



Van data naar daadkracht: hoe AI verandermanagement fundamenteel verandert

Organisaties bevinden zich in een permanente staat van verandering. Digitalisering, nieuwe technologieën, wet- en regelgeving, de behoefte aan productiviteitsgroei en maatschappelijke verwachtingen maken transformatie tot een vast onderdeel van de bedrijfsvoering. Veranderen is niet langer een project met een eindpunt, maar een doorlopend proces van aanpassing.

Toch blijft één factor bepalend voor het succes van die verandering: de mens. Strategieën, technologieën en processen kunnen nog zo goed ontworpen zijn, uiteindelijk bepaalt het gedrag van mensen of een transformatie slaagt of vastloopt. In de praktijk gaat succesvolle verandering niet alleen over de veranderbereidheid, maar ook over de onderliggende motivaties en mogelijkheden om gedrag aan te passen.

Drs. L. de Boer richtte vijf jaar geleden Qultify op: een SaaS-oplossing die verandermanagers helpt bij het vormgeven van interne veranderingen en organisatieontwikkeling.



In dit artikel wordt verkend hoe moderne AI-technieken verandermanagement veranderen. Deze technieken maken het mogelijk om de verschillende fasen van gedragsverandering, van bewustwording tot borging, in kaart te brengen en daar gericht op te sturen. Zo ontstaat een datagedreven én mensgerichte aanpak voor organisatieverandering, waarin besluitvorming niet langer gebaseerd is op intuïtie, maar ook op empirische onderbouwing.

DE UITDAGING: VAN DATA NAAR GEDRAGSVERANDERING

Veel verandertrajecten mislukken niet door een gebrek aan strategie, maar door een tekort aan draagvlak. Medewerkers voelen zich onvoldoende gehoord of betrokken bij de besluitvorming, waardoor intentie niet wordt omgezet in gedrag. Traditionele medewerkers-onderzoeken leveren wel data op, maar bieden zelden context of richting. De vertaalslag van ruwe data naar concrete, gedragen interventies blijft daardoor uit.

Daar ligt precies het terrein waar AI waarde toevoegt. Waar conventionele analysetools blijven steken in tellingen en gemiddelden, kan generatieve AI de inhoudelijke betekenis van medewerkersinput begrijpen en samenvatten, en daarbovenop suggesties doen voor effectieve interventies. Het combineert patroonherkenning met contextuele duiding: niet alleen wat mensen zeggen, maar ook *waarom* en *hoe* dat samenhangt met hun motivatie of weerstand.

AI HELPT JE TE BEGRIJPEN WAAROM IETS GEBEURT

Voor actuarissen is dit een herkenbaar spanningsveld: ook zij werken met complexe datasets waarin cijfers pas waarde krijgen binnen een goed gekozen model of gedragsveronderstelling. AI fungeert als een extra rekenlaag die helpt om patronen in menselijk gedrag zichtbaar te maken. Niet alleen om te voorspellen wat er zal gebeuren, maar vooral om te begrijpen waarom het gebeurt en waar gerichte interventie het meeste effect sorteert.

AI ALS CO-PILOOT VAN DE VERANDERMANAGER

Eén van de meest waardevolle toepassingen van AI binnen verandermanagement is Retrieval-Augmented Generation (RAG). Deze techniek combineert de kracht van generatieve AI met betrouwbare, organisatie-specifieke kennisbronnen. In plaats van algemene antwoorden te produceren, gebruikt het model gecontroleerde interne data, zoals data uit HR-systemen, feedback van medewerkers, enquêtes, proces-documentatie en strategische plannen.

RAG werkt in twee stappen. In de eerste fase, *retrieval*, haalt het systeem de meest relevante informatie op over het onderwerp waar de verandermanager naar vraagt: bijvoorbeeld leiderschap, productiviteitsgroei of cultuur. In de tweede fase, *generation*, gebruikt



het AI-model deze context om samenvattingen en aanbevelingen te genereren die aansluiten bij de realiteit van de organisatie.

Zo ontstaat een beslissingsondersteunend instrument dat ruwe feedback vertaalt naar betekenisvolle patronen en concrete acties. AI herkent niet alleen welke thema's leven, maar ook hoe die zich verhouden tot de verschillende fasen van gedragsverandering; van bewustwording en motivatie tot toepassing en borging.

HET IS DEZELFDE DENKWIJZE DIE ACTUARISSEN TOEPASSEN BIJ RISICOMODELLERING

De RAG-architectuur lijkt sterk op de manier waarop actuarissen voorspellende modellen gebruiken: inputdata worden eerst verrijkt met relevante context, waarna op basis van die informatie scenario's en waarschijnlijkheden worden gegenereerd. Het is dezelfde denkwijze die actuarissen toepassen bij risicomodellering: data combineren met domeinkennis, aannames continu toetsen, en besluiten nemen op basis van waarschijnlijkheden in plaats van aannames.

De verandermanager krijgt daarmee een analytische co-piloot aan zijn zijde: een systeem dat signalen uit de organisatie samenbrengt, verbanden zichtbaar maakt en suggesties doet voor interventies met de grootste kans op effect. De besluitvorming blijft bij de mens, maar wordt onderbouwd door een model dat leert, vergelijkt en nuanceert.

VAN INZICHT NAAR INVLOED

Het analyseren van wat medewerkers denken en voelen is één kant van de medaille. De andere kant is begrijpen hoe gedrag zich binnen een organisatie verspreidt. Zelfs de beste veranderstrategie heeft weinig effect als ze niet wordt gedragen door de juiste mensen, of als cruciale verbindingen in het netwerk onzichtbaar blijven.

In elke organisatie bestaan informele invloeds patronen: medewerkers die anderen inspireren, bruggen slaan tussen teams of juist weerstand versterken. Deze dynamiek is zelden zichtbaar in organogrammen, maar bepaalt in hoge mate of verandering tractie krijgt.

Daarom is de volgende stap in datagedreven verandermanagement het koppelen van inhoudelijke inzichten aan sociale structuur. Waar RAG helpt om te begrijpen *wat* er leeft, laat sociale netwerkanalyse zien *wie* bepalend is voor de verspreiding van gedrag en overtuigingen.

De inzichten uit netwerkanalyse maken het mogelijk om gedrag niet alleen te begrijpen, maar ook te beïnvloeden. Verandering verspreidt zich zelden lineair; ze volgt de paden van vertrouwen en interactie. Door gerichte interventies te koppelen aan de invloedrijke knooppunten in het netwerk, ontstaat een organisch veranderproces:

collega's beïnvloeden elkaar in plaats van dat verandering van bovenaf wordt opgelegd. In de praktijk betekent dit dat een relatief kleine groep medewerkers, mits strategisch gekozen, het verschil kan maken in adoptie en cultuurverschuiving. Daarmee wordt veranderkunde steeds meer een vorm van gedragsmodellering: data en dynamiek als hulpmiddel om menselijk gedrag te begrijpen en te sturen.

Daarmee verschuift de focus van het individu naar het netwerk als geheel: verandering als een sociaal systeem dat, net als een model, kan worden gemeten, gesimuleerd en geoptimaliseerd.

CONCLUSIE

De toepassing van AI in verandermanagement luidt een nieuwe fase in: verandering wordt meetbaar, voorspelbaar en tegelijkertijd mensgericht. Retrieval-Augmented Generation maakt het mogelijk om medewerkersinput om te zetten in betekenisvolle inzichten, terwijl sociale netwerkanalyse laat zien wie binnen de organisatie de grootste invloed uitoefent op het verloop van verandering. Zo ontstaat een steeds actueler beeld van de organisatie als levend systeem.

De toekomst van verandering ligt daarom in de hybride aanpak: algoritmes die gedrag en invloed zichtbaar maken, en mensen die deze inzichten omzetten in betekenisvolle actie. Want uiteindelijk blijft échte verandering iets dat tussen mensen gebeurt, met modellen die ons helpen beter te begrijpen hoe dat werkt. ■