

Compass by Coddwomple

Compass: voorbij de symptomen

Een Compass-whitepaper over de methode achter diagnose, patroonherkenning en gerichte beweging.

Juni 2026 · v1.0

Managementsamenvatting

Veel organisaties zijn voortdurend in beweging. Er zijn plannen, projecten, dashboards, werkgroepen, trainingen en verbeterprogramma's. Toch keren dezelfde problemen terug. De werkdruk blijft hoog. Besluiten blijven hangen. Processen blijven schuren. Teams blijven langs elkaar heen werken. Managementinformatie geeft onvoldoende grip.

De reflex is begrijpelijk: harder sturen op het zichtbare probleem. Er komt een nieuw plan, een extra overleg, een dashboard, een training of een projectgroep. Dat kan nuttig zijn. Maar het lost weinig op wanneer het onderliggende patroon buiten beeld blijft.

Compass is ontwikkeld voor dat moment. De methode helpt om signalen, symptomen en perspectieven naast elkaar te leggen, zodat zichtbaar wordt waar energie weglekt, waar informatie wordt gefilterd, waar eigenaarschap ontbreekt, waar oude aannames blijven sturen en waar morele spanning uit beeld raakt.

Compass zoekt geen schuldigen, maar patronen. De methode vertraagt de reflex om meteen op te lossen, niet om besluiteloos te worden, maar om preciezer te kunnen sturen. Pas als duidelijk is welk patroon een zichtbaar probleem produceert, wordt zichtbaar welke beweging nodig is.

De opbrengst van Compass is daarom niet alleen een analyse. De opbrengst is het goede gesprek: veilig genoeg om eerlijk te zijn, scherp genoeg om niet vrijblijvend te blijven, en concreet genoeg om gerichte beweging mogelijk te maken. Deze whitepaper beschrijft de methode zelf. De overige whitepapers in de reeks laten zien hoe Compass kijkt naar specifieke organisatiepatronen.

1. De herkenbare situatie: veel beweging, weinig verandering

Een organisatie heeft een probleem dat maar niet verdwijnt. De werkdruk loopt op. Processen zijn traag. De samenwerking tussen afdelingen schuurt. Medewerkers ervaren dat signalen niet goed worden opgepakt. Het bestuur wil meer grip. Managers proberen de druk te verdelen. Teams zoeken praktische oplossingen om het werk toch gedaan te krijgen.

Er komt een verbeterplan. Daarna een dashboard. Daarna een projectgroep. Daarna een training. Daarna een nieuwe overlegstructuur.

Iedere interventie is op zichzelf logisch. Niemand doet iets gek. Het bestuur wil kunnen sturen. Managers willen overzicht. Medewerkers willen duidelijkheid. Toch verandert er te weinig. Hetzelfde probleem komt terug, soms onder een andere naam.

Wat eerst een capaciteitsprobleem heette, wordt later een communicatieprobleem. Daarna een eigenaarschapsprobleem. Vervolgens een cultuurprobleem. Uiteindelijk ontstaat de verzuchting dat de organisatie niet veranderbereid genoeg is.

Maar wat als dat niet klopt? Wat als de organisatie niet vastloopt omdat mensen niet willen, maar omdat iedereen naar een ander deel van de werkelijkheid kijkt? Wat als het zichtbare probleem niet het echte probleem is? Dat is het punt waarop Compass begint: wanneer de organisatie merkt dat harder werken aan het zichtbare probleem niet meer genoeg is.

2. Het zichtbare probleem is zelden het hele probleem

Organisaties benoemen problemen meestal op het niveau waarop ze zichtbaar worden. Een proces loopt traag, dus heet het een procesprobleem. Een systeem werkt niet goed, dus heet het een ICT-probleem. Medewerkers bewegen niet mee, dus heet het een veranderprobleem. De werkdruk is hoog, dus heet het een capaciteitsprobleem. Een besluit blijft hangen, dus heet het een leiderschapsprobleem.

Die labels zijn niet per definitie verkeerd. Ze zijn alleen vaak onvolledig. Een traag proces kan ook wijzen op onduidelijk eigenaarschap, gebrekkige overdracht of botsende prioriteiten. Weerstand kan ook een signaal zijn dat mensen iets verliezen, zich niet veilig voelen of eerder hebben ervaren dat veranderingen niet worden afgemaakt.

Compass maakt daarom onderscheid tussen drie lagen. Het symptoom is wat zichtbaar is aan de oppervlakte. Het patroon is wat het probleem in stand houdt. De gerichte beweging is wat nodig is om dat patroon te doorbreken. Het symptoom is een ingang, maar nog geen diagnose.

KERNZIN

Niet elk zichtbaar probleem is het echte probleem.

3. Waarom standaardoplossingen vaak tekortschieten

De meeste organisaties hebben een herkenbaar repertoire: een nieuw plan, een extra overleg, een dashboard, een training, een projectgroep, een nieuwe rol, een externe adviseur, een reorganisatie of een communicatiecampagne.

Deze oplossingen zijn niet verkeerd. Vaak zijn ze zelfs nodig. Het probleem is dat ze meestal te vroeg worden ingezet. Een dashboard helpt als duidelijk is welke vraag het moet beantwoorden. Een training helpt als het werkelijk om kennis of vaardigheden gaat. Een reorganisatie helpt alleen als het patroon werkelijk in de structuur zit.

Zonder diagnose ontstaat het risico dat de organisatie vooral drukker wordt. Meer overleg, meer rapportage, meer coördinatie. Dat voelt als beweging, maar het patroon blijft bestaan.

KERNZIN

Een oplossing is pas effectief als duidelijk is welk patroon zij moet doorbreken.

4. De basisgedachte van Compass

Compass is een diagnosemethode voor organisaties die vastlopen in verandering, bedrijfsvoering of digitalisering. De methode maakt zichtbaar waar energie weglekt, waar signalen worden gefilterd, waar eigenaarschap ontbreekt, waar oude aannames blijven sturen en welke onderliggende patronen het zichtbare probleem in stand houden.

Compass begint niet met de vraag welke oplossing nodig is. Compass begint met beter kijken. Daarbij is één afbakening belangrijk: Compass is een methode, geen app. Een ondersteunend hulpmiddel kan helpen bij signalering of ordening, maar vervangt de diagnose niet. De waarde zit niet in een score, maar in het gesprek dat daarna mogelijk wordt.

De methode is gevoed door veranderkunde, procesdenken, strategisch denken, governance-literatuur, ethiek en praktijkervaring. Maar Compass is geen academisch model als doel op zichzelf. Het is een praktische manier om vastgelopen organisaties scherper te leren zien.

5. De uitgangspunten van Compass

Compass rust op zes uitgangspunten. Samen bepalen ze hoe de methode kijkt.

Mensen doen meestal hun best.

In vastgelopen organisaties wordt het gesprek vaak persoonlijk. Compass vertrekt vanuit een ander uitgangspunt: mensen doen meestal hun best, vaak onder druk en met goede

intenties. Juist dan kunnen patronen ontstaan die niemand afzonderlijk heeft bedoeld, maar die samen wel schadelijk worden. De vraag is niet wie het fout doet, maar welk patroon dit gedrag logisch maakt.

Symptomen zijn signalen, geen eindconclusies.

Werkdruk, weerstand, vertraging, slechte samenwerking of morele onrust zijn signalen. Ze wijzen ergens op, maar ze zijn nog geen diagnose. Een signaal vraagt aandacht; een patroon vraagt sturing.

Organisaties hebben meerdere werkelijkheden.

Bestuur, management en uitvoering kijken vaak naar hetzelfde vraagstuk vanuit verschillende werkelijkheden. Geen van die werkelijkheden is automatisch de volledige werkelijkheid. Compass legt ze naast elkaar, want juist het verschil tussen perspectieven is diagnostisch waardevol.

Managementinformatie is niet hetzelfde als werkelijkheid.

Informatie wordt geselecteerd, samengevat, geïnterpreteerd en soms afgezwakt. Wat bovenin zichtbaar wordt, is vaak een gefilterde versie van wat onderin wordt ervaren. Compass kijkt niet alleen naar rapportages, maar ook naar de route die signalen afleggen.

Spanningen zijn niet altijd problemen die je kunt oplossen.

Sommige vraagstukken zijn spanningen die blijvend bestuurd moeten worden: efficiëntie en menselijke maat, controle en vertrouwen, snelheid en zorgvuldigheid. Als één kant structureel dominant wordt, ontstaan patronen die later terugkeren als weerstand, verlies van vertrouwen of strategische drift.

Het gesprek is de opbrengst.

De Compass-analyse is geen eindpunt. De waarde ontstaat wanneer het juiste gesprek mogelijk wordt: veilig genoeg om eerlijk te zijn en scherp genoeg om niet vrijblijvend te worden. Een patroon dat niet besproken wordt, blijft sturen.

6. Hoe Compass werkt: van signaal naar gerichte beweging

Compass is geen rigide stappenplan, maar een reeks diagnosebewegingen die in de praktijk iteratief verlopen. Soms is één beweging genoeg om een patroon te zien; soms moet je een paar keer heen en weer.

De zes diagnosebewegingen



Figuur 1 — De zes diagnosebewegingen van Compass.

Het begint met signalen verzamelen uit verschillende lagen van de organisatie — niet alleen uit rapportages, maar ook uit gesprekken, observaties, terugkerende frustraties en workarounds. Denk aan uitspraken als “we hebben te veel projecten tegelijk”, “besluiten blijven hangen”, of “het dashboard is groen, maar de praktijk is rood”. Zulke uitspraken zijn nog geen diagnose, maar laten zien waar de organisatie spanning ervaart.

Vervolgens worden die signalen geordend tot symptomen. Welke thema’s keren terug? Daarna worden de perspectieven naast elkaar gelegd: wat ziet bestuur, management en uitvoering? Waar spreken ze elkaar tegen, en waar gebruikt elke laag andere taal voor hetzelfde probleem?

Dan verschuift de aandacht naar het benoemen van patronen. Een patroon is een terugkerende manier waarop de organisatie reageert, stuurt, vermijdt of compenseert — vaak ooit logisch ontstaan, later belemmerend. Het benoemen vraagt zorgvuldigheid: het is geen beschuldiging, maar een manier om te begrijpen waarom het huidige gedrag logisch is.

Als het patroon zichtbaar is, volgt het goede gesprek. Dat brengt lagen samen, start bij waarneming in plaats van oordeel, benoemt spanning expliciet, en eindigt niet in algemene intenties maar in gerichte beweging.

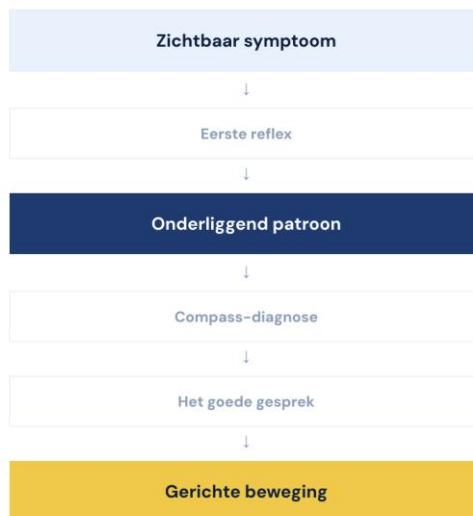
Pas daarna komt de gerichte beweging — en die hoeft niet groot te zijn. Soms is één scherpe keuze belangrijker dan een nieuw programma: één proces end-to-end bekijken, één besluit nemen dat steeds wordt uitgesteld, één eigenaarschapspunt beleggen, of één stopbesluit nemen. De beweging is niet automatisch een veranderplan. Soms vraagt het gevonden patroon daar wel om, maar soms ook om iets veel kleiner. Zo blijft de volgorde zuiver: symptoom → diagnose → patroon → gesprek → gerichte beweging.

KERNZIN

Gerichte beweging begint niet met méér doen, maar met precies genoeg doen op de plek waar het patroon kan kantelen.

Van symptoom naar gerichte beweging

*Compass zoekt
geen schuldigen,
maar patronen.*



Figuur 2 — Van symptoom naar gerichte beweging.

7. Wat Compass wel en niet is

Compass is een diagnosemethode: een manier om symptomen en patronen te onderscheiden, perspectieven naast elkaar te leggen, frictie en energieverlies zichtbaar te maken, gefilterde informatie bespreekbaar te maken en morele spanning als signaal te herkennen. Het is een basis voor het goede gesprek en een vertrekpunt voor gerichte beweging, bruikbaar bij verandering, bedrijfsvoering en digitalisering in zorg, publieke sector en maatschappelijke organisaties.

Compass kijkt ook naar de morele kant: waarden die onder druk komen te staan, de spanning tussen efficiëntie en menselijke maat, of vraagstukken van privacy, autonomie en publieke verantwoordelijkheid. Die spanning is niet bijzaak; het is diagnostische informatie.

Wat Compass niet is, volgt uit wat het wel is. Het is geen tevredenheidsonderzoek, geen maturityscan als doel op zichzelf, geen dashboard dat automatisch de waarheid produceert en geen standaard veranderprogramma. Het is bovenal geen instrument om schuldigen aan te wijzen: de methode zoekt patronen, geen daders.

8. Wanneer is Compass bruikbaar?

Compass is vooral bruikbaar wanneer een organisatie merkt dat problemen terugkeren ondanks eerdere interventies. Vijf situaties komen veel voor.

Bij vastgelopen bedrijfsvoering draait de operatie, maar alleen dankzij veel persoonlijke inzet, informele oplossingen en dagelijkse reparaties. Processen zijn kwetsbaar en eigenaarschap is onduidelijk.

Bij verandertrajecten die niet landen is er een duidelijke ambitie, maar verandert het gedrag niet. Compass helpt onderzoeken of het probleem ligt in betekenis, mandaat, capaciteit, volgorde, veiligheid of borging.

Bij digitalisering die te veel als ICT wordt behandeld moet een systeem of dashboard een probleem oplossen, terwijl het werkelijke vraagstuk ligt in processen, besluitvorming, eigenaarschap of datakwaliteit.

Bij bestuur dat voorbij gefilterde informatie wil kijken krijgen bestuurders rapportages, maar voelen zij dat ze onvoldoende zicht hebben op wat er echt speelt.

Bij organisaties waarin waarden onder druk staan worden efficiëntie, compliance of snelheid dominant, terwijl vragen over menselijke maat, publieke waarde of professionele verantwoordelijkheid minder goed op tafel komen.

9. Diagnosevragen

Een Compass-diagnose begint met betere vragen. Hieronder een algemene set, verdeeld over drie lagen.

Laag	Diagnosevragen
Bestuur	— Welk probleem keert steeds terug, maar telkens onder een andere naam? — Welke signalen bereiken ons vaak pas laat? — Waar verwarren wij voortgang met echte beweging? — Welke informatie krijgen wij vooral in gefilterde vorm? — Welke aannames sturen onze besluiten nog steeds? — Waar vragen wij versnelling zonder iets anders te stoppen? — Welk patroon houden wij zelf, onbedoeld, in stand?
Management	— Waar lekt dagelijks energie weg? — Welke prioriteiten botsen met elkaar? — Welke workaround is normaal geworden? — Waar voelen wij ons verantwoordelijk zonder voldoende mandaat? — Welke signalen dempen wij voordat ze bestuurlijk worden? — Welke beslissing klopt op papier, maar schuurt in de uitvoering?
Uitvoering	— Waar loop je steeds opnieuw tegenaan? — Welke oplossing werkt op papier, maar niet in de praktijk? — Wat kost onnodig veel energie? — Welke workaround gebruiken jullie om het werk toch gedaan te krijgen? — Waar wordt de werkelijkheid mooier gerapporteerd dan zij is? — Wat moet bestuur of management echt weten om beter te kunnen sturen?

10. Eerste beweging: kies één terugkerend probleem

De eerste beweging is geen sessie en geen instrument, maar een handelingsperspectief. Begin met één probleem dat al meerdere keren is teruggekomen — niet per se het grootste, maar een probleem dat herkenbaar is in meerdere lagen van de organisatie.

Stap	Vraag
1. Symptoom	Wat is het zichtbare in de organisatie?
2. Reflex	Welke oplossing hebben we al vaker gekozen?
3. Effect	Wat veranderde daardoor werkelijk?
4. Perspectief	Wat zien bestuur, management en uitvoering elk verschillend?
5. Patroon	Welk patroon zou dit probleem in stand kunnen houden?

De bedoeling is niet om in één gesprek de oplossing te vinden. De bedoeling is om te voorkomen dat de organisatie opnieuw dezelfde reflex inzet.

KERNZIN

Wie het patroon nog niet ziet, moet voorzichtig zijn met de oplossing.

Slot: beter kijken is bestuurlijk handelen

Compass is geen passieve methode. Beter kijken is een vorm van sturen. Het voorkomt dat organisaties harder gaan werken aan het verkeerde probleem.

Een organisatie die Compass gebruikt, neemt symptomen serieus zonder ze te verwarren met diagnose. Zij legt perspectieven naast elkaar zonder direct te zoeken naar schuld. Zij onderzoekt welke patronen energie kosten, signalen filteren, waarden verdringen of beweging blokkeren. En zij kiest pas daarna een gerichte stap.

Dat maakt Compass geen wondermiddel. De methode lost het probleem niet automatisch op. Zij maakt zichtbaar welk gesprek nodig is om verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Compass helpt niet om harder te oordelen, maar om beter te kijken. En soms is beter kijken precies de beweging die een organisatie nodig heeft.

Bronnen

Literatuur

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change* (4e editie). Pearson.

Goldratt, E. M. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press.

Johnson, B., & Seidler, P. (1992). *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. HRD Press.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

de Wit, B., Meyer, R., & Breed, M. (2000). *Strategy: Process, Content, Context*.

Praktijkbronnen van de auteur

Deze whitepaper bouwt mede voort op toegepast onderzoek uit het Modular Executive MBA-programma van Nyenrode Business University en op praktijkervaring als interim-manager. De praktijkvoorbeelden zijn gegeneraliseerd en ontdaan van herleidbare details.

Over Compass, gebruik en auteur

Over Compass

Compass is een diagnosemethode voor organisaties die vastlopen in verandering, bedrijfsvoering of digitalisering. De methode helpt bestuur, management en uitvoering om voorbij zichtbare symptomen te kijken en onderliggende patronen bespreekbaar te maken. Compass zoekt geen schuldigen, maar patronen. De opbrengst is niet alleen een analyse, maar vooral het goede gesprek en gerichte beweging.

Neem contact op met CoddIWomple BV wanneer u Compass wilt gebruiken voor een scan, workshop, bestuursgesprek of veranderkundige diagnose. Toepassing van Compass in organisaties vraagt om zorgvuldige begeleiding, contextkennis en een veilige gesprekssetting.

Zorgvuldigheid

De voorbeelden in deze whitepaper zijn gegeneraliseerd en ontdaan van herleidbare details. De inhoud is bedoeld als managementreflectie en diagnosehulpmiddel, niet als juridisch, financieel of technisch advies voor specifieke situaties.

Gebruik en auteursrecht

Deze whitepaper mag vrij binnen de eigen organisatie worden gedeeld, mits ongewijzigd en met vermelding van Compass / CoddIWomple BV als bron.

Commercieel gebruik, bewerking of opname in eigen adviesmethodieken is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Deze whitepaper is opgesteld door Marten van de Wetering / CoddIWomple BV en is onderdeel van de Compass-whitepaperreeks.

Over de auteur

Marten van de Wetering is strategisch interim-manager op het snijvlak van IT, operations en organisatieontwikkeling, met ervaring in zorg, publieke sector en maatschappelijke organisaties. Vanuit CoddIWomple BV ontwikkelt hij Compass: een diagnoseaanpak die organisaties helpt beter te kijken naar waar verandering, bedrijfsvoering of digitalisering werkelijk vastloopt.

Marten volgde de Modular Executive MBA aan Nyenrode Business Universiteit, met een Business & IT-profiel. De Compass-whitepapers bouwen voort op zijn MBA-onderzoek, praktijkervaring en werk als interim-manager.

Contact CoddIWomple BV · martenvandewetering.nl