

Compass by Coddwomple

Waarom nieuwe plannen oude patronen niet oplossen

Een Compass-whitepaper over symptoombestrijding, organisatiedrukke en echte beweging.

Mei 2026 · v1.0

Managementsamenvatting

De meeste organisaties zijn goed in het maken van plannen. Er is een nieuw beleidsplan, een verbeterprogramma, een dashboard, een werkgroep, een training. Het voelt als vooruitgang: er gebeurt iets, er is richting, er is energie. En toch komt hetzelfde probleem een jaar later terug, alleen onder een andere naam.

Dat is geen kwestie van luiheid of onkunde. Het is een patroon. Organisaties pakken een probleem meestal aan op het niveau waarop het zichtbaar wordt, niet op het niveau waarop het ontstaat. Een nieuw plan verandert de oppervlakte, maar laat de onderliggende logica vaak intact: de aannames, de verdeling van eigenaarschap, de prikkels die het oude gedrag belonen. Zolang die niet worden geraakt, is de kans groot dat het systeem hetzelfde resultaat blijft produceren, hoeveel plannen er ook overheen worden gelegd.

Deze whitepaper laat zien waarom activiteit zo gemakkelijk wordt verward met verandering, en waarom de reflex om iets nieuws te starten een probleem soms in stand houdt in plaats van oplost. De Compass-methode helpt om eerst het patroon onder het symptoom zichtbaar te maken, zodat duidelijk wordt welke beweging werkelijk verschil maakt. De lezer krijgt diagnosevragen en een eerste stap om het gesprek te verschuiven van “wat gaan we doen?” naar “wat houdt dit probleem eigenlijk in stand?”

EEN OPMERKING OVER DE TERM “NIEUW PLAN”

In deze whitepaper gebruiken we “nieuw plan” als verzamelnaam voor de reflex om iets nieuws te starten: een programma, dashboard, werkgroep, training, systeem of overlegstructuur.

1. De herkenbare situatie

Een organisatie merkt dat de samenwerking tussen twee afdelingen stroef verloopt. Dingen blijven liggen, mensen wijzen naar elkaar, en het werk dat ertussen valt komt telkens te laat af. Het bestuur besluit tot actie: er komt een nieuwe overlegstructuur, een gezamenlijke werkgroep en een training samenwerken.

De eerste weken voelt het goed. Er wordt overlegd, er worden afspraken gemaakt, de training wordt positief geëvalueerd. Maar na een paar maanden is het oude gedrag terug. Dezelfde dingen blijven liggen, dezelfde mensen wijzen naar elkaar. De werkgroep is stilletjes doodgebloed. En het bestuur staat voor dezelfde vraag als een jaar eerder, nu met een nieuwe naam: we moeten echt iets aan de samenwerking doen.

Dit patroon is herkenbaar in vrijwel elke sector. Een ziekenhuis dat werkdruk wil verlagen en een extra roostertool invoert. Een gemeente die klachten over dienstverlening wil verminderen, een klantreis-traject start, maar niet bespreekt dat verdeelde mandaten, niet-koppelende systemen en wachttijden tussen afdelingen het echte probleem vormen. Een bedrijf dat innovatie mist en een innovatielab opricht, los van de afdelingen waar de vernieuwing zou moeten landen. In alle gevallen gebeurt er iets. Er is beweging. En toch verschuift het werkelijke probleem nauwelijks.

De vraag is niet waarom organisaties slechte plannen maken. De plannen zijn vaak prima. De vraag is waarom goede plannen zo vaak het probleem niet raken.

2. Het zichtbare symptoom

Aan de oppervlakte ziet symptoombestrijding er juist uit als daadkracht. De symptomen zijn herkenbaar:

- Er is altijd een nieuw plan, programma of project gaande.
- Bij elk knelpunt volgt een werkgroep, een dashboard of een training.
- De agenda's zitten vol met overleg, maar de kernproblemen blijven terugkomen.
- Oplossingen worden gestapeld: het nieuwe initiatief komt bovenop het vorige, dat nog niet af was.
- Er wordt veel geëvalueerd, maar zelden iets gestopt.
- Het rapport, het plan of het systeem voelt als het resultaat, in plaats van als een hulpmiddel.

Belangrijk: geen van deze dingen is op zichzelf fout. Een plan kan nodig zijn, een dashboard kan helpen, een training kan zinvol zijn. Het symptoom is niet dat organisaties plannen maken. Het symptoom is dat het maken van plannen in de plaats komt van het begrijpen van het probleem. Activiteit voelt als vooruitgang, en die geruststelling maakt het verleidelijk om door te gaan met dingen doen, in plaats van stil te staan bij wat werkelijk wringt.

3. Het onderliggende patroon

Onder dit symptoom ligt één hoofdmechanisme: organisaties lossen problemen op op het niveau waarop ze zichtbaar worden, niet op het niveau waarop ze ontstaan.

Dat onderscheid is goed te begrijpen met het idee van enkelslags- en dubbelslags-leren. Bij enkelslags-leren past een organisatie haar handelen aan binnen de bestaande aannames: het resultaat valt tegen, dus we doen harder, meer of netter hetzelfde. Bij dubbelslags-leren onderzoekt een organisatie de aannames zélf: klopt ons beeld van het probleem nog wel? Een plan, dashboard of training wordt enkelslags wanneer het alleen de uitvoering verbetert, maar het denkkader intact laat. En juist in dat denkkader zit vaak het werkelijke probleem.

Een tweede laag komt uit de veranderkunde. Organisatieverandering verloopt grofweg in drie fasen: losmaken van het oude, bewegen naar het nieuwe, en bestendigen van wat is bereikt. Die laatste fase, het bestendigen, duurt het langst en wordt het vaakst overgeslagen. Omdat de omgeving altijd verandert, staat de volgende verandering alweer aan de horizon voordat de vorige is beklifd. Het management richt zich op het nieuwe initiatief, want die verandering is toch klaar, terwijl de organisatie in werkelijkheid nog midden in de vorige zit. Zo ontstaat een aaneenschakeling van halve veranderingen, die elk een spoor van onafgemaakte ambitie achterlaten. Het stapelen zelf wordt het patroon.

Een derde laag is de prikkelstructuur. Vanuit een behavioristisch perspectief geldt dat gedrag dat aandacht, waardering of beloning krijgt, zich gemakkelijker herhaalt. Als een nieuw plan presenteren applaus oplevert en een oud plan afmaken niet, dan leert de organisatie om plannen te lanceren, niet om ze te voltóien. De drukte is dan geen toeval, maar een logische uitkomst van waar aandacht en waardering naartoe gaan.

Stapelen versus doorbreken

De reflex: stapelen



*Veel beweging aan de oppervlakte.
Het patroon eronder verandert niet.*

Compass: doorbreken



*Minder beweging, maar op het niveau
waar het patroon kan kantelen.*

Figuur 1 — Stapelen versus doorbreken.

Twee gegeneraliseerde voorbeelden maken dit concreet.

Een VVT organisatie stond onder voortdurende druk van haar opdrachtgevers om efficiënter en transparanter te werken. Er werden prestatie-indicatoren afgesproken en in besluitdocumenten vastgelegd. Een flink deel van die indicatoren bleek echter niet haalbaar of zelfs niet meetbaar. Dat werd stilzwijgend geaccepteerd, en bij de volgende beleidscyclus kwam er een nieuwe set indicatoren bij. Het probleem was niet alleen dat er

nieuwe indicatoren bijkwamen. Het probleem was dat de indicatoren een bestuurlijk beeld van grip gaven, terwijl de onderliggende verhouding tussen opdrachtgever en uitvoeringsorganisatie, en de vraag of die organisatie haar eigen vak wel durfde te vertegenwoordigen, nooit op tafel kwam.

Een ngo behandelde informatietechnologie jarenlang als een kostenpost: elke euro die naar IT ging, was een euro minder voor het goede doel. IT-investeringen werden uitgesteld of zo goedkoop mogelijk uitgevoerd, en losse afdelingen regelden hun eigen oplossingen zonder samenhang. Telkens als er een probleem opdook, kwam er een nieuwe deeloplossing bij, bovenop de vorige. Wat zich opstapelde was technische schuld, onzichtbaar voor de leiding, omdat niemand de onderliggende aanname ter discussie stelde: dat IT een kostenpost was en geen voorwaarde voor het werk zelf. Pas toen die aanname werd geraakt, kwam echte verandering in zicht.

In beide gevallen waren de losse oplossingen niet dom. Ze waren logisch binnen de heersende aanname. Het probleem was dat de aanname zelf nooit op tafel kwam. En een plan dat de aanname niet raakt, kan het patroon niet doorbreken, hoe goed het plan ook is.

DE COMPASS-DIAGNOSE

Een organisatie lost een probleem zelden te weinig op. Ze lost het te vaak op het verkeerde niveau op. Zolang plannen, dashboards en trainingen de onderliggende aanname, prikkel of eigenaarschapsvraag niet raken, stapelt de organisatie beweging op zonder verandering te bereiken.

4. Waarom standaardoplossingen tekortschieten

De standaardreflex bij een hardnekkig probleem is: iets nieuws starten. Een nieuw plan, een extra werkgroep, een dashboard, een training, een nieuw systeem, een nieuwe projectleider, soms een reorganisatie. Stuk voor stuk legitieme instrumenten. Maar als ze worden ingezet zonder diagnose, delen ze één zwakte: ze veranderen wat de organisatie dóét, niet wat de organisatie aanneemt.

Een nieuw plan herformuleert de ambitie, maar laat de reden waarom de vorige ambitie niet landde onbesproken. Een werkgroep verplaatst het probleem naar een tafel waar minder mandaat zit dan op de plek waar het echt speelt. Een dashboard maakt het probleem zichtbaarder, maar verandert niet wie zich er eigenaar van voelt. Een training leert mensen nieuwe vaardigheden, maar als ze terugkeren in een omgeving die het oude gedrag belooft, wint die omgeving.

Er is bovendien een verraderlijk neveneffect. Elk nieuw initiatief vraagt aandacht, tijd en energie. Boven op een organisatie die al vol zit, vergroot het stapelen de drukte, en die drukte maakt het juist moeilijker om stil te staan en te kijken. Zo wordt symptoombestrijding een vorm die zichzelf in stand houdt: hoe drukker de organisatie, hoe minder ruimte om te onderzoeken waaróm ze zo druk is.

Plannen zijn niet het probleem. Integendeel, zonder plan ontstaat willekeur. Het punt is dat een plan pas waarde krijgt wanneer duidelijk is welk patroon het moet doorbreken. Een goed plan volgt op diagnose, niet andersom.

KERNZIN

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

5. De Compass-lens

Compass begint niet met de vraag welke oplossing nodig is, maar met de vraag welk patroon het zichtbare probleem in stand houdt. De methode kijkt niet eerst naar het ontbrekende plan, dashboard of systeem, maar naar de logica eronder: in aannames, eigenaarschap, prikkels, informatie of de manier waarop de organisatie naar zichzelf kijkt. Pas daarna wordt duidelijk welke beweging zinvol is.

Dat gebeurt langs een paar vaste bewegingen. Compass stelt geen schuldvraag, maar een patroonvraag. Niet: wie heeft het vorige plan slecht uitgevoerd? Maar: wat maakt het logisch dat dit probleem telkens terugkeert? De stapeling van plannen is meestal geen teken van onkunde, maar van een organisatie die verstandig handelt binnen een denkkader dat zelf niet wordt onderzocht.

Compass onderscheidt activiteit van verandering. De vraag is niet hoeveel er gebeurt, maar of er iets verschuift op het niveau dat ertoe doet. Veel beweging aan de oppervlakte kan juist een teken zijn dat het werkelijke probleem onaangeroerd blijft.

Compass zoekt ook naar wat is overgeslagen. Vaak ligt het antwoord niet in een nieuw initiatief, maar in een vorig initiatief dat nooit is afgemaakt of bestendigd. De methode kijkt expliciet naar de bestendigingsfase die in de drukte verdween. En Compass maakt de aanname bespreekbaar: de kern van dubbelslags-leren is dat een organisatie haar eigen uitgangspunten durft te onderzoeken. Dat is ongemakkelijk werk, want het raakt aan wat als vanzelfsprekend was. Maar het is precies daar dat het patroon kan kantelen.

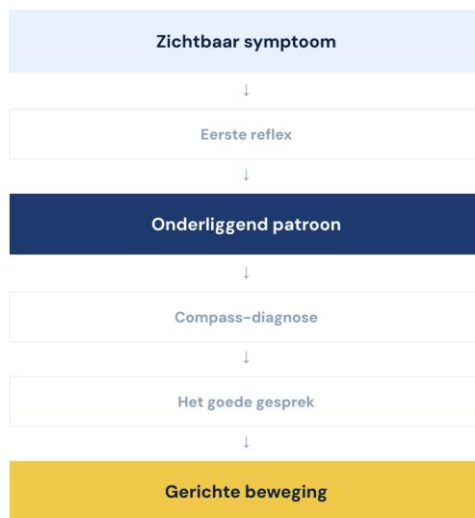
De opbrengst is niet nóg een plan, maar een scherper gesprek: over wat het probleem werkelijk in stand houdt, en welke kleine of grote beweging dat patroon kan doorbreken.

COMPASS-VRAGEN BIJ EEN NIEUW PLAN

1. Wat is het zichtbare symptoom dat we willen oplossen?
2. Welke aanname blijft buiten beeld?
3. Welk eerder initiatief is nooit bestendigd?
4. Welk gedrag wordt nu eigenlijk beloond?
5. Wat moeten we stoppen voordat we iets nieuws starten?

Van symptoom naar gerichte beweging

*Compass zoekt
geen schuldigen,
maar patronen.*



Figuur 2 — Van symptoom naar gerichte beweging.

6. Diagnosevragen

Een Compass-diagnose begint met betere vragen. Hieronder een set die in veel organisaties bruikbaar is, verdeeld over de drie lagen.

Laag	Diagnosevragen
Bestuur	— Welk probleem keert steeds terug, telkens onder een nieuwe naam? — Welke oplossingen hebben we al geprobeerd, en wat veranderde daar werkelijk door? — Waar verwarren wij activiteit met beweging? — Welke aanname onder dit probleem hebben we nooit ter discussie gesteld? — Wat zou zichtbaar worden als we een half jaar geen nieuw plan mochten starten?
Management	— Welke initiatieven lopen er nu, en welke daarvan zijn eigenlijk nooit afgemaakt? — Waar stapelen nieuwe opdrachten zich op bestaande, zonder dat er iets stopt? — Welk gedrag wordt bij ons beloond: iets lanceren, of iets voltooien? — Waar mist een initiatief de macht of het mandaat om werkelijk effect te hebben? — Welke verandering is ingevoerd, maar nooit bestendigd?
Uitvoering	— Welk probleem proberen we al jaren op te lossen zonder resultaat? — Welke oplossing werkt op papier, maar niet in de praktijk? — Wat zou als eerste moeten stoppen om ruimte te maken? — Welke workaround is zo normaal geworden dat niemand hem meer ziet? — Wat zou er gebeuren als we het volgende plan even uitstelden en eerst keken?

7. Eerste beweging

Het patroon van stapelen doorbreek je niet met een nieuw plan, maar met een bewuste pauze om te kijken voordat je handelt.

Een bruikbaar beginpunt is om één terugkerend probleem te kiezen en, vóór er een nieuwe oplossing wordt bedacht, drie vragen te beantwoorden:

1. Welke oplossingen hebben we hier al op losgelaten, en wat veranderde er werkelijk door?
2. Welke aanname zit er onder dit probleem die we nooit hebben onderzocht?
3. Welk eerder initiatief is nooit afgemaakt, en wat zou er gebeuren als we dát eerst afmaakten?

Soms is de meest waardevolle eerste beweging niet iets starten, maar iets stoppen. Een stopbesluit over een initiatief dat geen effect heeft, maakt ruimte, aandacht en geloofwaardigheid vrij. Het laat bovendien zien dat de organisatie het verschil tussen activiteit en verandering serieus neemt.

De toon is daarbij belangrijk. Niet: we hebben het vorige plan verkeerd uitgevoerd. Wel: we zien dat we telkens nieuwe oplossingen stapelen op een aanname die we nooit hebben onderzocht; laten we eerst die aanname bekijken. Die formulering is scherper, maar minder beschuldigend, en verschuift het gesprek van schuld naar patroon.

Slot

Organisaties lopen zelden vast omdat ze te weinig doen. Vaker lopen ze vast omdat ze veel doen op het verkeerde niveau: nieuwe plannen bovenop oude, beweging die voelt als vooruitgang maar het patroon eronder ongemoeid laat.

De vraag is dus niet alleen wat we nu gaan doen. De vraag is eerst welk patroon ervoor zorgt dat hetzelfde probleem steeds terugkeert. Pas als dat helder is, weet je of een nieuw plan de oplossing is, of juist het zoveelste laagje op een probleem dat nooit echt is bekeken.

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, juist omdat het de enige is die niet op de stapel past.

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 ed.). Pearson.

Praktijkbronnen van de auteur

De praktijkvoorbeelden in deze whitepaper zijn gegeneraliseerd en ontdaan van herleidbare details. Zij bouwen voort op eigen toegepast onderzoek uit het Modular Executive MBA-programma (Nyenrode Business University):

van de Wetering, M. (2022). *Veranderaanpak en organisatiegedrag bij een publieke uitvoeringsorganisatie* (MBA-module Change Management and Organizational Development).

van de Wetering, M. (2023). *Het organiseren van IT richting een datagedreven organisatie* (MBA-module Organisation and Value of Data and Technology, 2022-2).