



# Instructiedocument geplande verandering

## Doel van dit document

Met dit document werk je een verandering stap voor stap uit. Je gebruikt daarvoor de vaste onderdelen van geplande verandering. Het doel is niet alleen om een verandering te beschrijven, maar om haar ook beter te doordenken, af te bakenen en bespreekbaar te maken.

Dit document helpt je om scherper te krijgen wat de aanleiding is, welke uitkomsten je nastreeft, welk veranderidee daaronder ligt en hoe je het transitieproces vormgeeft. Het is bedoeld als werkdocument. Je kunt het dus gebruiken aan het begin van een traject, tijdens het traject of om een lopende verandering opnieuw te ordenen.

## Werkwijze

Werk de onderdelen hieronder in volgorde uit. Schrijf steeds concreet en toetsbaar. Vermijd algemene formuleringen als 'we willen beter samenwerken' of 'de organisatie moet wendbaarder worden', tenzij je ook beschrijft wat dat in de praktijk betekent.

Beschrijf per onderdeel:

- wat er speelt,
- wat dat betekent voor de verandering,
- welke keuzes je maakt,
- en welke vragen nog openstaan.

Gebruik voorbeelden uit de eigen praktijk. Een goede uitwerking is helder, specifiek en herkenbaar voor de betrokkenen.

## 1. Context en historie

In het boek wordt dit onderdeel uitgewerkt als de invloed op het veranderidee. Daarbij worden vier invalshoeken onderscheiden: aanleiding, omgeving, geschiedenis en filosofie. Samen maken die zichtbaar waarom deze verandering nu speelt, waar zij vandaan komt en in welk krachtenveld zij terechtkomt.

### 1.1 Aanleiding

#### Wat verstaan we hieronder

De aanleiding is de directe of indirecte prikkel waardoor de verandering op gang komt. Dat kan gaan om druk van buiten, onvrede van binnen, een incident, teruglopende prestaties, conflict, nieuwe kansen of ambities. In het boek wordt onderscheid gemaakt tussen meer reactieve aanleidingen, zoals klachten, problemen of onbeheersbaarheid en meer creatieve aanleidingen, zoals ambities, uitnodigingen, mogelijkheden of kansen.



## Aanwijzingen

Beschrijf hier wat de verandering heeft losgemaakt of urgent heeft gemaakt. Benoem niet alleen de formele aanleiding, maar ook de ervaren aanleiding. Die twee zijn vaak niet hetzelfde. Een directiebesluit kan formeel de start zijn, terwijl in de praktijk frustratie, externe druk of interne onrust de echte motor is.

Maak ook zichtbaar of de aanleiding vooral defensief is, dus gericht op het oplossen van iets dat wringt of juist ontwikkelgericht, dus gericht op iets nieuws dat mogelijk is.

## Vragen

- Wat is de concrete aanleiding voor deze verandering?
- Waarom komt dit vraagstuk nu op tafel?
- Welke gebeurtenis, druk of frustratie heeft dit in beweging gezet?
- Is de aanleiding vooral reactief of vooral creatief van aard?
- Wie ervaart urgentie en wie juist niet?
- Welke signalen zijn genegeerd of uitgesteld voordat dit echt een onderwerp werd?
- Wat gebeurt er als er niets verandert?

## Schrijfhulp

*De directe aanleiding voor deze verandering is ...*

*Onder deze zichtbare aanleiding ligt ook ...*

*De urgentie wordt vooral gevoeld door ... omdat ...*

*Als we niets doen, dan ...*

## 1.2 Omgeving

### Wat verstaan we hieronder

De omgeving gaat over factoren buiten en rondom de organisatie die invloed hebben op het veranderidee. Denk aan ontwikkelingen in de markt, wetgeving, maatschappelijke verwachtingen, concurrentie, financiering, technologie of samenwerking met andere partijen. In het boek wordt de omgeving genoemd als een van de invloedsfactoren op het veranderidee.

### Aanwijzingen

Beschrijf hier welke externe krachten meespelen. Kijk niet alleen naar grote trends, maar ook naar factoren die in jouw situatie direct doorwerken. Maak onderscheid tussen ruis en echte invloed. Niet elke ontwikkeling hoeft bepalend te zijn.

Laat ook zien of de omgeving vooral druk zet, ruimte biedt of beide doet. Dat voorkomt dat je de verandering alleen van binnenuit verklaart.



## Vragen

- Welke ontwikkelingen buiten de organisatie hebben invloed op deze verandering?
- Welke eisen of verwachtingen van klanten, studenten, partners, financiers of toezichthouders spelen mee?
- Welke maatschappelijke, technologische of economische ontwikkelingen raken dit vraagstuk?
- Welke omgevingsfactoren maken verandering urgenter, lastiger of juist kansrijker?
- Welke externe partijen hebben direct invloed op de speelruimte?
- Welke ontwikkelingen zijn relevant en welke lijken belangrijk maar zijn dat voor dit vraagstuk niet echt?

## Schrijfhulp

*Deze verandering staat niet los van de omgeving. Relevante invloeden zijn ...*

*Voor dit vraagstuk werkt vooral door dat ...*

*Daardoor ontstaat druk op ... en ruimte voor ...*

## 1.3 Geschiedenis

### Wat verstaan we hieronder

Geschiedenis gaat over wat er eerder in en rond de organisatie is gebeurd en hoe dat nog doorwerkt in het heden. Het boek benadrukt dat verandering een voorgeschiedenis heeft en dat eerdere ervaringen, successen, mislukkingen en patronen invloed hebben op hoe mensen de nieuwe verandering zien.

### Aanwijzingen

Beschrijf hier welke eerdere veranderpogingen, besluiten of gebeurtenissen nog doorwerken. Kijk niet alleen naar feitelijke geschiedenis, maar ook naar beleefde geschiedenis. Wat mensen onthouden, telt vaak zwaarder dan wat formeel in documenten staat.

Breng ook terugkerende patronen in beeld. Bijvoorbeeld: te snel beginnen, te weinig afmaken, veel plannen maar weinig opvolging, draagvlak overschatten of structurele problemen persoonlijk maken.

## Vragen

- Welke eerdere veranderpogingen zijn relevant voor dit vraagstuk?
- Wat is er eerder geprobeerd?
- Wat werkte toen wel en wat niet?
- Welke ervaringen leven nog sterk bij betrokkenen?
- Welke gevoeligheden of oude frustraties spelen mee?
- Welke terugkerende patronen zie je in deze organisatie?
- Wat maakt dat mensen deze verandering zullen vergelijken met eerdere trajecten?

## Schrijfhulp

*Deze verandering heeft een voorgeschiedenis. Eerder is ...*

*Wat daarvan is blijven hangen, is ...*

*Dat is belangrijk, omdat betrokkenen daardoor nu ...*

*Een terugkerend patroon is ...*

## 1.4 Filosofie

### Wat verstaan we hieronder

Filosofie gaat over de manier waarop betrokkenen naar organisaties, mensen en verandering kijken. In het boek wordt dit beschreven als de visie op mens, organisatie en wereld, plus de onderliggende overtuigingen, waarden, normen, beelden en metaforen die het veranderidee kleuren.

### Aanwijzingen

Beschrijf hier welke overtuigingen en denkbelden zichtbaar zijn in deze situatie. Kijk naar taalgebruik, vanzelfsprekendheden en onderliggende aannames. Gaat men uit van beheersing of van leren? Van controle of vertrouwen? Van structuur of van ruimte? Van maakbaarheid of van geleidelijke ontwikkeling?

Dit onderdeel is belangrijk omdat hetzelfde probleem heel anders wordt aangepakt als mensen er anders naar kijken.

### Vragen

- Hoe kijken betrokkenen naar organiseren en veranderen?
- Welke aannames over mensen zijn zichtbaar in deze context?
- Wordt verandering vooral gezien als ontwerp, leerproces, machtsvraagstuk of aanpassing aan druk van buiten?
- Welke waarden en normen spelen mee?
- Welke taal gebruiken mensen als zij over deze verandering praten?
- Welke beelden of metaforen keren terug?
- Welke overtuigingen kunnen helpen en welke zitten in de weg?

### Schrijfhulp

*Onder deze verandering liggen ook opvattingen over organiseren en veranderen. In deze context valt op dat ...*

*Mensen lijken er vaak van uit te gaan dat ...*

*Dat helpt bij ... maar belemmert mogelijk ...*

## 2. Uitkomsten van de verandering

In het boek wordt uitkomst of bestemming beschreven als een vast bestanddeel van geplande verandering. Daarbij gaat het om doelen, resultaten, richting, verbetering en vernieuwing. Voor een bruikbare uitwerking is het slim om dit onderdeel uit te splitsen in prestaties, duurzaam ander gedrag en veranderobjecten.

### 2.1 Prestaties

#### Wat verstaan we hieronder

Prestaties gaan over wat de organisatie beter moet gaan doen of opleveren. Het gaat om de zichtbare opbrengsten van de verandering in termen van kwaliteit, snelheid, effectiviteit, klantwaarde, rendement, betrouwbaarheid of andere relevante organisatieresultaten.



### **Aanwijzingen**

Beschrijf hier welke prestaties nu onder druk staan en welke verbetering nodig is. Maak dit zo meetbaar mogelijk. Anders blijft de verandering hangen in goede bedoelingen.

Formuleer niet alleen een wens, maar ook een norm, richting of streefwaarde. Benoem ook voor wie de prestatieverbetering merkbaar moet zijn.

### **Vragen**

- Welke prestaties zijn nu onvoldoende of kwetsbaar?
- Waar merk je dat concreet aan?
- Wat moet er verbeteren door deze verandering?
- Voor wie moet die verbetering merkbaar zijn?
- Hoe maak je die verbetering zichtbaar of meetbaar?
- Welke norm, doelwaarde of richting hoort daarbij?
- Wanneer spreek je van voldoende verbetering?

### **Schrijfhulp**

*Op dit moment zien we dat ... achterblijft in ...*

*Dat blijkt uit ...*

*Met deze verandering willen we bereiken dat ...*

*Dat is geslaagd als ...*

## **2.2 Duurzaam ander gedrag**

### **Wat verstaan we hieronder**

Duurzaam ander gedrag gaat over wat mensen blijvend anders gaan doen in hun werk, samenwerking of besluitvorming. Het gaat dus niet om intenties of tijdelijke aandacht, maar om zichtbaar en terugkerend gedrag dat past bij de gewenste verandering.

### **Aanwijzingen**

Beschrijf hier concreet welk gedrag moet veranderen, bij wie en in welke situaties. Kijk naar handelingen, keuzes, routines en interacties. Vermijd abstracte woorden. Schrijf liever op wat mensen straks anders doen, laten, bespreken, besluiten of opvolgen.

Let erop dat gedrag op meerdere niveaus kan moeten veranderen. Niet alleen bij uitvoerenden, maar ook bij leidinggevendenden, opdrachtgevers of ondersteunende functies.

### **Vragen**

- Welk gedrag moet duurzaam veranderen?
- Van wie precies?
- Wat doen mensen nu dat niet meer past?
- Wat moeten zij straks anders doen?
- In welke situaties moet dat nieuwe gedrag zichtbaar worden?
- Welk gedrag van leidinggevendenden of opdrachtgevers moet mee veranderen?
- Hoe zie je dat het nieuwe gedrag geen incident is, maar een nieuwe routine wordt?



## Schrijfhulp

*Nu gebeurt meestal dat ...*

*In de gewenste situatie doen ... voortaan ...*

*Dat wordt zichtbaar in situaties zoals ...*

*We spreken van duurzaam ander gedrag als ...*

## 2.3 Veranderobjecten

### Wat verstaan we hieronder

Veranderobjecten zijn de zaken waaraan je sleutelt om verandering mogelijk te maken. Denk aan processen, structuren, systemen, rollen, overlegvormen, regels, werkafspraken of inrichting van het werk. Het zijn niet de mensen zelf, maar de objecten of arrangementen die mede bepalen hoe gewerkt wordt.

### Aanwijzingen

Beschrijf hier wat je concreet wilt aanpassen in de inrichting van de organisatie. Maak ook duidelijk waarom juist deze veranderobjecten relevant zijn. Niet elk object dat je kunt veranderen, hoeft je ook te veranderen.

Toets steeds of het veranderobject logisch verbonden is met de prestaties en het gedrag dat je wilt bereiken. Anders krijg je losse ingrepen zonder duidelijke werking.

### Vragen

- Welke onderdelen van de organisatie wil je aanpassen?
- Welke processen, structuren, systemen of afspraken zijn hierbij relevant?
- Waarom juist deze veranderobjecten?
- Wat verwacht je dat deze aanpassing mogelijk maakt?
- Welke veranderobjecten zijn hoofdzaak en welke zijn ondersteunend?
- Welke objecten laat je bewust ongemoeid?
- Hoe hangt dit samen met de gewenste prestatieverbetering en het gewenste gedrag?

## Schrijfhulp

*Om de gewenste verandering mogelijk te maken, passen we ... aan.*

*Dit is relevant omdat ...*

*We verwachten dat dit helpt om ...*

*We kiezen er bewust voor om ... niet te veranderen, omdat ...*



### 3. Veranderidee

Het veranderidee is de kernlogica van de verandering. In het boek wordt duidelijk dat geplande verandering niet alleen uit losse onderdelen bestaat, maar ook uit een samenhangend idee over wat er aan de hand is, waar je naartoe wilt en hoe die beweging gemaakt kan worden. Het veranderidee verbindt context, uitkomsten en aanpak.

#### Wat verstaan we hieronder

Het veranderidee is de redenering achter de verandering. Het geeft antwoord op de vraag: als dit de context is en dit de gewenste uitkomsten zijn, wat is dan in essentie de verandering die nodig is? Het veranderidee brengt focus aan. Het maakt duidelijk wat de kern van het vraagstuk is en welke beweging daarom nodig is.

#### Aanwijzingen

Formuleer hier geen lijst met acties, maar de kern van de verandering in een paar scherpe alinea's. Benoem het vraagstuk, de gewenste beweging en de logica daarachter. Het veranderidee moet begrijpelijk zijn voor betrokkenen en richting geven aan keuzes in het transitieproces.

Een goed veranderidee laat zien waarom juist deze verandering nodig is, waarom zij op deze manier wordt aangepakt en wat de onderliggende gedachte is. Het is dus meer dan een doel en minder dan een volledig plan.

#### Vragen

- Wat is in essentie het vraagstuk dat hier opgelost of ontwikkeld moet worden?
- Welke beweging is daarom nodig?
- Wat moet fundamenteel anders worden?
- Waarom is dat de logische reactie op deze context?
- Wat is de kernlogica van deze verandering?
- Welke aannames liggen onder dit veranderidee?
- Wat maakt dit veranderidee overtuigend of juist kwetsbaar?
- Welke alternatieve veranderideeën zijn denkbaar en waarom kies je daar niet voor?

#### Schrijfhulp

*De kern van dit veranderidee is dat ...*

*Omdat de context wordt gekenmerkt door ... en we willen uitkomen op ... is een beweging nodig van ... naar ...*

*Daarom richten we ons op ...*

*De gedachte hierachter is dat ...*



## 4. Transitieproces

In het boek worden rollen en actoren, fasen en processen, communicatie en betekenisgeving en sturing en reflectie als vaste bestanddelen van geplande verandering uitgewerkt. Samen vormen zij het procesmatige deel van de verandering.

### 4.1 Actoren en rollen

#### Wat verstaan we hieronder

Actoren en rollen gaan over de mensen en groepen die betrokken zijn bij de verandering en over hun positie, bijdrage, belang en invloed. In het boek worden rollen als initiatiefnemer, opdrachtgever, ontwerper, regisseur, trekker, participant en mede- of tegenstander onderscheiden.

#### Aanwijzingen

Breng hier niet alleen in kaart wie betrokken zijn, maar vooral wie waarvoor aan zet is. Maak zichtbaar wie richting geeft, wie ontwerpt, wie uitvoert, wie moet veranderen, wie ondersteunt en wie kan vertragen of tegenwerken.

Let op rolverwarring. Veel veranderingen lopen stroef omdat formele en feitelijke rollen niet overeenkomen.

#### Vragen

- Wie is initiatiefnemer van deze verandering?
- Wie treedt op als opdrachtgever?
- Wie ontwerpt of regisseert de verandering?
- Wie trekt de uitvoering?
- Wie zijn de direct betrokkenen of doelgroepen?
- Wie hebben veel invloed zonder formele rol?
- Wie kunnen steun bieden?
- Wie kunnen weerstand bieden of blokkeren?
- Welke belangen spelen per actor?
- Waar dreigt rolverwarring of rolvermenging?

#### Schrijfhulp

*De initiatiefnemer is ...*

*De opdrachtgever is verantwoordelijk voor ...*

*De belangrijkste doelgroep is ...*

*Invloedrijke actoren buiten de formele structuur zijn ...*

*Een risico is dat ... qua rol onduidelijk blijft*



## 4.2 Processen en fasen

### Wat verstaan we hieronder

Processen en fasen gaan over de opbouw van het verandertraject. In het boek worden onder meer afbakening, diagnose, kern van het vraagstuk, veranderstrategie, interventieplan en interventies onderscheiden. Daarbij wordt benadrukt dat verandering weliswaar niet volledig lineair verloopt, maar dat een indeling in fasen helpt om overzicht en structuur aan te brengen.

### Aanwijzingen

Beschrijf hier hoe je de verandering inricht als traject. Maak duidelijk hoe je begint, hoe je het vraagstuk onderzoekt, welke strategie je kiest en hoe interventies elkaar opvolgen. Houd ruimte voor aanpassing onderweg, maar voorkom vaagheid.

Maak ook zichtbaar hoe diagnose en uitvoering elkaar beïnvloeden. In veel verandertrajecten scherpt het inzicht zich gaandeweg aan.

### Vragen

- Hoe baken je dit verandertraject af?
- Wat hoort wel en niet bij deze verandering?
- Hoe onderzoek je het vraagstuk en met wie?
- Wat zie je als de kern van het vraagstuk?
- Welke veranderstrategie kies je en waarom?
- Welke interventies horen daarbij?
- In welke volgorde zet je die in?
- Waar verwacht je versnelling, vertraging of terugval?
- Welke momenten vragen herdiagnose of herijking?

### Schrijfhulp

*We bakenen dit traject af als ...*

*In de diagnosefase onderzoeken we ...*

*De kern van het vraagstuk is ...*

*Daarom kiezen we voor een aanpak waarin eerst ... en daarna ...*

*Onderweg verwachten we dat we moeten bijstellen op ...*

## 4.3 Betekenisgeving en communicatie

### Wat verstaan we hieronder

Betekenisgeving en communicatie gaan over hoe mensen begrijpen wat er gebeurt, welke woorden eraan gegeven worden en hoe daarover wordt gesproken. In het boek wordt benadrukt dat communicatie niet alleen informeren is, maar ook beïnvloeden, betekenis geven, dialogiseren en verbinding maken. Verschillende communicatieve benaderingen passen bij verschillende veranderlogica's.



## Aanwijzingen

Beschrijf hier welk gesprek nodig is om de verandering te dragen. Denk niet alleen in middelen, maar in soorten gesprekken. Soms moet je uitleg geven, soms overtuigen, soms dialoog organiseren en soms een nieuwe samenwerking smeden.

Kijk ook naar betekenisverschillen. Wat voor de ene partij vanzelfsprekend klinkt, kan voor de andere partij bedreigend of leeg aanvoelen.

## Vragen

- Wat moeten betrokkenen begrijpen van deze verandering?
- Welke onzekerheden, misverstanden of spanningen leven er?
- Welke woorden of beelden roepen weerstand op?
- Waar is informeren voldoende en waar is dialoog nodig?
- Wie moet met wie in gesprek?
- Welke boodschappen verschillen per doelgroep?
- Hoe zorg je dat communicatie niet alleen zenden is?
- Welke gesprekken zijn nodig om betekenis te geven aan de verandering?
- Hoe voorkom je ruis, geruchten en afhaken?

## Schrijfhulp

*In deze verandering is communicatie bedoeld om ...*

*De belangrijkste betekenisvraag is ...*

*Bij groep ... leeft vooral ...*

*Daarom organiseren we gesprekken waarin ...*

*We kiezen bewust voor ... in plaats van alleen ...*

## 4.4 Monitoring, reflectie en sturing

### Wat verstaan we hieronder

Monitoring, reflectie en sturing gaan over het volgen, beoordelen en bijstellen van de verandering. In het boek wordt dit gekoppeld aan monitoring, grip houden, professionele leiding en bewust zijn. Het gaat niet alleen om controleren, maar ook om leren en tijdig bijsturen.

### Aanwijzingen

Beschrijf hier hoe je zicht houdt op voortgang, effect en kwaliteit. Leg vast waarop je let, wie kijkt, wanneer je reflecteert en hoe besluiten over bijsturing worden genomen.

Maak onderscheid tussen meten en begrijpen. Cijfers kunnen iets laten zien, maar zeggen niet altijd waarom iets werkt of niet werkt.



## Vragen

- Hoe volg je de voortgang van deze verandering?
- Welke signalen gebruik je om te beoordelen of je op koers ligt?
- Wanneer plan je reflectiemomenten in?
- Wie neemt deel aan die reflectie?
- Hoe bepaal je of interventies effect hebben?
- Op basis waarvan stuur je bij?
- Hoe ga je om met tegenvallende resultaten of onverwachte effecten?
- Welke informatie heb je nodig om verstandig te kunnen ingrijpen?

## Schrijfhulp

*We monitoren deze verandering door ...*

*We letten vooral op signalen zoals ...*

*Op vaste momenten reflecteren we met ... op ...*

*Wanneer blijkt dat ... sturen we bij door ...*

*Sturing betekent in dit traject niet alleen controle, maar ook ...*

## 5. Samenhang tussen de onderdelen

De onderdelen van geplande verandering staan niet los van elkaar. In het boek wordt benadrukt dat zij complementair zijn en samen een volledig beeld van de verandering geven. Juist de samenhang maakt een veranderontwerp sterk of zwak.

### Wat verstaan we hieronder

Samenhang betekent dat context, uitkomsten, veranderidee en transitieproces logisch op elkaar aansluiten. De aanleiding moet passen bij het vraagstuk dat je beschrijft. De uitkomsten moeten passen bij het veranderidee. Het transitieproces moet passen bij wat je wilt bereiken en bij de werkelijkheid waarin je werkt.

### Aanwijzingen

Gebruik dit onderdeel als eindcontrole. Kijk of je verhaal klopt als geheel. Zoek bewust naar tegenstrijdigheden, vlekken en losse eindjes. Een verandering kan op papier netjes lijken, maar toch innerlijk wringen.

Toets ook of je ontwerp realistisch genoeg is. Te veel ambitie, te weinig actoren, een onduidelijk veranderidee of een proces dat niet past bij de context breken een traject meestal op.



## Vragen

- Sluit de gekozen aanpak logisch aan op de context en historie?
- Passen de gewenste prestaties, het gedrag en de veranderobjecten bij elkaar?
- Is het veranderidee scherp genoeg om richting te geven?
- Zijn de juiste actoren betrokken, met passende rollen?
- Past het tempo en de fasering bij de aard van het vraagstuk?
- Ondersteunt de communicatie de verandering echt of blijft zij oppervlakkig?
- Is de manier van monitoren geschikt voor wat je wilt leren en bijsturen?
- Waar zitten nog tegenstrijdigheden, aannames of blinde vlekken?
- Wat vraagt nog om aanscherping voordat je verder kunt?

## Schrijfhulp

*Als we de onderdelen naast elkaar leggen, dan valt op dat ...*

*De kernlogica van deze verandering is ...*

*De sterkste samenhang zit tussen ... en ...*

*Een punt dat nog schuurt, is ...*

*Voordat we verder gaan, moeten we vooral scherper krijgen ...*