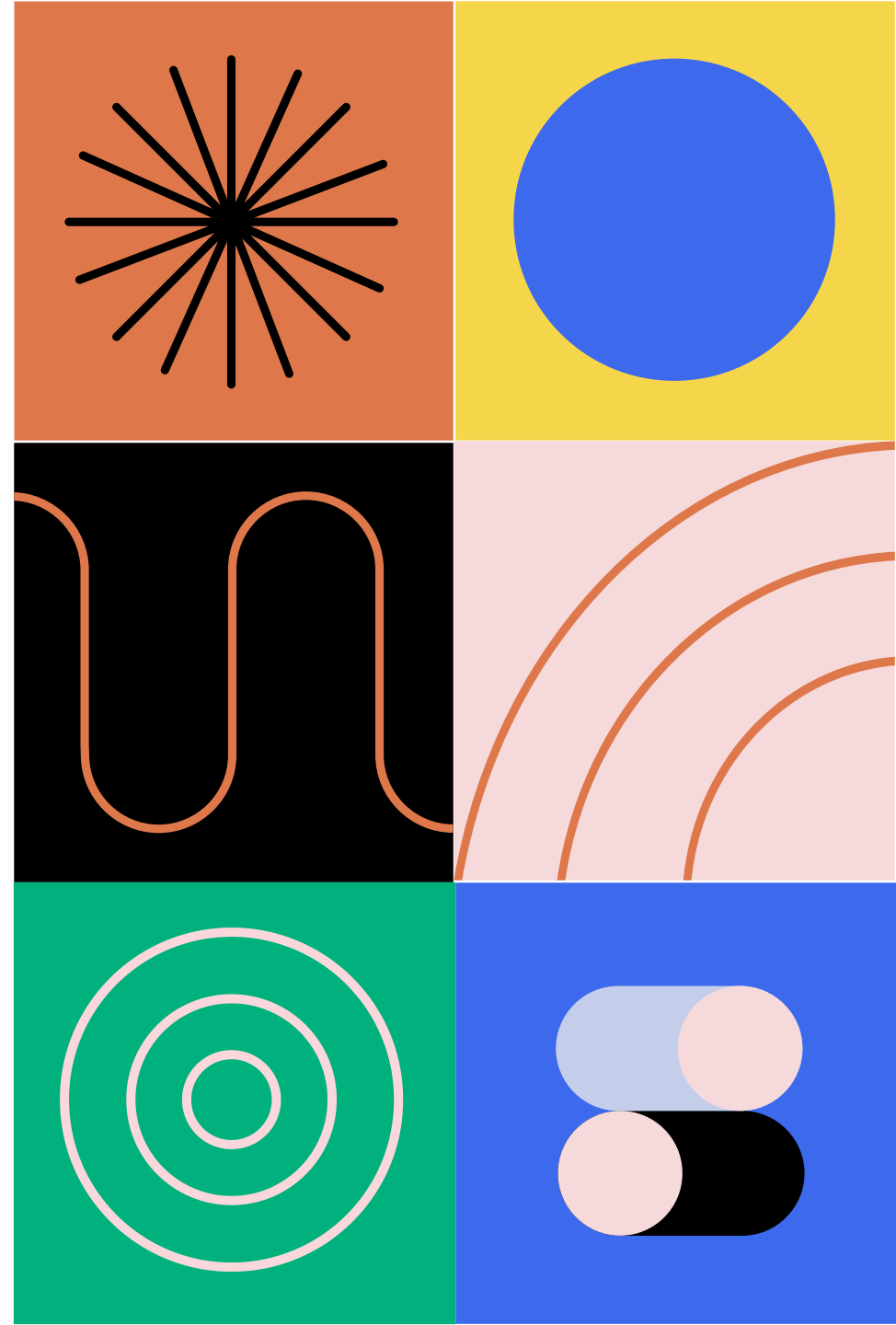
- Wie doet wat, wanneer?

## Regie

- Hoe zien we of het gewerkt heeft?
- Wanneer, hoe en met wie reflecteren we op het effect van deze interventie?
- Hoe communiceren we over en met deze interventie?

# Oefening

- Welke interventies gebruik jij in de praktijk?
- Geef ze een plek in het schema
- Bespreek samen de lege plekken: kun je samen tot een compleet schema komen?



Dominante Kleur	Individu	Groep	Organisatie	Omgeving
Geel				
Blauw				
Rood				
Groen				
Wit				

Individu	Groep	Organisatie

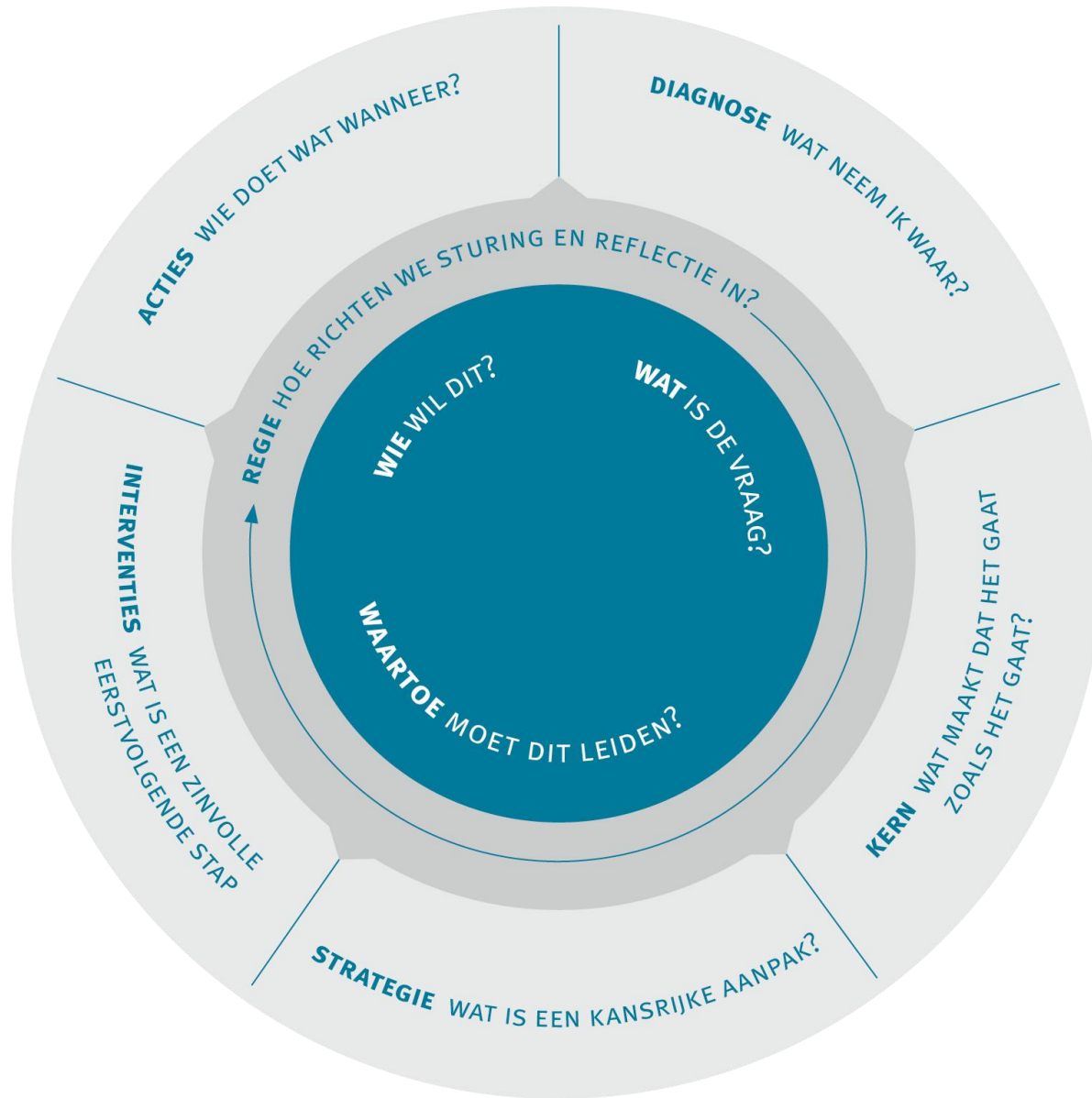
# Repertoire verbreden

- AI
- Boeken
- Collega's

# Regie



# Veranderkompas

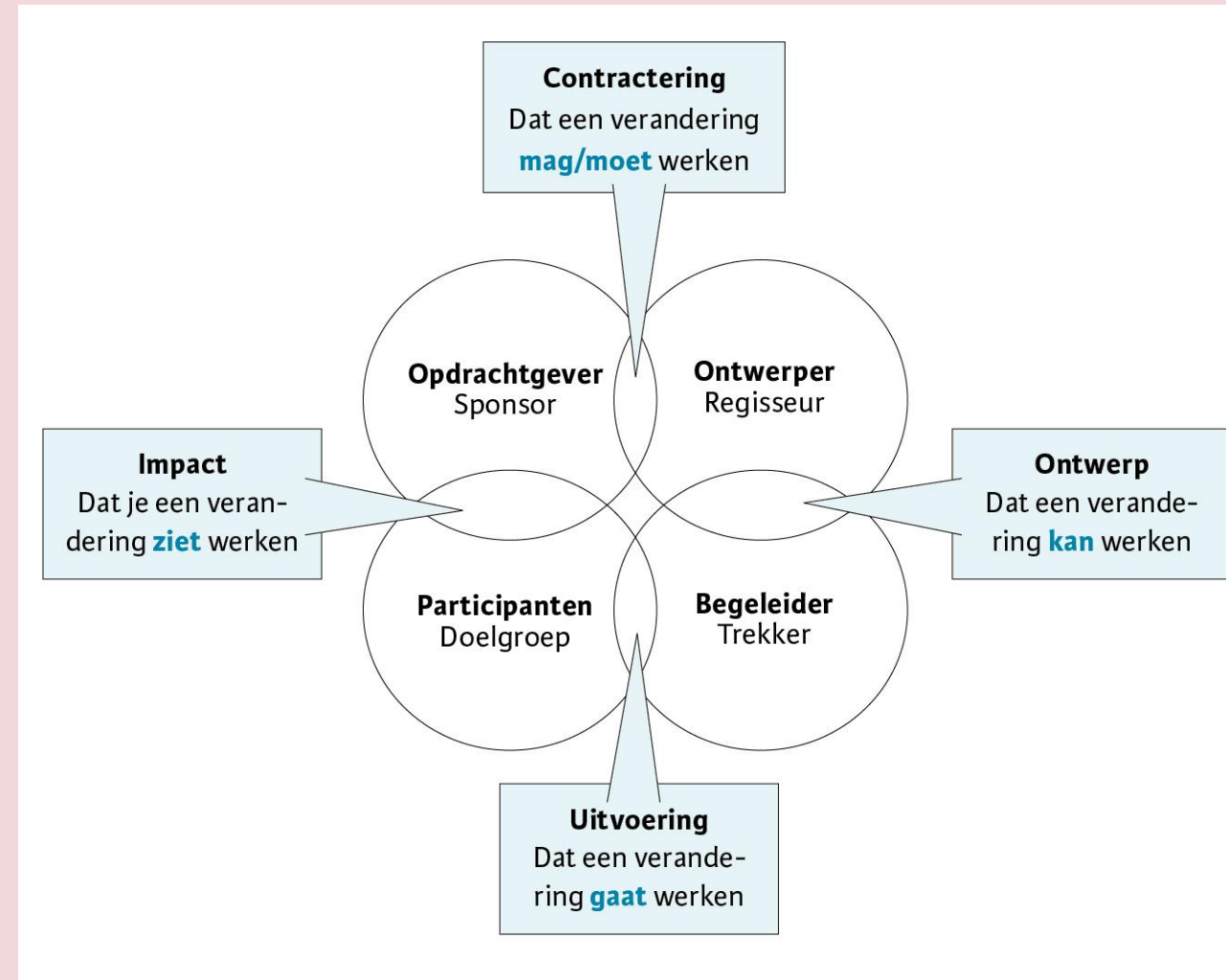


Ieder vraagstuk verdient zijn eigen aanpak.

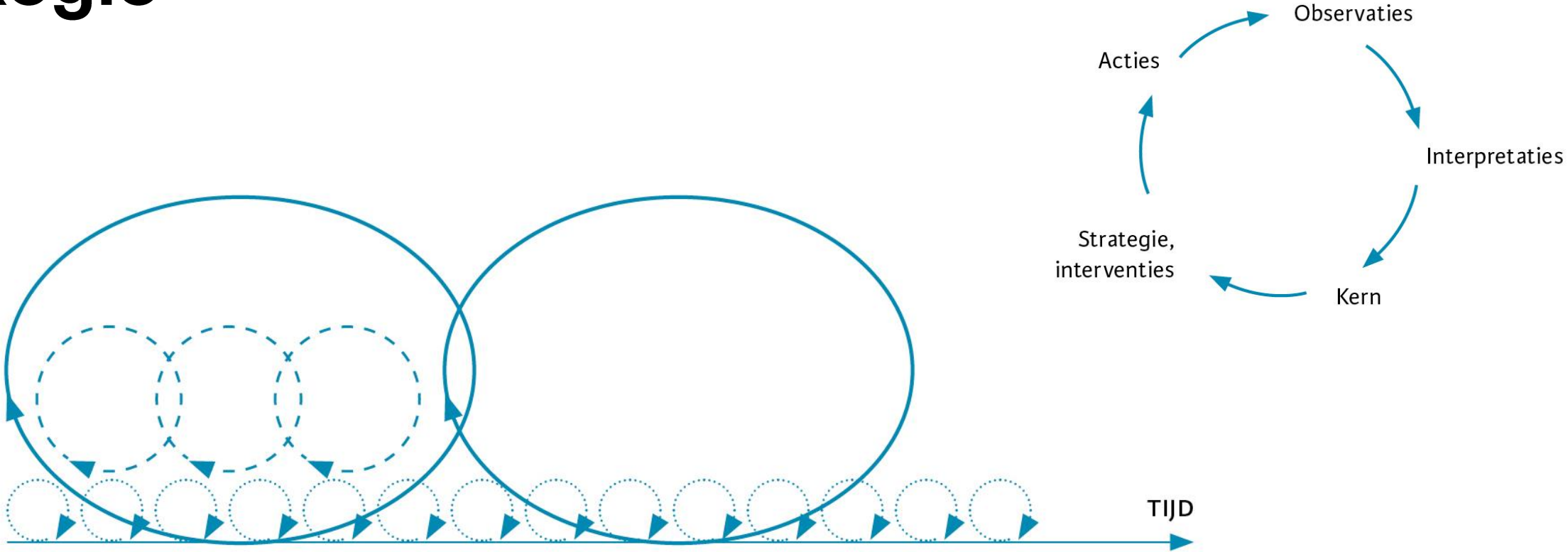
Maak dus onderscheid in verschillende vraagstukken en daarmee in interventielijnen

# Veranderteam

Welke rollen zijn minder goed bezet?



# Regie



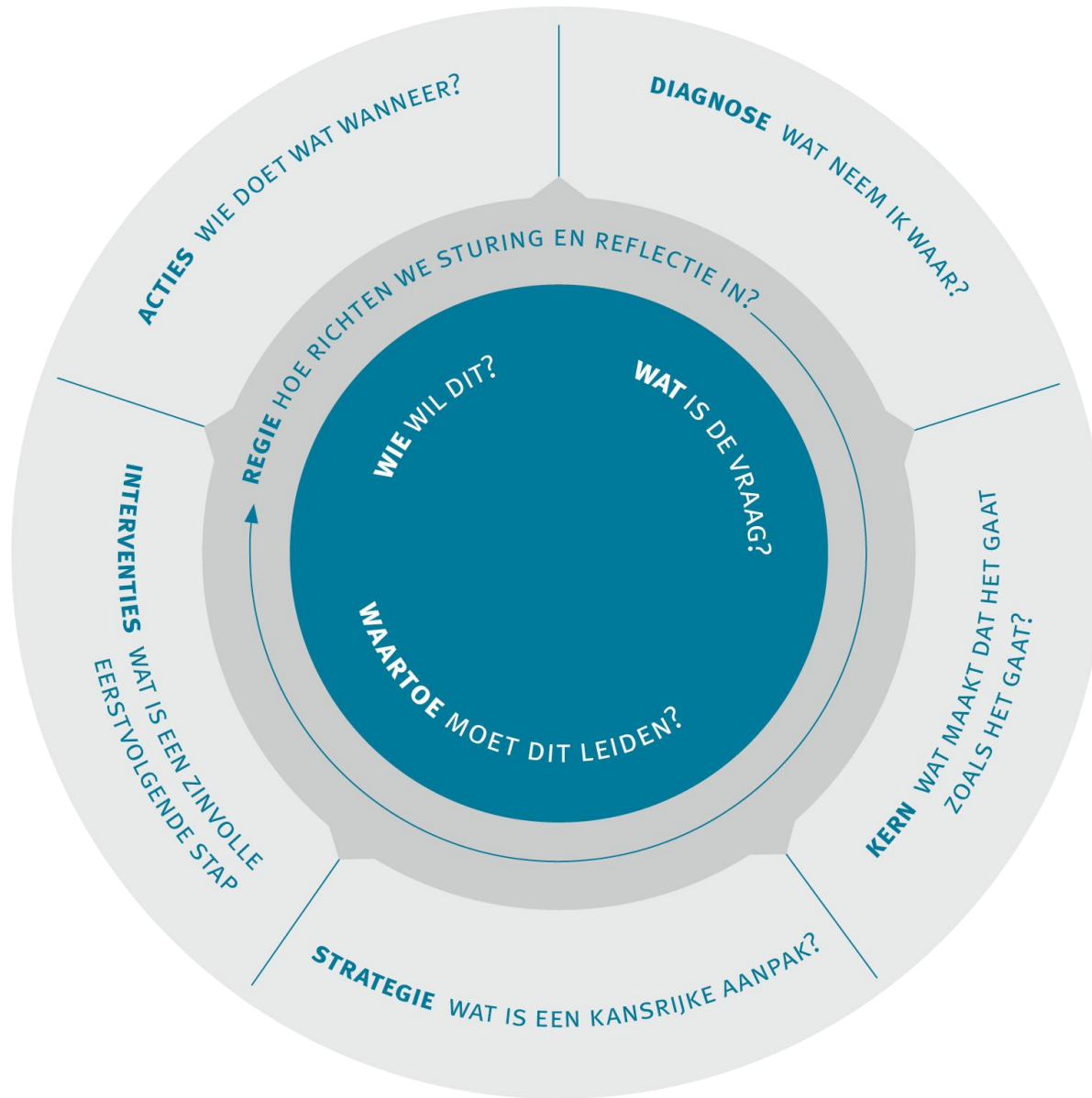
- Regie over het geheel 1-2 maandelijks
- - - - Interventielijn 1-2 wekelijks
- ..... Interventies Dagelijks



**Weet je nog?**



# 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**)

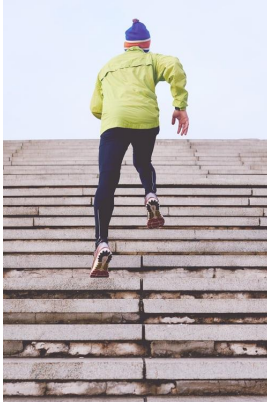
# Kleuren- 5 manieren van veranderen

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

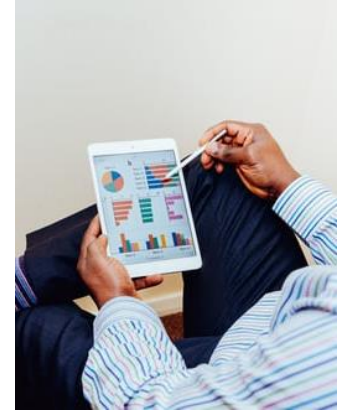
# Dilemma's



# Veranderen vraagt verstandig omgaan met dilemma's en paradoxen



Actieparadox



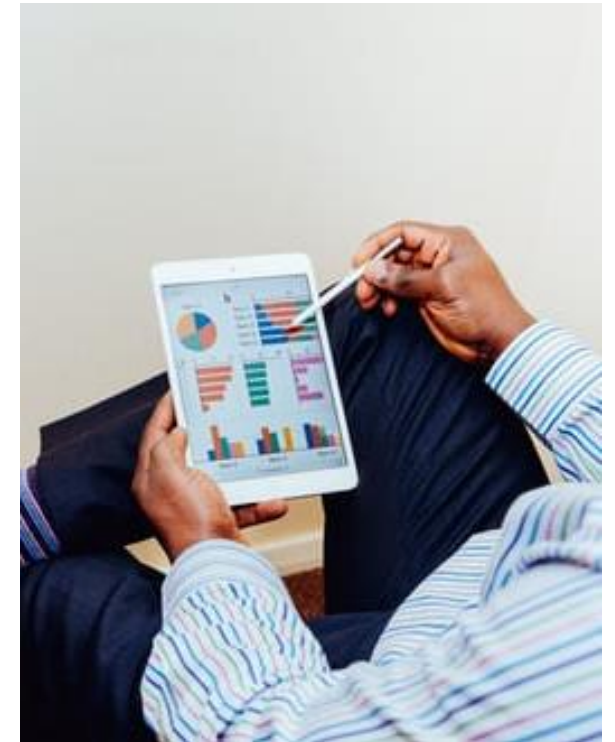
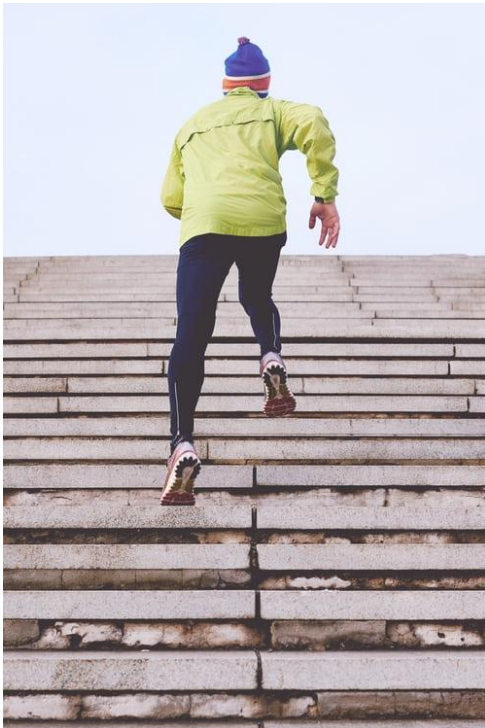
Interventieparadox



Focusparadox



# Actieparadox



Standpunt-innemer ..... Twijfelaar

# Interventieparadox

Wat hoort werkt  
niet en wat werkt  
hoort niet



Aansluiter ..... Oprekker

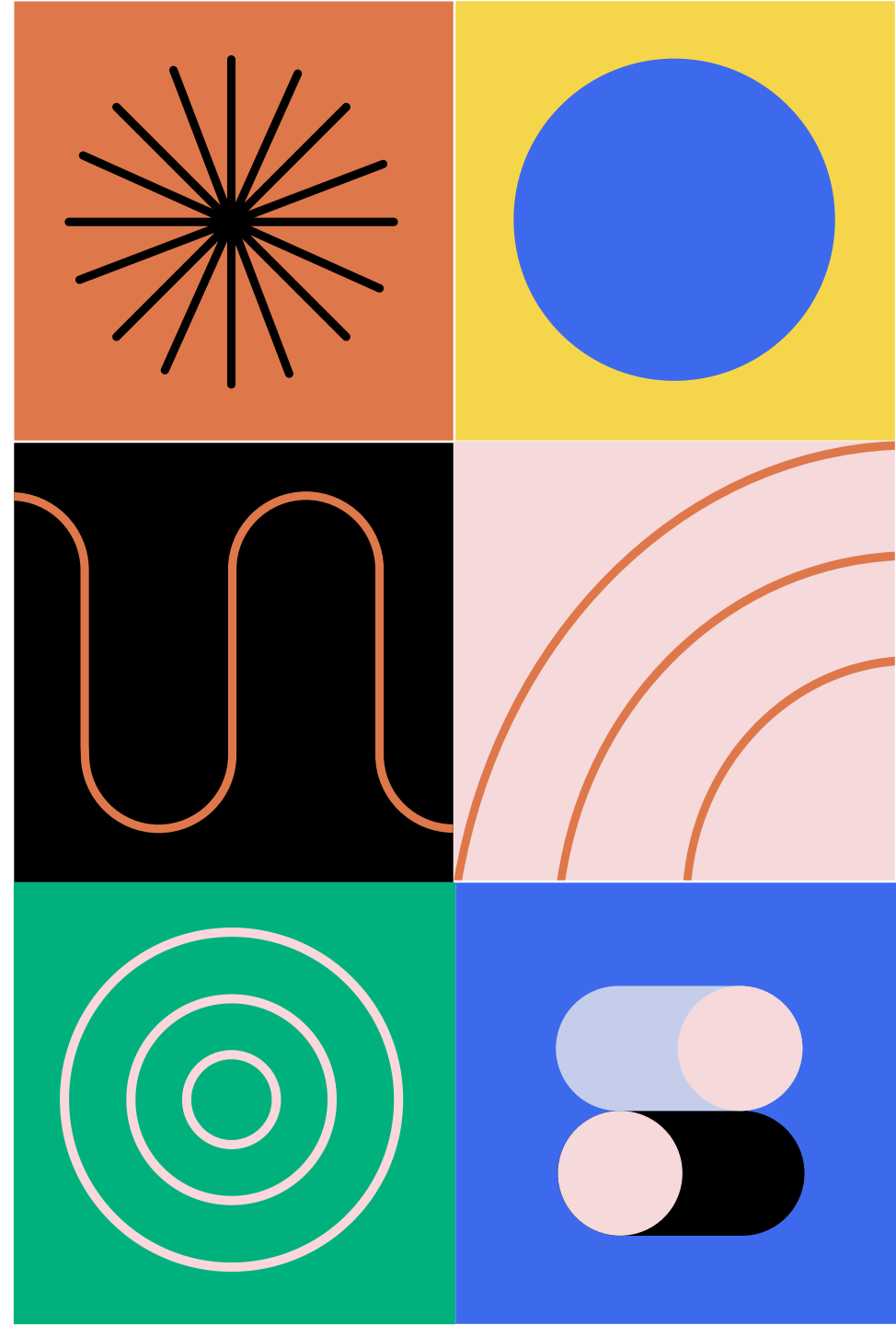
# Focusparadox



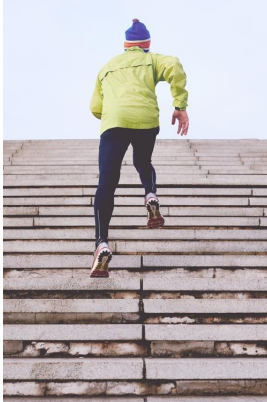
Kleiner houder ..... Groter maker

# Oefening

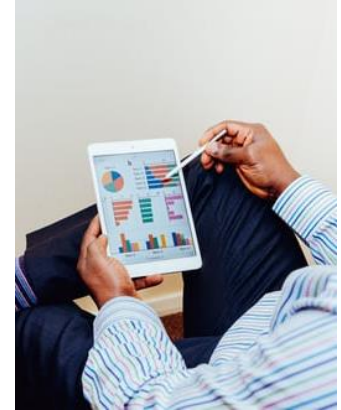
- 1 persoon brengt praktijkcasus in
- Als je de dilemma's zo hoort, aan welke kant van elk dilemma zit jij dan nu?
- De anderen bevragen: wat zou er gebeuren als je meer naar de andere kant zou bewegen?



# Veranderen vraagt verstandig omgaan met dilemma's en paradoxen



Actieparadox



Interventieparadox



Focusparadox



# Groeien als veranderaar



# Groeien als veranderaar

- Rek je vak op, ongeacht je baan
- Reflecteer op je werk en ontwikkeling
- Kijk de kunst af en organiseer hulptroepen
- Verzamel de kennis die nodig is en denk kritisch
- Trek lessen uit de praktijk door die te onderzoeken
- Bereid je voor en speel in op betekenisvolle momenten
- Verleg grenzen in je eigen tempo en vergeef falen

Bron: Hans Vermaak, iedereen verandert, nu wij nog, 2017



Inzichten

Wat neem je mee?

En met welke vraag blijf je puzzelen?

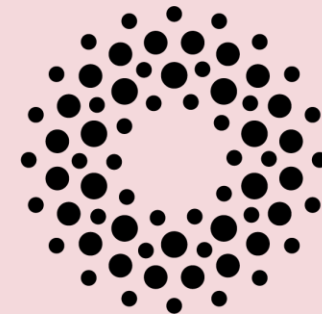


**Niet iedereen gelooft hetzelfde...**

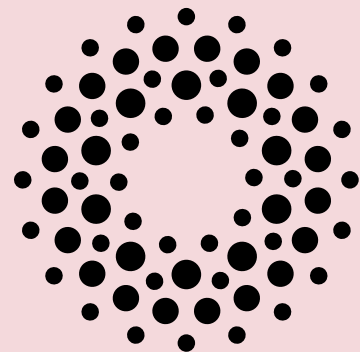
**Wikken en wegen om tot strategie te komen**

**Wat past bij jou en wie steunt je?**

**vakwerk**  
kompas voor verandering



**Npuls**



**Npuls**

