



Auteurs

Jonne Tillema
Lola Berkelmans
Dr. Antonie van Nistelrooij

BEGELEID UW ORGANISATIE NAAR EEN SUCCESVOLLE VERANDERING

Navigeer met het
Veranderkompas

Inhoudsopgave

- 1** Het Veranderkompas: een nieuwe benadering van veranderbereidheid
- 2** Het ontstaan en de werking van het kompas als geheel
- 3** Praktische toepassing van het Veranderkompas

Abstract

Veel verandertrajecten stranden niet door gebrek aan plannen, maar door gebrek aan geloof. Het Veranderkompas biedt een vernieuwde manier om veranderbereidheid te begrijpen en versterken. In plaats van te focussen op wat mensen moeten doen, helpt het inzicht te krijgen in hoe zij de verandering ervaren, langs 4 dimensies: geloven ze erin, snappen ze het, kunnen ze het en voelen ze zich gesteund?

Dit whitepaper beschrijft hoe het Veranderkompas deze vier dimensies zichtbaar maakt en toepasbaar in de praktijk. Met voorbeelden uit zorg, onderwijs, overheid en energie laat het zien hoe organisaties verandering menselijker, realistischer en duurzamer kunnen maken. Niet door méér communicatie of training, maar door het versterken van vertrouwen, betekenis en eigenaarschap.

1 Het Veranderkompas: een nieuwe benadering van veranderbereidheid

Waarom veel verandertrajecten falen

Ondanks tientallen jaren aan veranderkundige modellen, stagneert nog altijd een groot deel van de verandertrajecten. De oorzaak ligt niet in een gebrek aan methodiek, daarvan hebben organisaties er inmiddels genoeg, maar in een te eenzijdige focus op de rationele componenten van verandering. Veel hedendaagse modellen benadrukken dat mensen de verandering moeten begrijpen (inzicht), willen (motivatie) en kunnen (vaardigheden). Het idee daarachter is logisch: als medewerkers weten wat er moet gebeuren en over de juiste middelen beschikken, zou de verandering vanzelf moeten volgen.

Maar de praktijk laat iets anders zien. Veranderingen stranden zelden omdat mensen niet weten wat ze moeten doen, maar omdat ze zich er innerlijk niet mee kunnen verbinden. Wat vaak ontbreekt, is aandacht voor het hoe: de manier waarop veranderaars aansluiten bij de bestaande betekenisgeving van mensen en hun emotionele bereidheid tot verandering.



Die betekenisgeving wordt niet gevormd in spreadsheets of plannen, maar in de dagelijkse ervaring van medewerkers. Hun perceptie van de verandering wordt beïnvloed door eerdere ervaringen, persoonlijke waarden, emoties en het vertrouwen dat zij hebben in leidinggevend en collega's. Deze percepties kleuren alles: de verwachtingen, de bereidheid om mee te bewegen en het geloof dat de verandering daadwerkelijk kans van slaan heeft.

Voor een hoge veranderbereidheid is het belangrijk om stil te staan bij de volgende vraag:

// Geloof ik dat deze verandering haalbaar is? Geloof ik dat mijn leidinggevend de juiste intenties hebben en ervaar ik het als geloofwaardig dat zij de verandering kunnen realiseren? //

Als het antwoord op deze vragen negatief is, blijft de veranderbereidheid beperkt, ongeacht hoe goed het plan is opgesteld, hoe goed mensen het begrijpen of hoe sterk de vaardigheden zijn ontwikkeld.

Het fundament van het Veranderkompas: 'Geloven'

Het Veranderkompas onderscheidt zich door expliciet aandacht te geven aan dit fundament: geloven. Onderzoek bevestigt dat de geloofwaardigheid van de boodschapper cruciaal is om de verandering tot een succes te maken (Hovland & Weiss, 1951; Davis & Schoorman, 1995; Harwick et al., 2013). Uit deze onderzoeken blijkt dat de bron van een boodschap minstens zo belangrijk is als de inhoud zelf. Kouzes & Posner (2002) stelt zelfs dat vertrouwen in het leiderschap de basis vormt voor samenwerking en verandering. Mensen volgen leiders niet alleen omdat zij een plan hebben, maar vooral omdat zij vertrouwen hebben in de intenties, integriteit en competenties van die leiders (Van Nistelrooij et al, 2010).

In verandertrajecten waar vertrouwen ontbreekt, ontstaat passief gedrag, cynisme of zelfs actieve tegenwerking. Dit gebeurt niet altijd omdat de inhoud van de verandering wordt afgewezen, maar omdat de bron ervan, de leiders of het veranderteam, niet als geloofwaardig wordt ervaren. Geloven is daarmee niet alleen een psychologisch fenomeen, maar ook een kerncomponent die van invloed is op succesvol veranderen.



Verandering kost tijd en ruimte voor betekenisgeving

Geloven op zichzelf is niet genoeg. Mensen hebben tijd en ruimte nodig om betekenis te geven aan wat verandert. Informatie wordt constant verwerkt en gefilterd: "Is het oprecht? Wat betekent dit voor mij? Hoe reageren anderen? Is het veilig om hieraan mee te doen?" (Van Nistelrooij, 2021). Hieraan betekenis geven is geen eenmalig moment, maar een proces waarin medewerkers zich stap voor stap verhouden tot wat de verandering voor hen persoonlijk betekent en hoe dit hun werk en samenwerking beïnvloedt. Het voeren van de dialoog is cruciaal: medewerkers hebben behoefte aan het delen van hun ervaringen, voorbeelden en bevestiging dat zij niet alleen staan in hun percepties. Begeleiding en het rechtstreeks betrekken van anderen die ook veranderingen in hun werk ervaren, dragen bij aan collectieve betekenisgeving, wat de veranderbereidheid positief beïnvloedt.

Veranderbereidheid: houding, overtuiging en intentie

Armenakis, Harris en Mossholder (1993) hebben onderzoek gedaan naar veranderbereidheid en definiëren het begrip als de houdingen, overtuigingen en intenties van medewerkers met betrekking tot de noodzaak van verandering en het vermogen van de organisatie om deze succesvol door te voeren. Deze definitie maakt duidelijk dat veranderbereidheid niet alleen een kwestie is van kennis of vaardigheden, maar vooral van percepties en gevoelens.

Zoals eerder aangegeven worden percepties gevormd door eerdere ervaringen, waarden, emoties en vertrouwen. Deze zijn per individu verschillend en spelen zich intern af. Om inzicht te krijgen in ieders houding tot de verandering, is het van belang om percepties expliciet te maken. Het Veranderkompas biedt hiervoor een structureel middel: het maakt percepties zichtbaar en bespreekbaar, zodat het veranderteam kan inspelen op verschillen in houding en overtuiging.

Het antwoord op de vraag waarom veel verandertrajecten falen ligt in het gevaar dat de nadruk te sterk ligt op het uitrollen van stappenplannen, zonder oog voor het tempo van betekenisgeving bij medewerkers. Hierdoor ontstaat versnelling zonder echte beweging. Het Veranderkompas doorbreekt dit patroon door veranderbereidheid als uitgangspunt te nemen: niet "wat moeten we doen?" **maar "hoe staat men tegenover deze verandering, en wat is nodig om die houding positief te versterken?"**.





Het Veranderkompas als diagnose en richtinggever

Het Veranderkompas maakt percepties van medewerkers expliciet, bespreekbaar en verkent wat ieder individu nodig heeft. Daarmee is het zowel een diagnose-instrument als een richtinggever:

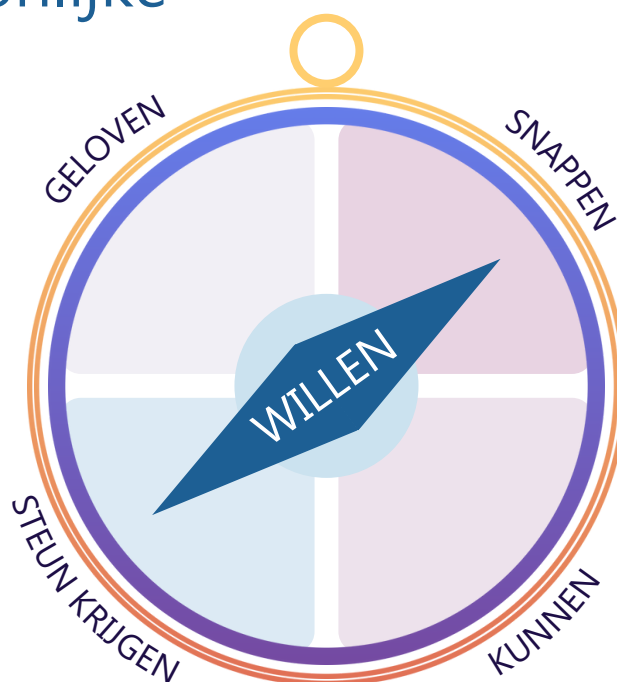
- **Diagnose:** Het geeft inzicht in hoe medewerkers de verandering ervaren.
- **Richtinggever:** Het biedt handvatten voor interventies die de veranderbereidheid vergroten.

Door tijdens een verandertraject een collectief gesprek aan te gaan, krijgt terughoudendheid ten aanzien van de verandering een legitieme plek. Het kompas benadrukt daarmee een proces dat constant in beweging is 'hoe verhoudt de persoon zich tot de verandering?'. Zodra het kompas als instrument wordt gebruikt, ontstaat er ruimte voor collectieve betekenisgeving en krijgt de veranderstrategie meer richting. Het veranderkompas is daarmee een instrument dat veranderprocessen menselijker, realistischer en effectiever maakt, en biedt een vernieuwde benadering van veranderbereidheid.

2 Het ontstaan en de werking van het kompas als geheel

Vier assen voor persoonlijke verandering

Het veranderkompas geeft Highberg bijna twintig jaar concrete handvatten om veranderingstrajecten met draagvlak te realiseren. Het instrument wordt vaak ingezet vanwege de simpele en generieke toepasbaarheid in diverse verandercontexten. Het instrument bestaat uit vier assen: geloven, snappen, kunnen en steun krijgen, die samen het 'willen' bevorderen. Door te sturen op willen wordt het beoogde effect en resultaat van de verandering met een groter draagvlak behaald.



● Willen

De mate waarin mensen iets 'willen' hangt af van meerdere factoren: de aantrekkelijkheid van iets, andermans meningen, iemands eigen capaciteiten, verwachte inspanningen en datgeen voorzien van betekenis. Dit geldt voor zowel intrinsieke- als extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie, handelen vanuit innerlijke drijfveer, interesse of waarde, is een krachtig mechanisme. Maar het is lastig voor te stellen dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn bij organisatieveranderingen die door hoger management wordt geïnitieerd. Het gaat dan over 'sturen op verandering van binnenuit', 'bevorderen van intrinsieke motivatie' en 'vanuit inspiratie en bezieling mensen in beweging krijgen'.

Iets willen is in onze opvatting te stimuleren bij mensen, maar uiteindelijk wordt de effectiviteit bepaald door het belang dat het individu er aan hecht, de inspanning die het individu er voor moet leveren, alsmede de zichtbaarheid en de frequentie ervan (Nadler e.a., 1979). Daarom vinden wij het belangrijk om het 'willen' van mensen als het ware 'af te pellen' en hun motivatie beter te kunnen begrijpen, maar dus ook beter inzicht te krijgen in welke (on)mogelijkheden ze zien kijkend naar hun eigen wilskracht. Daarbij hoort ook het erkennen van de vrije wil (Asignoli) – en dus de keuzevrijheid om niet mee te gaan in een verandering. Een 'nee' is geen falen, maar creëert ruimte voor open dialoog en respectvolle samenwerking voor men die veranderbereid is.

'Willen' vormt de naald van het kompas en wordt beïnvloed door aandacht voor de assen: geloven, snappen, kunnen en steun krijgen. Het kompas kent geen vaste volgorde; hoe individuen zich verhouden tot de verandering is immers dynamisch en subjectief. Dit vraagt om bewust stilstaan bij elke as, waarbij iedere as een eigen set aan interventies kent om beweging te stimuleren. Belangrijk is wel om geloven als startpunt te nemen van de verkenning vanwege de fundamentele aard. Zo is een training geven (snappen) niet passend als geloven op rood staat.





Geloven

Het geloven, en het hebben van vertrouwen in de samenwerking met andere partijen kan zorgen voor het verminderen van onzekerheid, meer wederzijdse betrokkenheid, het bevorderen van kennisuitwisseling en het verhogen van tevredenheid (Dirks & Ferrin, 2001). Vertrouwen ontstaat wanneer partijen bij elkaar voldoende technische competenties zien en met elkaar een sociale betrouwbaarheid hebben opgebouwd (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Hardwick et al., 2013). Lines et al. (2005) beschrijven het vertrouwen in het management als een basis die tijdens veranderingen kan worden versterkt of aangetast, afhankelijk van hoe de verandering wordt uitgevoerd en gecommuniceerd. De auteurs stellen dan ook op basis van hun onderzoeksbevindingen dat er sprake is van een gebrek aan transparantie wanneer het management onvoldoende openheid biedt of veranderingen niet duidelijk uitlegt. Dit kan op zichzelf het geloof en vertrouwen onder werknemers verlagen. Net als Lines, is Saksvik (2009) een psycholoog die eveneens het belang van vertrouwen benadrukt in het omgaan met organisatorische veranderingen. Saksvik richt zich specifiek op de manier waarop veranderingen worden geïmplementeerd en de psychologische reacties die dit oproept bij medewerkers. Saksvik stelt vast dat medewerkers vaak negatief reageren wanneer zij waarnemen dat de voorgestelde verandering hun autonomie, gevoel van veiligheid of vertrouwen lijkt te bedreigen.



Snappen

Duidelijkheid, inzicht en kennis over het 'waarom' bevordert het begrip van medewerkers voor de aanstaande verandering (Slijkhuis, 2012, p.19). Onderzoek van bijvoorbeeld Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) laat zien dat wanneer medewerkers niet volledig geïnformeerd worden over de inhoud en doelen van een verandering, dit kan leiden tot onzekerheid en weerstandsgedrag. Snappen gaat om het begrip kweken voor de aanstaande verandering door het nut ervan toe te lichten, inzicht te geven in de achterliggende motieven voor de verandering en proberen door naar de zorgen van mensen te luisteren en deze te laten afnemen. Snappen waarom de verandering nodig is en wat deze oplevert is een belangrijke stap direct na of samen met het ontwikkelen van geloof in de aanstaande verandering.

Het gaandeweg begrijpen en inzien van het nut en het waarom van verandering kan worden gezien als een bewustwordingsproces (Prochaska et al., 2019). Het gaat daarbij volgens deze auteurs ook om het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap, van het probleem én van de oplossing die wordt aangeboden. Hoewel deelname aan een veranderproces niet primair is gericht op het reguleren van iemands emoties (Van Dam, 2018, p.70), kan het wel een gunstig effect hebben op emoties, omdat het kan leiden tot een gevoel van eigenaarschap en controle over het veranderproces (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008).





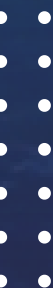
Steun Krijgen

Fedor en collega onderzoekers (2006) laten in veruit de meerderheid van hun onderzoek zien dat verandering geassocieerd wordt met negatieve individuele uitkomsten en reacties: toenemende werkdruk, complexiteit in het werk, sociale conflicten met collega's, toenemende taakeisen, baanonzekerheid, verlies van controle, onrechtvaardigheidsgevoelens en onzekerheid met betrekking tot het eigen kunnen. Steun krijgen speelt een belangrijke rol in het beteugelen, het omgaan met dergelijke associaties en reële bronnen van angst.

Proactief gedrag tonen in een veranderende omgeving, juist onder onzekere werkomstandigheden, kan helpen om verandering in gang te zetten (Bindl & Parker, 2017). Het gaat over 'het nemen van initiatief om de huidige omstandigheden te verbeteren', vaak betekent dit ook 'het uitdagen van de status quo' (Crant, 2000, p. 436) en wordt onder meer gestimuleerd door actieve, sociale ondersteuning en betrokkenheid van de direct leidinggevende (Yadav & Rangnekar, 2015; Ni et al, 2024). Maar zoals uit een Nederlands landelijk onderzoek blijkt, helpt actieve steun van de direct leidinggevende niet alleen bij het bevorderen van pro-actief gedrag, maar bijvoorbeeld ook in het voorkomen van werkdruk en stress (CBS, 2017). Bovendien zijn er ook tal van auteurs, zoals Kotter (1996), die beweren dat actieve steun van de direct leidinggevende ook helpt bij het doorvoeren van verandering. Een van de redenen die in al deze onderzoeken hiervoor wordt aangedragen, is dat actieve betrokkenheid van leidinggevend en een gevoel van empathie en waardering creëert bij medewerkers en hen motiveert (Goleman, 2000).

Daarentegen geldt het omgekeerde kennelijk ook: het ontbreken van empathie, actieve steun en betrokkenheid vanuit de leidinggevende kan leiden tot frustratie, weerstand tegen nieuwe initiatieven en een vermindering van de betrokkenheid van medewerkers bij veranderprocessen (Choi, 2011; Stanley et al., 2005; Foster, et al., 2023). Het delen van persoonlijke ervaringen, inzichten en kennis door direct

leidinggevend en kan bijdragen tot het verhogen van empathie bij medewerkers en het doen laten toenemen van vertrouwen en het geloof in de persoon van de leidinggevende (Goleman, 2000). Daarnaast bieden specifieke rituelen, verhalen en viering een mogelijkheid om empathie, samenwerking en steun te bevorderen (Goleman, 2000, Ni et al. 2023).



Kunnen

Kunnen, het in staat zijn iets te doen is met name het beeld van eigen zelfbekwaamheid, in het Engels 'self-efficacy' (Bandura, 2007; Chen, Gully & Eden, 2001, p.36). De zelfinschatting is gericht op of die persoon de juiste kennis en vaardigheden heeft om de verandering te realiseren. Deze as richt zich op het praktisch ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn voor verandering. Tegelijkertijd gaat het vanuit een (zelf)reflectieve benadering ook om het zelfbeeld van de persoon in kwestie. Volgens de Capabilities theory ontstaat er een flow in werkprestaties wanneer er balans is tussen de uitdagingen van de verandering, het zelfbeeld van de persoon en diens vaardigheden (Vogt, 2005). Daarbij zijn de meeste leertheorieën, zoals De Experiential Learning Theory van Kolb (1984) cyclisch van opzet. Niet alleen de activiteit zelf is van belang, maar vooral de opeenvolging van concrete ervaringen, reflectie en actief experimenteren speelt een belangrijke rol. Juist daarom bieden trainingen en simulaties meerwaarde: ze versterken de zelfeffectiviteit en dragen direct bij aan het succesvol doorvoeren van veranderingen (Iqbal & Dastgeer, 2017).



3 Praktische toepassing van het Veranderkompas

Van model naar praktijk

Het Veranderkompas wordt inmiddels door adviesbureau Highberg in uiteenlopende contexten toegepast; van zorg en overheid tot onderwijs en energie. Wat in al die omgevingen opvalt, is de flexibiliteit van het instrument. Omdat het gebaseerd is op universele principes van veranderbereidheid, blijkt het kompas zowel geschikt voor een eerste reflectie, als voor structurele monitoring van verandering.

Uit twaalf geanalyseerde praktijkcases, verzameld via terugkoppelingen van adviseurs, reflectieverslagen en werksessies met klanten, hebben we onderscheid gemaakt van vier manieren van toepassing. De dataset is kwalitatief van aard en niet statistisch representatief, maar biedt een rijk beeld van hoe het Veranderkompas in de praktijk waarde toevoegt.

Deze vier vormen zijn:

- 1 Als reflectie-instrument**, om het gesprek te openen.
- 2 Als diagnose-instrument**, om scherp te krijgen waar het schuurt.
- 3 Als strategisch kompas**, om richting te geven aan interventies.
- 4 Als leer- en monitoringsinstrument**, om groei en beweging te volgen.

Samen laten ze zien hoe het kompas helpt om denken en doen in verandering met elkaar te verbinden.





1

Het gesprek openen – het kompas als spiegel

Veel organisaties gebruiken het Veranderkompas als reflectietool om bewustwording te creëren over verandervermogen, individueel of in teams. Het kompas maakt abstracte begrippen als geloven, willen en kunnen tastbaar en biedt een gemeenschappelijke taal om over verandering te praten.

Tijdens een leiderschapsdag van een grote zorginstelling werd het kompas bijvoorbeeld letterlijk in de ruimte gelegd: vier assen markeerden de dimensies geloven, snappen, kunnen en steun ervaren. Leidinggevenden positioneerden zichzelf en gingen met elkaar in gesprek over hun persoonlijke positie. Het leverde een open dialoog op over belemmeringen, overtuigingen en motivaties voor verandering.

// Het gaf woorden aan wat we al voelden, maar nooit zo hadden uitgesproken. //

– deelnemer, zorginstelling

Ook binnen een beroepsvereniging voor verpleegkundigen werd het Veranderkompas ingezet als gespreksstarter. Deelnemers gaven aan dat het instrument hielp om verschillen bespreekbaar te maken zonder te polariseren.

// Wat ik er mooi aan vond, was dat je iedereen ruimte geeft om zijn of haar mening te geven en dat er echt een dialoog ontstond, in plaats van een debat. We luisterden echt naar elkaar, toonden begrip en herkenden de verschillende fases waarin mensen zich bevonden. Dat hebben wij als organisatie als waardevol ervaren. //

– Voorzitter, beroepsvereniging verpleegkundigen

2 Spanningsvelden zichtbaar maken – het kompas als diagnose

In andere trajecten wordt het Veranderkompas ingezet als diagnose-instrument. Het helpt leiders en veranderteams om patronen en spanningsvelden te herkennen die anders onder de oppervlakte blijven. Door percepties expliciet te maken, ontstaat een gedeeld vertrekpunt voor actie.

Zo gebruikte het managementteam van een hogeschool het kompas om inzicht te krijgen in de ervaren knelpunten binnen een organisatieontwikkeltraject. Met behulp van een korte vragenlijst brachten teamleden in kaart hoe zij de verandering zagen. De analyse maakte zichtbaar waar vertrouwen ontbrak en waar juist energie lag. Dit was informatie die vervolgens leidde tot gerichte interventies.

Een andere wijze waarop een organisatie inzicht verkreeg op spanningsvelden was door zich te positioneren op stellingen in hoeverre zij het eens of oneens waren met de richting, de reden en de uitkomsten van de verandering.

// We ontdekten dat we niet over strategie spraken, maar over vertrouwen. Dat veranderde alles. //

– MT-lid, hoger onderwijs

3 Richting geven aan verandering – het kompas als strategisch hulpmiddel

In complexe verandertrajecten wordt het kompas gebruikt als strategisch anker. Het biedt houvast om prioriteiten te stellen en de juiste interventies te kiezen.

Tijdens een grote fusie in de energiesector hielp het Veranderkompas de stuurgroep om de verschillende percepties op de fusie in kaart te brengen. In plaats van te investeren in nóg meer communicatie, koos men ervoor te werken aan een gezamenlijk verhaal en zichtbaar betrokken leiderschap. Het kompas fungeerde als richtinggevend kader: het gaf taal aan wat het leiderschap concreet moest doen om geloof en vertrouwen te versterken.

// Het hielp ons om niet méér te doen, maar het juiste te doen. //

– Programmamanager, energiesector



Leren en borgen – het kompas als feedbackmechanisme

Tot slot gebruiken organisaties het Veranderkompas steeds vaker om voortgang te monitoren en leren te borgen. Door periodiek te meten hoe medewerkers de verandering ervaren, ontstaat een cyclisch leerproces dat continue verbetering ondersteunt.

Een overheidsorganisatie zette het kompas elk kwartaal in om de voortgang van een cultuurverandering te volgen. De resultaten werden besproken in dialoogsessies, waarna concrete acties werden geformuleerd. Op die manier groeide niet alleen het vertrouwen in de verandering, maar ook het eigenaarschap bij medewerkers.

“Door elke drie maanden samen te reflecteren, werd verandering iets van ons allemaal.” – Projectleider, publieke sector

Wat levert het op?

Veel klassieke veranderkundige modellen, zoals Kotter, ADKAR of Metselaar & Cozijnsen, leggen de nadruk op wat mensen moeten begrijpen, willen en kunnen. In theorie bieden deze modellen duidelijke stappen en interventies. In de praktijk merken veranderteams echter dat het volgen van een plan of stappenplan vaak niet voldoende is: medewerkers hebben tijd, vertrouwen en persoonlijke betekenis nodig voordat zij echt in beweging komen.

Het Veranderkompas is ontstaan vanuit deze ervaring in organisaties. Het biedt een brug tussen theorie en praktijk: het vertaalt abstracte concepten uit klassieke modellen naar concrete toepassingen. Zo helpt het teams om gesprekken te voeren, spanningsvelden zichtbaar te maken en interventies strategisch te richten, rekening houdend met hoe mensen de verandering werkelijk ervaren.

Voor verandermanagers, docenten en praktijkprofessionals betekent dit dat het kompas een praktisch instrument is om theoretische inzichten direct toepasbaar te maken: het legt de focus op perceptie, vertrouwen en geloof in de bron, waardoor veranderbereidheid niet alleen wordt gepland, maar daadwerkelijk ontstaat.

Het resultaat is niet alleen meer inzicht, maar ook meer eigenaarschap en geloof in de verandering.

// We begonnen met een methodiek, maar ontdekten dat het bij onszelf begon. //

– Manager, netbeheerder

Wilt u onderzoeken hoe het Veranderkompas in uw organisatie kan worden toegepast? Neem gerust contact op met:



Heiko van Eldijk
Partner

heiko.vaneldijk@highberg.com

Auteurs



Jonne Tillema
Senior Consultant



Lola Berkelmans
Consultant



Antonie van Nistelrooij
Hoogleraar Vrije Universiteit van Amsterdam