

Van goede planning naar gedragen verandering

**Vaardig veranderen met
de Change Readiness Scan**

Veranderen is geen project, maar een vaardigheid

Niet stil te blijven staan

De druk op organisaties om zich snel aan te passen is groter dan ooit. Technologische innovaties volgen elkaar razendsnel op, hybride werken is het nieuwe normaal en de krapte op de arbeidsmarkt vraagt om creatieve oplossingen. Wendbaarheid, efficiëntie en mensgerichtheid zijn geen luxe meer, maar harde randvoorwaarden voor succes. Geen organisatie kan zich permitteren stil te blijven staan.

Toch blijkt veranderen in de praktijk hardnekkig lastig. Ondanks goede intenties en stevige projectplannen stranden veel verandertrajecten vroegtijdig of leveren ze slechts tijdelijk resultaat op. Organisaties komen wel in beweging, maar echte transformatie blijft uit. Hoe komt dat? En vooral: wat is er nodig om verandering wél duurzaam te laten landen?

In deze whitepaper onderzoeken we waarom traditionele veranderstrategieën steeds minder effectief zijn. We laten zien dat veranderen niet langer een eenmalig project is dat van bovenaf kan worden opgelegd, maar een continu proces dat vraagt om betrokkenheid, aanpassingsvermogen en leiderschap op alle niveaus. Veranderen moet geen uitzondering zijn, maar een vaardigheid.

We combineren wetenschappelijke inzichten uit de veranderkunde met onze praktijkervaring en de toepassing van onze Change Readiness Scan. Dit instrument helpt organisaties om hun verandercapaciteit scherp in kaart te brengen en trajecten beter te ontwerpen én te begeleiden. Daarbij bouwen we voort op beproefde modellen, zoals het 8-stappenmodel van Kotter (1996), het ADKAR-model van Prosci (Hiatt, 2006) en de klassieke fasen van Lewin (1947), maar altijd met het oog op de realiteit van organisaties vandaag.

“

De Change Readiness Scan gaf ons het inzicht
over welke afdeling welke aandacht en
verander interventies nodig had

Ruud Mourik - Programma Manager NS

Waarom verandering vaak niet van de grond komt

Een helder projectplan en strak tijdspad

Op papier ziet het er veelbelovend uit: een nieuw organisatiemodel dat klaar is om uitgerold te worden, inclusief een helder projectplan en strak tijdspad. Toch stranden talloze verandertrajecten voordat ze echt impact maken. Niet omdat de plannen slecht zijn, maar omdat één cruciale factor structureel wordt onderschat: de mens.

Verandering wordt nog te vaak behandeld als een project met een kop en een staart. Er wordt veel aandacht besteed aan structuur, systemen en processen. Aan alles wat meetbaar en planbaar is, dus. Maar het echte werk begint daar waar het minder grijpbaar wordt: bij het gedrag, de beleving en de motivatie van medewerkers. Hoe kijken zij aan tegen de verandering? Voelen ze urgentie? Weten ze wat er van hen gevraagd wordt? En belangrijker nog: willen ze het wel?

Volgens John Kotter (1996) is een breed gedragen gevoel van urgentie de eerste stap naar succesvolle verandering. Zonder dat gedeelde besef blijft de beweging oppervlakkig. Ook het ADKAR-model van Prosci (Hiatt, 2006) onderstreept dat verandering pas plaatsvindt als mensen zich bewust zijn van het waarom (*Awareness*), bereid zijn te veranderen (*Desire*), weten wat er moet gebeuren (*Knowledge*), daartoe in staat zijn (*Ability*), en daarin gesteund blijven worden (*Reinforcement*). In de praktijk blijven organisaties echter vaak hangen bij de bovenstroom - structuur en planning - terwijl de onderstroom van gedrag en gevoel buiten beeld blijft. En juist daar, in die onderstroom, wordt het verschil gemaakt.

Wat succesvolle verandering écht vraagt

Richting, inzicht en eigenaarschap

Veranderen vraagt om méér dan een plan. Het vraagt om richting, inzicht en eigenaarschap:

- **Richting:** Waar willen we naartoe en waarom is dat belangrijk? Een helder en gedragen veranderdoel biedt houvast en richting in de onzekerheid die verandering altijd met zich meebrengt.
- **Inzicht:** Hoe staat de organisatie er nu werkelijk voor? Welke patronen, overtuigingen en spanningen leven er onder de oppervlakte? Zonder dit inzicht blijft elke interventie een schot in het donker.
- **Eigenaarschap:** Wie voelt zich verantwoordelijk voor het slagen van de verandering? Niet alleen in de top, maar juist ook op de werkvloer, daar waar de verandering moet landen.

Een veranderaanpak die zowel het proces als het gedrag adresseert, begint met een goede diagnose. Geen inschatting op gevoel, maar een datagedreven kijk op verandervermogen, betrokkenheid en draagvlak. Alleen dan kunnen interventies worden afgestemd op wat er daadwerkelijk speelt.

De klassieke verandertheorie van Kurt Lewin (1947) biedt hierin nog steeds waardevolle inzichten. Zijn eerste fase, *unfreezing*, draait om het losmaken van oude gewoontes en denkwijzen. Maar dat lukt alleen als mensen zich herkennen in het probleem én het gevoel hebben dat hun perspectief ertoe doet. Pas dan ontstaat de mentale ruimte om te bewegen.

Vanuit die bewustwording kunnen organisaties toewerken naar ontwikkeling en borging van nieuw gedrag. Deze fasering, zichtbaar in modellen als ADKAR en Kotter, vormt ook de basis van de Change Readiness Scan van Conclusion Consulting: een instrument dat organisaties helpt om verandertrajecten niet alleen te plannen, maar ook écht te laten leven.

Zicht op de menskant van verandering

De Change Readiness Scan

Verandering begint bij mensen. Maar precies daar ontbreekt vaak het zicht. Waar traditionele projectplannen vooral focussen op structuur en planning, biedt de Change Readiness Scan (CRScan) een andere invalshoek: die van beleving, gedrag en betrokkenheid. Het digitale instrument is door Conclusion Consulting ontwikkeld om veranderbereidheid in organisaties concreet te maken en bespreekbaar te krijgen. Niet als buikgevoel, maar als onderbouwde diagnose die richting geeft aan actie.



De menskant van verandering

De CRScan helpt organisaties te begrijpen waar ze écht staan aan het begin of tijdens een verandertraject. Medewerkers en leidinggevenden vullen de scan in, waarna de resultaten overzichtelijk worden gepresenteerd in een dashboard en visualisaties, waaronder het Veranderkompas. Dit kompas toont in één oogopslag waar energie zit, waar risico's liggen en welke thema's om versterking vragen. In uitgebreidere trajecten worden de kwantitatieve uitkomsten verrijkt met kwalitatieve, verdiepende interviews. Op basis daarvan geven we gerichte adviezen over het vormen van een leidende coalitie: een groep mensen binnen de organisatie die de verandering intern draagt en versnelt.

Vier bouwstenen van verandering

Bewustwording, activeren, leren en verbeteren

De CRScan is opgebouwd rond vier kernonderdelen die onmisbaar zijn voor duurzame gedragsverandering:

- **Bewustwording**
Begrijpen mensen waarom de verandering nodig is? Is de urgentie voelbaar en zijn de doelen helder en gedeeld?
- **Activeren**
Is er betrokkenheid op de werkvloer? Wie zijn de ambassadeurs en waar ligt mogelijke weerstand? Hoe stevig is het draagvlak?
- **Leren & Ontwikkelen**
Hebben medewerkers de juiste kennis en vaardigheden om mee te bewegen? Is er ruimte om te experimenteren, fouten te maken en te groeien?
- **Borgen & Verbeteren**
Is het veranderproces ingebed in de dagelijkse praktijk? Wordt er geëvalueerd en bijgestuurd? Leeft de verandering voort na het 'project'?

Deze thema's zijn stevig verankerd in veranderkundige theorieën. Modellen als ADKAR, Kotter en Lewin vormen de wetenschappelijke onderbouwing en bieden herkenbare kapstokken om verandertrajecten gestructureerd aan te pakken. Maar waar theorie stopt, gaat de CRScan verder, door verandering tastbaar te maken in de context van de organisatie zelf.

Effect = Kwaliteit × Acceptatie

Een aanvullende lens op succesvolle verandering is het model van Norman Maier, dat stelt: $E = K \times A$. Oftewel: het effect van een verandering is het product van de kwaliteit van het plan én de acceptatie ervan binnen de organisatie. Een briljant strategisch plan zonder draagvlak zal weinig impact maken. Net zoals een breed gedragen beweging zonder duidelijke richting uiteindelijk strandt in vaagheid.

De kracht van de CRScan zit precies in het zichtbaar maken van deze balans. Waar staan we inhoudelijk en hoe wordt dat beleefd? Waar zijn we sterk en waar wringt het? Door beide kanten expliciet te meten en bespreekbaar te maken, helpt de CRScan organisaties gericht te bouwen aan verandering die beklijft. Niet alleen op papier, maar in gedrag, in houding en in resultaat.

Wat de Change Readiness Scan oplevert

Méér dan een meetinstrument

De Change Readiness Scan is méér dan een meetinstrument. Het is een strategisch kompas dat organisaties helpt om verandering niet alleen te plannen, maar ook echt te laten landen. In plaats van aannames of onderbuikgevoelens biedt de CRScan objectieve data over hoe medewerkers verandering beleven, waar de energie zit en waar niet. Daarmee vormt het een krachtig vertrekpunt voor dialoog, besluitvorming en bijsturing.

Wat de scan concreet oplevert:

- **Inzicht in de échte startpositie**

Geen wensbeeld, maar een feitelijke weergave van hoe medewerkers en leidinggevenden verandering ervaren. Met verschillen tussen afdelingen, teams en functieniveaus in kaart gebracht.

- **Gerichte interventies**

De CRScan geeft handvatten om interventies aan te passen aan wat er daadwerkelijk leeft in de organisatie. Denk aan gerichte communicatie, leiderschapsontwikkeling of leerprogramma's.

- **Sturingsinformatie voor leiderschap**

Voor directies, MT's, verandermanagers en projectleiders biedt de CRScan een stevig fundament om het gesprek over verandering te voeren, met de feiten op tafel.

- **Monitoren van voortgang**

Door op meerdere momenten in een traject te meten (voor, tijdens, na) ontstaat inzicht in ontwikkeling over tijd. Wat werkt? Wat moet anders? De CRScan maakt het zichtbaar.

Hoe de CRScan organisaties vooruit helpt

In de praktijk



Start traject

Initiële CRScan

De meerwaarde van de CRScan toont zich in de praktijk. Zo bracht de scan bij een organisatie aan het licht dat het MT zeer positief was over het traject, terwijl op de werkvloer gevoelens van onzekerheid en onbegrip overheersten.

Dankzij dit inzicht kon de communicatie worden aangepast en werden aanvullende trainingen ingezet om de kloof te dichten.



Einde traject

Het proces in beweging brengen

In een ander geval liet het Veranderkompas zien dat er wél een breed gedragen bewustzijn was over de noodzaak van de verandering, maar dat het onderdeel Leren & Ontwikkelen ver achterbleef.

Hierdoor stokte de gedragsverandering. Door gericht te investeren in opleidingen en coaching, kwam het proces weer in beweging.

Inzet van de CRScan bij de NS

De NS stond voor een complexe uitdaging: de migratie naar een nieuwe versie van hun softwarepakket SAP, in het kader van de vervanging van de OV-chipkaart. De systeemverandering had grote impact op interne processen en raakte een breed palet aan medewerkers.

Voor NS was het cruciaal dat deze transitie niet alleen technisch, maar vooral ook mensgericht werd begeleid. Maar hoe zorg je er op zo'n moment voor dat medewerkers niet alleen de verandering ondergaan, maar deze actief omarmen? En hoe weet je of de organisatie klaar is voor zo'n ingrijpende stap?

Conclusion Consulting werd ingeschakeld om het verandertraject te ondersteunen. Centraal in de aanpak stond de CRScan.

[Lees de case](#)

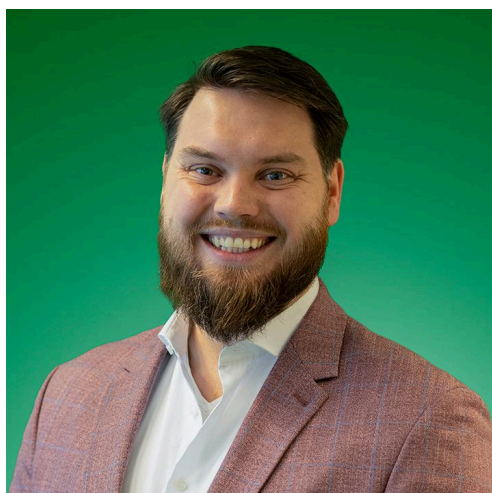
Klaar om verandering écht in beweging te brengen?

Tot slot

Verandering is zelden een rechte lijn. Het vraagt om luisteren, leren en bijsturen. En vooral om het verkrijgen van inzicht in wat er onder de oppervlakte speelt. De Change Readiness Scan helpt je om dat vertrekpunt scherp te krijgen: waar staan we nu, wat leeft er en waar liggen kansen om versnelling te brengen?

Plan een verkennend gesprek

In een vrijblijvend gesprek denken de business consultants van Conclusion Consulting graag met je mee over jullie verandervraagstuk. Waar loop je tegenaan en wat heb je nodig om verder te komen? Samen maken we verandering werkend én duurzaam.



Maarten Versteeg
Conclusion Consulting

+31 (0) 6 57 20 03 33
maarten.versteeg@conclusion.nl

Over ons:

Conclusion Consulting is een energieke consultancy club die opereert in een (digitale) wereld die iedere week weer anders is. Veranderen zit dus in ons bloed. We weten wat het vraagt. Van de techniek, maar zeker ook van mensen. Wij zorgen ervoor dat jouw digitale transformatie geen abstracte expeditie, maar een behapbaar traject wordt. Waarin we continu naast je staan, om samen te koersen. Zodat jij wendbaar en weerbaar blijft én betere business-resultaten behaalt.