

Veranderen zonder vaart te verliezen

Onderzoeksrapport 2026

Leiderschap, gedrag en stabiele prestaties
tijdens **organisatieverandering**

Dit rapport laat zien welke **menselijke
voorwaarden** organisaties nodig hebben om **ook
tijdens ingrijpende verandering goed te blijven
presteren.**



Inhoud

Managementsamenvatting



Inleiding Hoe klaar zijn organisaties echt?



1 De kloof tussen verwachting en werkelijkheid

Ervaring maakt je nog niet klaar voor verandering



2 Wat kost een verkeerde inschatting?

Wie de verstoring onderschat, zet prestaties onder druk



3 Waarom maakt gedrag het verschil?

Waarom leiderschapsgedrag zwaarder weegt dan ervaring



4 Is heldere communicatie genoeg?

Weten wat er verandert, is iets anders dan weten hoe je ermee omgaat



5 Wanneer werkt voorbereiding echt?

Organisaties die betere resultaten boeken, bereiden zich anders voor



6 Wat doen sterke veranderaars anders?

Vijf concrete werkwijzen om verandervermogen te versterken



7 Wat vraagt dit van HR en leiders?

Vijf acties voor sterker verandervermogen



Conclusie Verandervermogen begint bij gedrag



Bijlage Onderzoeksmethode en profiel van de respondenten



Managementsamenvatting

De meeste organisaties hebben meer dan **genoeg ervaring** met verandering.



Voor dit onderzoek zijn **880 senior HR-professionals en leidinggevenden** in **11 markten** bevroegd. Hun organisaties maakten gemiddeld eens in de **3,2 jaar** een ingrijpende verandering door. Bij de helft gebeurde dat elke twee tot drie jaar; nog eens **30%** maakte elke vier tot vijf jaar een grote verandering door.

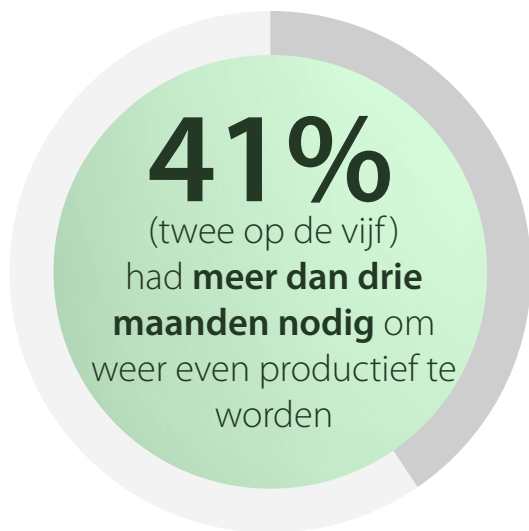
Toch zijn veel organisaties onvoldoende voorbereid op wat verandering teweegbrengt.

Vóór hun meest recente verandertraject verwachtte **39%** van de leiders een matige of grote verstoring van de prestaties. Toen het traject eenmaal liep, bleek dat percentage **51%**. Veel leiders hadden de impact dus onderschat.

En dat heeft gevolgen voor de prestaties.

Bij **17%** van de organisaties daalde de productiviteit tijdens de verandering. Onder de minst voorbereide organisaties liep dat op tot **22%**; bij de best voorbereide organisaties daalde het tot **10%**.

Bij organisaties waar de productiviteit daalde, liet herstel meestal op zich wachten:



Nog eens **2%** was op het moment van het onderzoek **nog niet hersteld**

Praktische voorbereiding alleen is niet genoeg

Klaar zijn voor verandering betekent dat leiders en teams helder, consistent en constructief blijven handelen, ook als de verandering henzelf en hun samenwerking onder druk zet. Je ziet het terug in de manier waarop leiders beslissingen nemen, onzekerheid bespreekbaar maken, met spanningen omgaan, het vertrouwen behouden en teams op één lijn houden wanneer de druk toeneemt.

Deze menselijke factor bepaalt of operationele plannen onder druk overeind blijven.



De meeste organisaties zijn in de praktijk nog niet klaar voor verandering

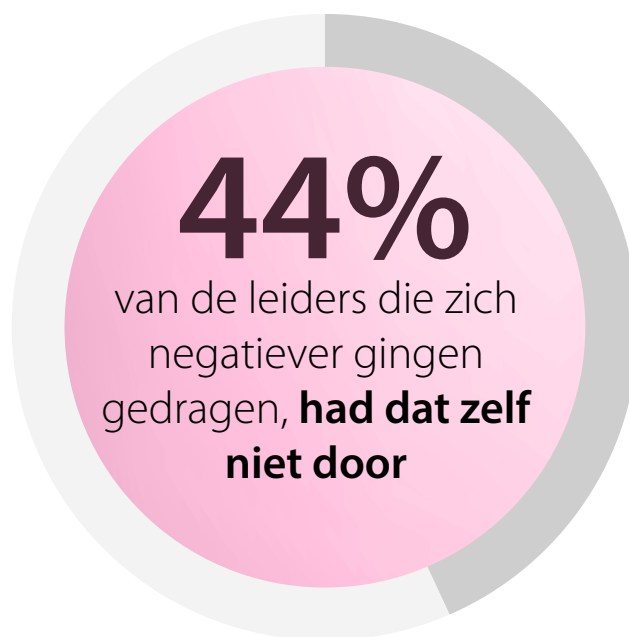
87% was niet grondig voorbereid op de meest recente ingrijpende verandering en **46%** had vooraf maar één of twee voorbereidingsacties uitgevoerd. Van de zes voorbereidingsacties wordt **voorbereiding op leiderschap onder druk** het minst vaak uitgevoerd.

Positief leiderschap is niet het hele verhaal

63% van de leiders leek zich onder druk positiever te gedragen. Toch maakten ook leiders die in het algemeen positief werden beoordeeld de verandering lastiger, bijvoorbeeld door minder samen te werken en moeilijke gesprekken uit de weg te gaan.

Dat kwam bij ongeveer één op de vijf leiders voor: bijna net zo vaak als bij leiders die negatief werden beoordeeld.

Van de leiders van wie het gedrag over het geheel genomen negatief werd ervaren, leek **44%** niet te beseffen dat hun gedrag was veranderd. Negatief gedrag tijdens verandering is niet ongevoel. Zorgwekkender is dat sommige leiders die verandering zelf niet opmerken.



87%

communiceerde **duidelijk** over de prioriteiten



en toch:

46%

wist niet goed wie mocht beslissen



Tijdens verandering ontbreekt het zelden aan communicatie

87% van de organisaties zei dat de prioriteiten tijdens de verandering helder waren gecommuniceerd. Toch was het voor **46%** nog steeds onduidelijk wie beslissingsbevoegd was. **Weten wat er verandert, is iets anders dan weten hoe je ermee omgaat.**

Beter voorbereid, betere resultaten

Van de best voorbereide organisaties zag **77%** de productiviteit tijdens de verandering stijgen. Bij de minst voorbereide was dat **53%**.

Waar de productiviteit steeg, zag **74%** ook positiever gedrag bij leiders, tegenover **46%** waar de productiviteit daalde.

Deze cijfers bewijzen geen oorzakelijk verband, maar laten wel een opvallend patroon zien. Het waren niet de organisaties met de meeste veranderervaring die hun prestaties het best op peil hielden. **Het waren de organisaties die zich gericht voorbereidden op wat verandering betekent voor het gedrag van leiders, de besluitvorming, het vertrouwen en de afstemming binnen teams – en op de emotionele druk die daarbij ontstaat.**



tegenover

53%
van de **minst** voorbereide organisaties

Vijf concrete acties voor leiders:



1

Zie verandervermogen als een **menselijke vaardigheid**, niet alleen als een operationeel proces



2

Neem **de impact op mensen** even serieus als de operationele impact



3

Breng **leiders** eerst op één lijn. Daarna kunnen zij de rest van de organisatie meenemen



4

Gebruik duidelijkheid in besluitvorming, vertrouwen en consistent gedrag als **zichtbare** graadmeters voor voortgang



5

Bouw **doorlopend** aan verandervermogen, niet alleen vlak vóór een verandering

Over het onderzoek

Dit rapport is gebaseerd op onderzoek onder 880 senior HR-professionals en leidinggevendenden in 11 markten: het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Canada, Australië, Singapore, Duitsland, Frankrijk, Polen, Denemarken, Nederland en Spanje, met 80 respondenten per markt. Alle respondenten werkten bij organisaties met minstens 250 medewerkers die voornamelijk op kantoor werken.

De organisaties telden 250 tot meer dan 2.500 medewerkers. De respondenten waren verantwoordelijk voor HR in één land, meerdere landen of wereldwijd. Hun functies liepen uiteen van senior manager tot algemeen directeur. In de bijlage staat het volledige profiel van de onderzoeksgroep.

In dit onderzoek is een ingrijpende organisatieverandering gedefinieerd als een grote, geplande transitie die invloed heeft op de bedrijfsvoering of op de manier waarop mensen werken. Respondenten keken terug op de meest recente ingrijpende verandering bij hun huidige werkgever. Voorbeelden waren veranderingen in het leiderschapsteam, uitbreiding naar nieuwe markten, reorganisaties, wijzigingen in het organisatiemodel, personeelsreducties, een nieuwe strategische koers en technologiegedreven veranderingen, zoals de invoering van AI-oplossingen.

Het onderzoek bracht in kaart hoe organisaties zich voorbereiden op ingrijpende veranderingen, hoe ze die doormaken en hoe ze ervan herstellen. Daarbij is vooral gekeken naar leiderschapsgedrag, besluitvorming, werkstijlen, afstemming binnen teams, culturele wrijving, productiviteit en het op peil houden van prestaties.

Inleiding

De meeste organisaties hebben **volop ervaring** met verandering. **Echt klaar zijn ze er zelden voor.**

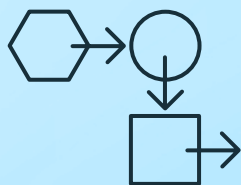
Leiders hoeven niet nóg een rapport te lezen over hoe snel de wereld verandert, hoe technologie het tempo verder opvoert en waarom organisaties zich moeten aanpassen. Dat weten ze. Ze zitten er middenin.

Veranderervaring neemt toe. Maar worden organisaties er ook beter in? Het antwoord is minder eenvoudig dan veel leiders denken.

HR-professionals en leidinggevendenden krijgen regelmatig te maken met ingrijpende veranderingen in hun organisatie. De helft van alle organisaties **(50%)** maakt elke twee tot drie jaar een grote verandering door; nog eens **30%** elke vier tot vijf jaar. Gemiddeld zit er 3,2 jaar tussen. **14%** maakt jaarlijks of nog vaker een ingrijpende verandering door.

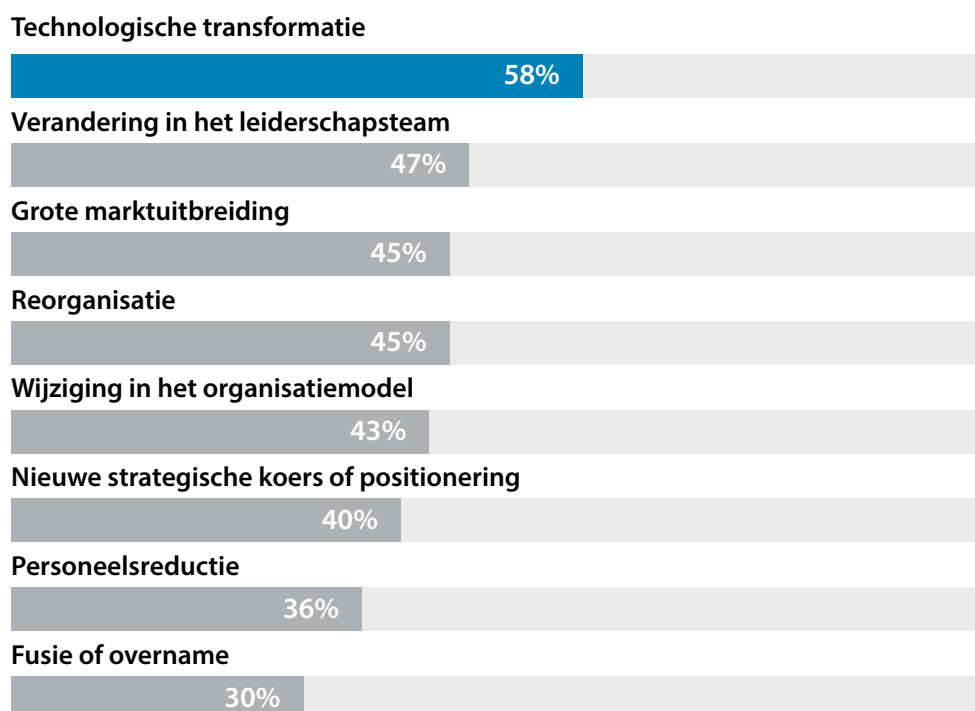
De gemiddelde tijd tussen twee **ingrijpende veranderingen** is

**3,2
jaar**



Technologische transformatie was de afgelopen tien jaar de meest voorkomende vorm van verandering. Organisaties kregen ook te maken met andere veranderingen, van wisselingen in het leiderschapsteam en reorganisaties tot een nieuwe strategische koers of herpositionering.

Technologische transformatie komt het vaakst voor



Basis: 880 respondenten. V12: 12 soorten ingrijpende veranderingen die de organisatie de afgelopen 10 jaar heeft doorgemaakt.

Organisaties beginnen niet onervaren aan verandering. Ze hebben al het nodige meegemaakt en beschikken over processen, kaders en geleerde lessen.

Toch blijkt ervaring alleen niet genoeg.

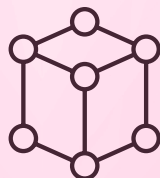
Vóór hun meest recente verandertraject verwachtte **39%** van de leiders een matige of grote verstoring van de prestaties. Tijdens de verandering kreeg **51%** daar daadwerkelijk mee te maken.

Ook bij de voorbereiding zien we hetzelfde patroon. Vrijwel elke organisatie heeft de basis op orde: **96%** heeft gemeenschappelijke kaders voor gesprekken over leiderschapsgedrag en werkstijlen, en **97%** heeft hulpmiddelen en processen om verschillen in gedrag constructief te bespreken. Toch zet slechts ongeveer een derde die kaders en hulpmiddelen consequent en organisatiebreed in.

Van de zes onderdelen van de voorbereiding op een ingrijpende verandering krijgt het betrekken van medewerkers de meeste aandacht en het gedrag van leiders onder druk de minste. De wil is er en de basis staat, maar de voorbereiding kan vaak nog grondiger.

96%

heeft **kaders** om
leiderschapsgedrag te bespreken



maar
slechts



33%

zet ze **consequent** en
organisatiebreed in

Van de zes onderdelen van de voorbereiding krijgt het gedrag van leiders onder druk de minste aandacht

Medewerkersbetrokkenheid

48%

Communicatie

47%

Structuur

46%

Teamafstemming

46%

Culturele integratie

44%

Gedrag van leiders onder druk

43%

Basis: 880 respondenten. V5: Hoe organisaties zich doorgaans voorbereiden op een ingrijpende verandering. Weergegeven als percentages

Verandering zet gedrag onder druk

Ingrijpende organisatieverandering raakt meer dan structuren, systemen, rollen en processen. Ook de omstandigheden waarin mensen moeten presteren veranderen mee.

Beslissingen worden anders genomen. Vertrouwen wordt op de proef gesteld. Er ontstaat onduidelijkheid. De emotionele druk neemt toe. Het wordt zichtbaar waar mensen niet op één lijn zitten. Leiders kunnen anders gaan reageren, teams anders gaan samenwerken en mensen anders gaan kijken naar wat er om hen heen gebeurt.

Verandering raakt dus niet alleen de bedrijfsvoering. Ook gedrag en samenwerking komen onder druk te staan.

Plannen op papier, gedrag in de praktijk

De meeste organisaties bereiden zich voor op wat er gaat veranderen: de structuur, technologie, planning, communicatie en processen. Veel minder aandacht is er voor wat die verandering met mensen doet: de gevolgen voor duidelijkheid, zelfvertrouwen, relaties, het gedrag van leiders en de dynamiek binnen teams.

Echt klaar zijn voor verandering betekent dat leiders en teams ook onder druk helder blijven denken, consistent handelen en constructief samenwerken.

Dat betekent niet dat verstoring uitblijft. Verstoring hoort nu eenmaal bij verandering. Ook hoeft niet alle spanning te verdwijnen. Spanning is soms nodig als organisaties lastige afwegingen maken of onbekend terrein betreden.

Daarvoor zijn consistent leiderschap, goede onderlinge verhoudingen en gedeelde verwachtingen nodig. Zo kunnen mensen met verstoring omgaan zonder dat de onderlinge afstemming, het vertrouwen of de vaart verloren gaat.

De resultaten wijzen erop dat juist dit verandervermogen de ontbrekende schakel is tussen wat organisaties aan verandering doen en wat dat oplevert.



Organisaties bereiden zich vaak beter voor op de praktische kant van verandering dan op wat die verandering doet met emoties en gedrag. Leiders presenteren zich misschien graag als klaar voor verandering. Maar écht klaar zijn betekent erkennen dat onzekerheid, ongemak en verstoring geen neveneffecten van verandering zijn, maar er gewoon bij horen.



Paul Thompson, algemeen directeur, Westminster Associates

1. De kloof tussen verwachting en werkelijkheid

Ervaring maakt je nog niet klaar voor verandering



Organisaties **onderschatten stelselmatig** hoeveel verstoring **ingrijpende verandering** veroorzaakt.

Leiders zien die verstoring wel degelijk aankomen. **77%** verwachtten senior leiders vóór de meest recente verandering minstens enige verstoring. Van hen dacht twee op de vijf (**40%**) dat die drie maanden of langer zou aanhouden.

De meeste organisaties verwachten dus enige verstoring. Ze onderschatten vooral hoe groot die zou zijn.

Slechts **39%** verwachtte een matige of grote verstoring van de prestaties. Toen de verandering eenmaal liep, vond **51%** de impact op de organisatie behoorlijk of zeer verstorend.

Hetzelfde patroon zien we bij organisaties die weinig of geen verstoring verwachtten. Bijna één op de vijf leiders (**18%**) gaf aan dat vooraf helemaal geen verstoring van de prestaties werd verwacht. Toch vond bijna een derde van deze organisaties (**32%**) de verandering later behoorlijk of zeer verstorend. Ook van de organisaties die slechts een kleine verstoring verwachtten, vond **39%** de verandering uiteindelijk behoorlijk of zeer verstorend.

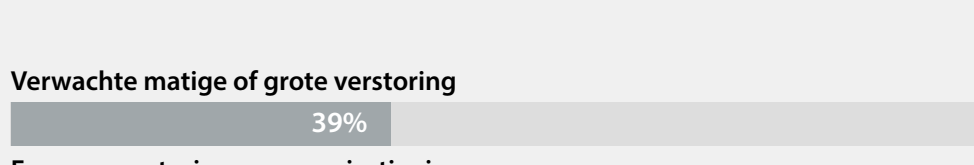
Organisaties zien meestal wel dát verandering voor verstoring zorgt. Ze schatten alleen minder goed in hoe groot die zal zijn. Verstoring zien aankomen betekent nog niet dat je op de volle impact bent voorbereid.



en toch:



De verstoring is groter dan leiders verwachten

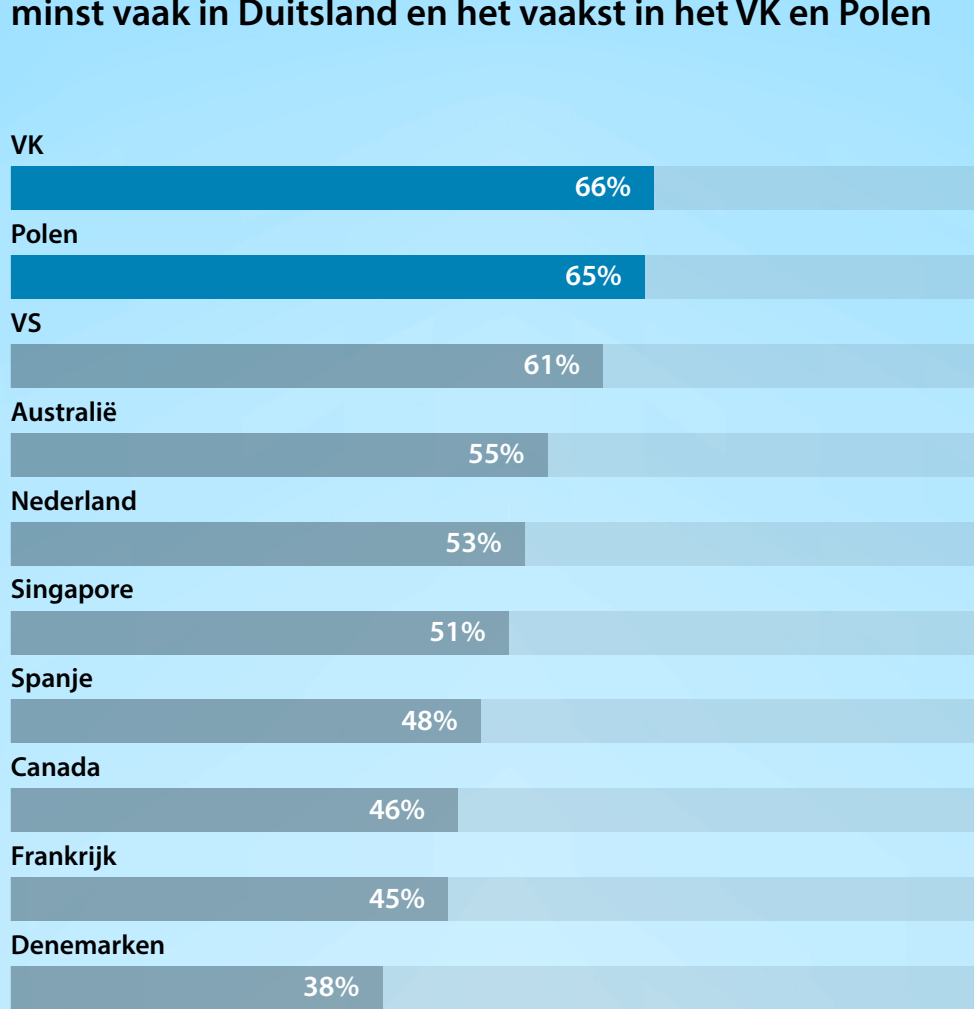


Basis: 880 respondenten. V16: Verwachte verstoring van de organisatieprestaties vóór de meest recente ingrijpende verandering. V18: Ervaren verstoring op organisatieniveau tijdens die verandering.

De ervaren verstoring verschilt sterk per markt

Leiders verwachten over het algemeen dat verandering verstoring veroorzaakt.

Hoe vaak organisaties die verstoring melden, verschilt: het minst vaak in Duitsland en het vaakst in het VK en Polen



Basis: 880 respondenten. V16 en V18: ervaren verstoring op organisatieniveau per markt. Weergegeven als percentages.

Ervaring kan schijnzekerheid geven

De resultaten zetten vraagtekens bij de aanname dat je vanzelf beter wordt in veranderen als je het maar vaak genoeg doet.

De helft van de organisaties maakt elke twee tot drie jaar een ingrijpende verandering door; nog eens **30%** elke vier tot vijf jaar. **14%** maakt jaarlijks of vaker zo'n verandering door. Toch leidt ervaring alleen niet tot meer verandervermogen of tot stabielere prestaties.

Organisaties die vaak veranderen, raken meestal vertrouwd met de praktische aanpak: bestuurlijke processen, projectplannen, vaste communicatiemomenten, implementatiefasen en stakeholdermanagement. Maar dat kan ook schijnzekerheid geven als er niet evenveel aandacht is voor wat verandering met mensen en hun samenwerking doet.



Ook bij verandering speelt een soort Dunning-Krugereffect.

We hebben het eerder meegemaakt, dus denken we dat het wel goedkomt. Zo overschatten we wat we aankunnen en onderschatten we de impact.

We zetten oogkleppen op en behandelen verandering als een afgebakend proces dat we kunnen beheersen. In werkelijkheid hebben we te maken met complexe ecosystemen waarin veel meer meespeelt dan welk plan ook kan voorzien. En omdat we zelden de tijd nemen om van een verandering te leren, maken we bij de volgende weer dezelfde fouten.



Justin Kinnear, hoofd onderzoek, HPC

Leiders kennen het programma, de businesscase en de planning misschien door en door. Toch onderschatten ze soms wat verandering doet met emoties, onderlinge relaties en gedrag.

Dan is de kloof tussen verwachting en werkelijkheid meer dan alleen een statistisch gegeven. Dan wordt leiderschap bepalend.

Als leiders de verstoring onderschatten, bereiden ze mensen er waarschijnlijk minder goed op voor. Als ze de druk te licht opvatten, zorgen ze minder snel voor wat mensen nodig hebben om op één lijn te blijven. En als ze ervaring verwarren met verandervermogen, missen ze mogelijk signalen die laten zien of verandering de prestaties verbetert of juist onder druk zet.

Wel verwacht, nog niet klaar

Het probleem is niet dat leiders verstoring niet zien aankomen. De meesten doen dat wel. Maar verstoring verwachten betekent nog niet dat ze er klaar voor zijn. Verwachten is vooruitkijken. Of een organisatie er klaar voor is, blijkt uit de manier waarop ze erop reageert.

Het doel is niet om verandering zwaarder voor te stellen dan ze is, maar om goed te begrijpen wat de impact ervan gaat zijn.

2.

Wat kost een verkeerde inschatting?

Wie de verstoring onderschat, zet prestaties onder druk

Als de verstoring groter is dan organisaties verwachten, gaat dat **ten koste van de prestaties**.

Bij **17%** van de organisaties daalde de productiviteit tijdens de verandering. Bij organisaties die zich het minst hadden voorbereid, liep dat op tot **22%**; bij organisaties die zich het grondigst hadden voorbereid, bleef het beperkt tot **10%**.

Ook de ontwikkeling van de productiviteit verschilde sterk per markt. In het VK gaf **75%** van de respondenten aan dat de productiviteit tijdens de verandering steeg, tegenover **73%** in Australië. In Nederland gaf daarentegen **31%** van de respondenten aan dat de productiviteit tijdens de verandering daalde.

Opgeleverd is nog niet geslaagd

Een verandering geldt vaak als geslaagd zodra ze is doorgevoerd: de reorganisatie is afgerond, het nieuwe systeem draait, het organisatiemodel is aangepast of de strategie is gelanceerd.

Maar daarmee is het verhaal niet af.

Een verandering kan technisch gezien volgens plan zijn uitgevoerd, maar de organisatie toch verzwakken: trager, vermoeider en meer versnipperd, met minder vertrouwen en minder goed in staat om de volgende uitdaging aan te gaan.

Herstel laat op zich wachten

Als de productiviteit daalde, volgde herstel zelden meteen. Twee op de vijf organisaties (**41%**) hadden meer dan drie maanden nodig om de productiviteit weer op het oude niveau te krijgen.



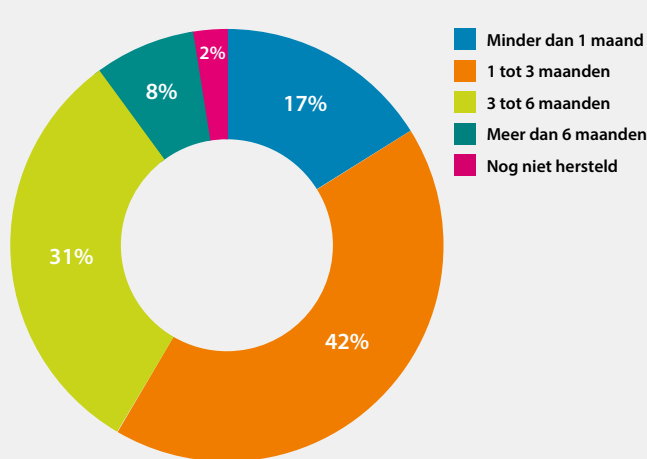
tegenover



Hoe lang duurt het herstel van de productiviteit?

Organisaties maken gemiddeld elke 3,2 jaar een ingrijpende verandering door. Dan tellen herstelperioden van enkele maanden flink mee.

Als een organisatie telkens onvoldoende voorbereid aan een ingrijpende verandering begint, de productiviteit ziet dalen en vervolgens maanden nodig heeft om te herstellen, blijven de kosten niet beperkt tot het verandertraject. Ze werken door in de dagelijkse bedrijfsvoering.

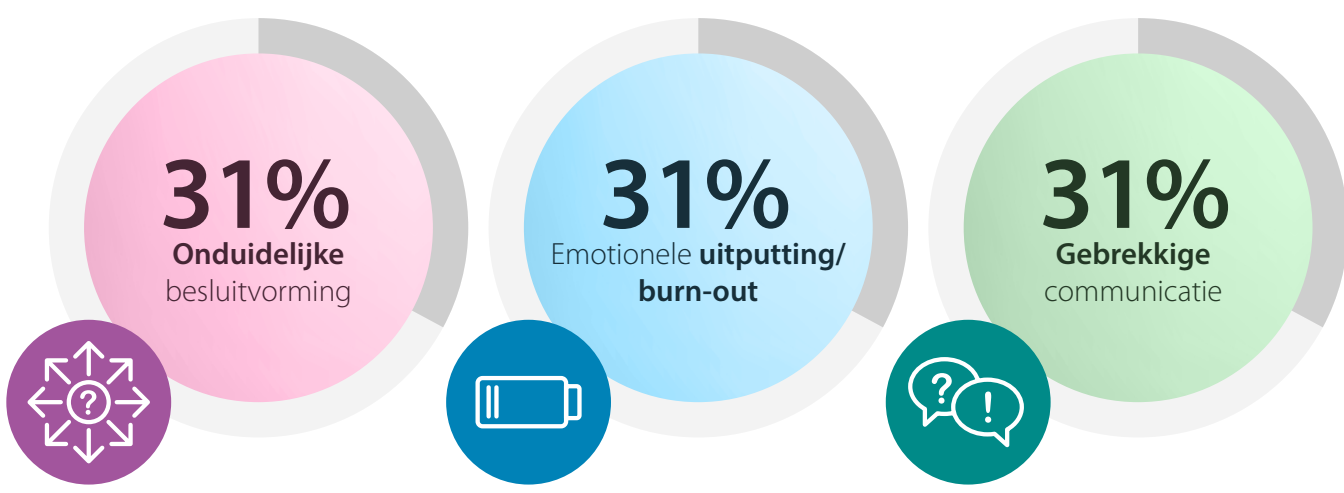


Basis: 151 respondenten bij wie de productiviteit was gedaald. V34: benodigde tijd om terug te keren naar het eerdere niveau.

Zo stapelt het prestatieverlies zich op.

Gedrag en samenwerking als struikelblokken

Onduidelijke besluitvorming, emotionele uitputting of burn-out en gebrekkige communicatie worden het vaakst genoemd als belemmeringen om tijdens verandering goed te blijven presteren. Geen enkel knelpunt springt er duidelijk uit.



Negen belemmeringen liggen binnen vijf procentpunten van elkaar. Ze gaan vrijwel allemaal over gedrag of onderlinge relaties, niet over de praktische uitvoering.

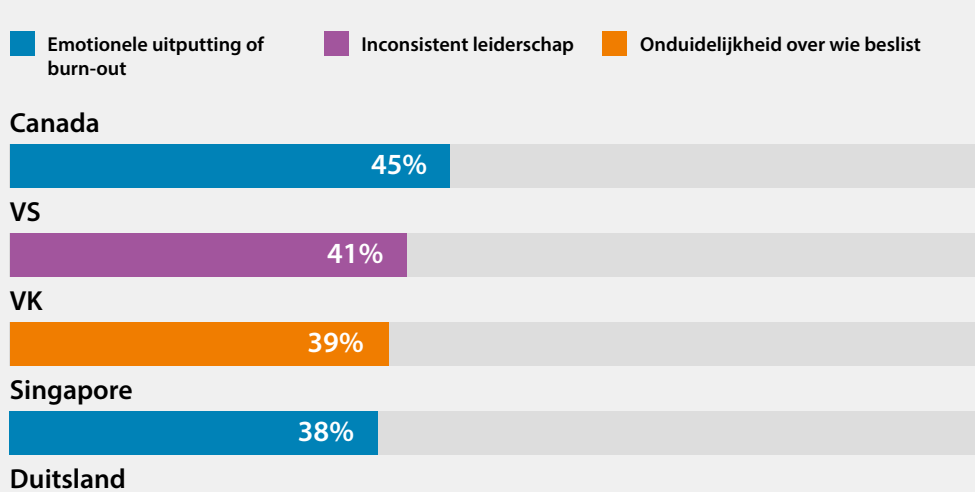
De grootste belemmeringen draaien om mensen en liggen dicht bij elkaar



Basis: 880 respondenten. V4: grootste belemmeringen voor het op peil houden van prestaties tijdens ingrijpende verandering (negen meest genoemde).

Wat verschilt per markt? Het beeld is niet overal hetzelfde. Inconsistent leiderschap is in de Verenigde Staten de grootste belemmering: **41%** noemt dit, tegenover een wereldwijd gemiddelde van **26%**. In het VK staat onduidelijkheid over wie beslist bovenaan (**39%**), gevolgd door het vertrek van belangrijke medewerkers (**34%**). Emotionele uitputting of burn-out staat bovenaan in Canada (**45%**), Singapore (**38%**) en Duitsland (**34%**).

De belangrijkste belemmering verschilt per markt



Basis: 880 respondenten. V4: grootste belemmering om tijdens verandering goed te blijven presteren, per geselecteerde markt.

Deze belemmeringen hebben minder te maken met de uitvoering en meer met gedrag en onderlinge verhoudingen: hoe mensen verandering ervaren, hoe leiders onder druk reageren, of teams elkaar vertrouwen, of duidelijk is wie beslist en of mensen mentaal en emotioneel voldoende ruimte hebben om te blijven presteren.

Daarom is verandervermogen zo belangrijk. Als de risico's van verandering alleen in structuren en processen zaten, zou een goede planning voldoende zijn. Maar volgens het onderzoek zijn het vooral menselijke factoren die prestaties onder druk zetten. Die risico's ontstaan in de interactie tussen mensen: daar wordt vertrouwen opgebouwd of afgebroken, blijft de onderlinge afstemming intact of valt die weg, en wordt verandering werkbaar of uitputtend.

3.

Waarom maakt gedrag het verschil?

Verandering zet leiderschapsgedrag onder druk

De opvallendste uitkomst van het onderzoek is misschien ook de meest menselijke: leiders reageren tijdens ingrijpende verandering anders dan normaal.

81% van de ondervraagde HR-professionals zag dat senior leiders zich tijdens verandering anders gedroegen. Slechts **19%** zag geen merkbaar verschil.



63%

zag leiders zich positiever gedragen



maar



18%

zag leiders zich negatiever gedragen

De meeste waargenomen veranderingen waren positief. **63%** van de respondenten zag dat leiders zich positiever gingen gedragen; **18%** zag dat ze zich juist negatiever gingen gedragen.

Onder druk werden veel leiders zichtbaarder, communiceerden ze duidelijker, werkten ze meer samen of namen ze vaker initiatief. Dat is bemoedigend en verdient aandacht.



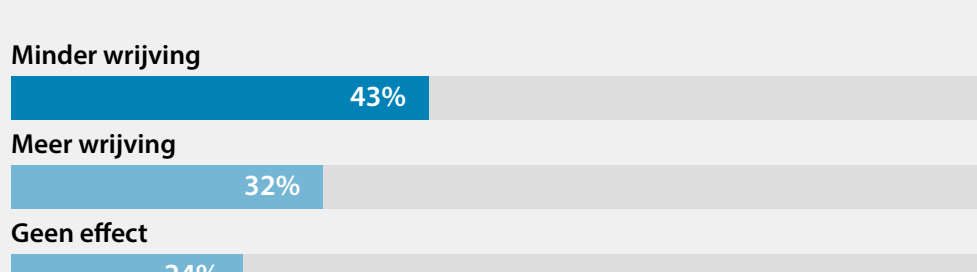
Hoe leiders zich tijdens verandering gedragen, hangt sterk af van de vraag of ze er zelf echt achter staan. Zo ja, dan reageren ze meestal positief en alert en houden ze oog voor wat hun medewerkers doormaken. Gaan ze alleen maar passief mee, dan laten ze de verandering over zich heen komen en verliezen ze uit het oog hoe hun teams die ervaren.



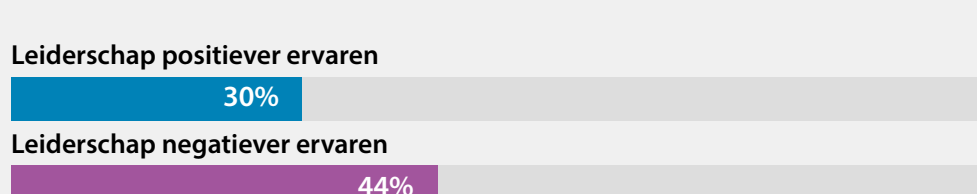
Jay Longowa, specialist in organisatieverandering

Wat verschilt per markt? In alle markten zagen respondenten dat leiders zich positiever gingen gedragen. De percentages waren het hoogst in Australië (**76%**), Spanje (**74%**) en het VK (**73%**). Negatiever gedrag van leiders werd het vaakst gemeld in Nederland (**30%**) en de Verenigde Staten (**24%**). Maar de cijfers laten ook zien dat goede bedoelingen niet altijd genoeg zijn.

Het gedrag van leiders zorgde vaker voor minder wrijving tussen teams dan voor meer



Onder respondenten die meer wrijving tussen teams meldden



Basis: 880 respondenten. V25: ervaren effect van leiderschapsgedrag op wrijving tussen teams tijdens de ingrijpende verandering. De rechtergrafiek toont respondenten die meer wrijving meldden, uitgesplitst naar hun oordeel over het gedrag van leiders (V22).

Over de hele linie zorgde het gedrag van leiders voor minder wrijving tussen teams. Respondenten die negatiever gedrag bij leiders zagen, meldden aanzienlijk vaker dat de wrijving toenam.

Wat verschilt per markt? De verschillen zijn groot: in Spanje nam de wrijving het vaakst af (**59%**); in de Verenigde Staten het vaakst toe (**45%**).

Zelfs waar leiders positiever gedrag lieten zien, meldde bijna een derde van de organisaties dat de wrijving toch toenam. Leiders kunnen constructief op verandering reageren, terwijl de ervaringen binnen hun teams toch wisselend zijn. Meer communiceren betekent niet automatisch meer duidelijkheid. Sneller beslissen geeft niet automatisch meer vertrouwen. Meer zichtbaarheid wekt niet vanzelf vertrouwen.

Het gedrag van leiders maakt verschil. Wat het in de rest van de organisatie teweegbrengt, net zo goed.

Hetzelfde gedrag bij alle leiders.

Als we naar de afzonderlijke vormen van gedrag kijken, wordt een belangrijk patroon zichtbaar.

De **712** respondenten die ander gedrag bij leiders zagen, noemden vooral duidelijkere communicatie en richting (**30%**), meer gecentraliseerde besluitvorming (**26%**) en sterkere samenwerking tussen teams (**26%**).

Tegelijkertijd werd elk van de volgende zes vormen van negatief gedrag door ongeveer één op de vijf respondenten genoemd: minder samenwerking tussen teams (**22%**), minder ruimte voor afwijkende meningen (**20%**), meer conflicten binnen leiderschapsteams (**20%**), moeilijke gesprekken uit de weg gaan (**20%**), sneller eenzijdig beslissen (**20%**) en minder transparant communiceren (**20%**).

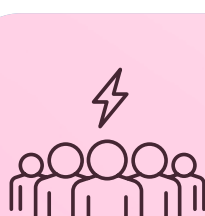
Als we dit gedrag afzetten tegen het totaaloordeel over het leiderschap, zien we een van de verrassendste uitkomsten van het onderzoek. Bij vijf van deze zes was het verschil klein tussen leiders die over het geheel genomen positief en negatief werden beoordeeld. Alleen bij het vermijden van moeilijke gesprekken was het verschil duidelijk groter.



Druk veroorzaakt geen problematisch gedrag, maar legt bloot wat er al is. Juist wanneer een organisatie het zwaarst op de proef wordt gesteld, wordt zichtbaar hoe stevig het onderlinge vertrouwen, de afstemming en de psychologische veiligheid werkelijk zijn.



Paul Thompson, algemeen directeur, Westminster Associates



1 op de 5

zag negatief gedrag, zelfs bij leiders die over het geheel genomen positief werden beoordeeld

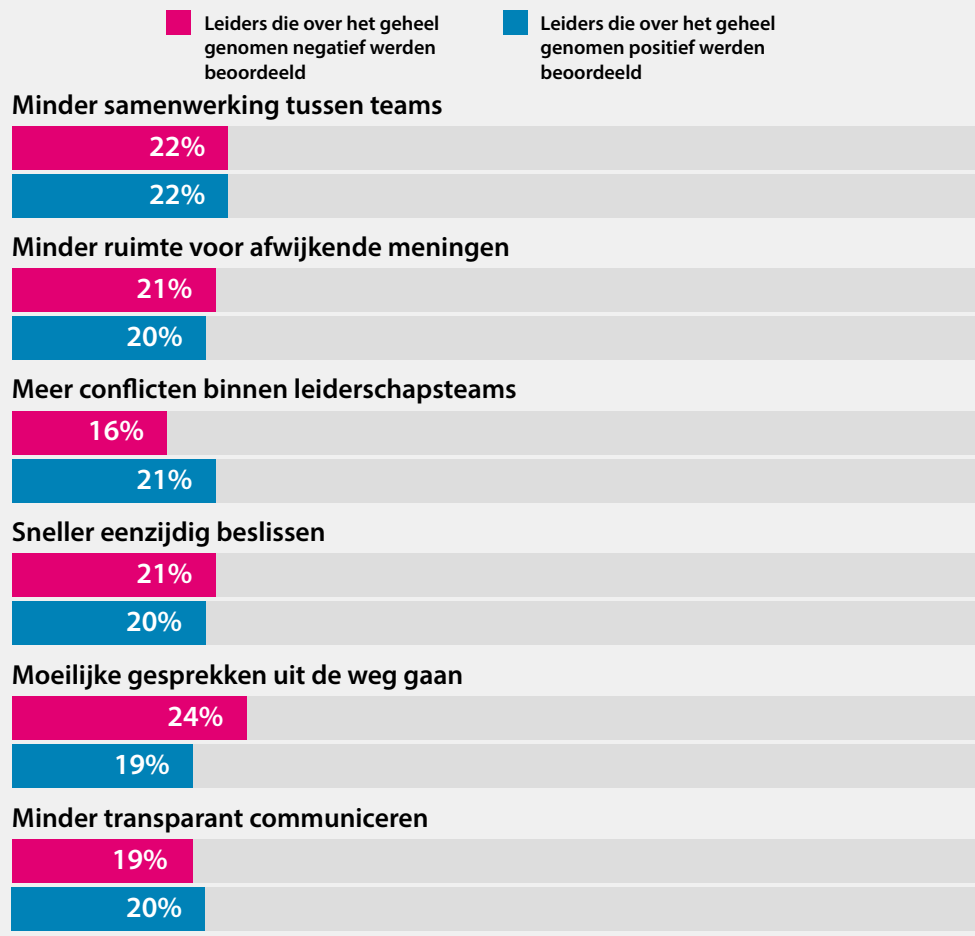
De groep respondenten die het leiderschap negatief beoordeelde, is relatief klein (160 respondenten). Deze verschillen moeten daarom voorzichtig worden geïnterpreteerd. Toch komt steeds hetzelfde patroon naar voren.

Ook leiders die tijdens verandering over het geheel genomen positief worden beoordeeld, kunnen gedrag laten zien dat de verandering voor teams moeilijker maakt. Dat gedrag kwam bijna even vaak voor bij positief als bij negatief beoordeelde leiders.

Hier wordt de kloof in verandervermogen zichtbaar. Het gaat niet over slechte leiders, maar over blinde vlekken die onder druk ook bij effectieve leiders naar boven komen.

Het totaaloordeel over leiders verhuult hoe vaak negatief gedrag voorkomt

Negatief gedrag komt ongeveer even vaak voor bij positief als bij negatief beoordeelde leiders



Basis: 712 respondenten die ander gedrag bij leiders zagen. De subgroep die leiders als geheel negatief beoordeelde, telt 160 respondenten; de resultaten zijn indicatief. V24, uitgesplitst naar V22.

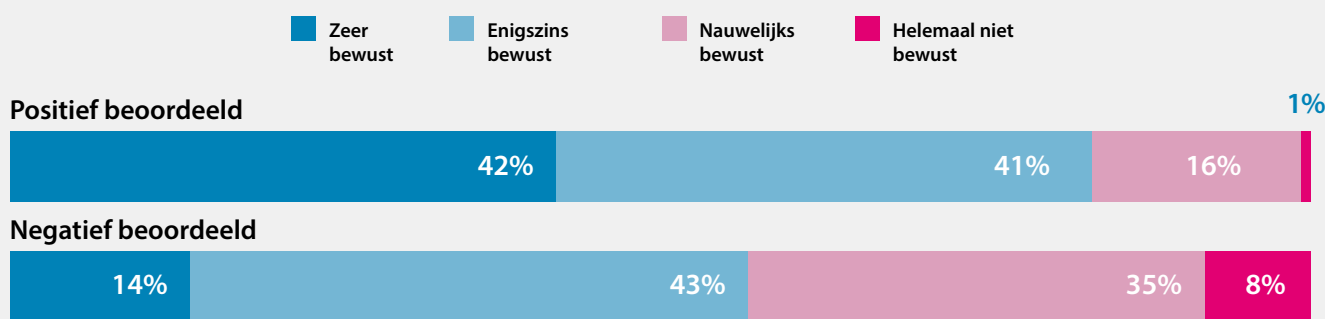
Een blinde vlek voor het eigen gedrag

Ook in het zelfinzicht van leiders zien we een duidelijk verschil. Leiders die zich tijdens ingrijpende verandering negatiever gingen gedragen, leken dat zelf veel minder vaak door te hebben.

77% van de leiders die zich tijdens verandering anders gingen gedragen, leek zich daarvan bewust. Bij leiders die zich positiever gingen gedragen, liep dit op tot **83%**. Dat suggereert dat zij hun gedrag vaak bewust veranderden. Bij leiders die zich negatiever gingen gedragen, was dit slechts **57%**.

Meer dan vier op de tien leiders die onder druk negatiever gedrag lieten zien, leken nauwelijks of helemaal niet door te hebben dat hun gedrag was veranderd. Concreet leek 35% zich daar maar beperkt van bewust en nog eens **8%** helemaal niet.

Leiders die zich negatiever gedroegen, leken dat zelf minder door te hebben



Basis: 712 respondenten die tijdens de meest recente ingrijpende organisatieverandering ander gedrag bij senior leiders zagen. V23: In hoeverre waren deze leiders zich bewust van de verandering in hun gedrag? NETTO: Bewust = zeer bewust + enigszins bewust.

Hoe hoger mensen in een organisatie komen, hoe kleiner de kans dat anderen hun nog eerlijk vertellen wat er aan de hand is. Leiders kunnen daardoor uit het oog verliezen hoe hun gedrag op anderen overkomt. Als ze zich onder druk anders gaan gedragen, hebben ze dat vaak zelf niet door en voelt niemand zich veilig genoeg om het te benoemen. Veel leiders denken oprecht dat ze open en benaderbaar zijn. Juist daardoor blijft zo'n verandering vaak onopgemerkt.

Justin Kinnear, hoofd onderzoek, HPC

In ons onderzoek naar vertrouwen binnen 144 organisaties zagen we een opvallend patroon. Bij organisaties waar het minder goed gaat, overschat een leider aan de top bijna altijd hoe goed de organisatie ervoor staat. Waar het beter gaat, zien leiders de situatie zoals die is, of zijn ze zelfs iets te somber in hun oordeel. Het gevolg: leiders die het contact met de werkelijkheid kwijt zijn, zonder dat zelf te beseffen.

Dr. Rob McKenna, WiLD Leaders

Deze uitkomst raakt de kern van het probleem.

Het risico is niet dat sommige leiders zich onder druk minder constructief gedragen. Het risico is dat ze het zelf niet doorhebben.

Gedrag dat je niet ziet, kun je ook niet bijsturen.

Daarom bouw je verandervermogen op vóórdat de druk piekt. Als de verandering eenmaal in volle gang is, hebben leiders hun handen al vol aan onduidelijkheid, tijdsdruk, botsende prioriteiten en emotionele belasting.

Zonder vooraf gemaakte afspraken over gedrag, besluitvorming, meningsverschillen en communicatie bij onzekerheid, vallen ze sneller terug op vaste patronen.

Sommige van die patronen helpen. Andere zorgen juist voor wrijving.

Gedrag en prestaties gaan hand in hand

Het gedrag van leiders hangt nauw samen met hoe de organisatie presteert.

Waar de productiviteit steeg, zagen respondenten veel vaker positief gedrag bij leiders dan waar de productiviteit daalde.

Waar de productiviteit steeg, zagen respondenten vaker positief gedrag bij leiders; waar de productiviteit daalde, zagen ze ongeveer twee keer zo vaak negatief gedrag



Basis: 880 respondenten. V22: waargenomen positieve of negatieve verandering in het gedrag van senior leiders tijdens de ingrijpende organisatieverandering, uitgesplitst naar de ontwikkeling van de productiviteit (V31). Antwoorden 'geen merkbaar verschil' zijn niet weergegeven (11% bij een gestegen productiviteit; 26% bij een gedaalde productiviteit).

Verandervermogen kun je herkennen én ontwikkelen.

Duidelijke verwachtingen, coaching, gerichte voorbereiding op emotionele reacties en het consequent volgen van veranderingen in gedrag helpen om het te versterken.

4. Is heldere communicatie genoeg?

Weten wat er verandert, is iets anders dan weten hoe je ermee omgaat.



In de meeste verandertrajecten wordt volop geïnvesteerd in communicatie.

Mensen moeten begrijpen wat er gebeurt, waarom dat belangrijk is, wat er verandert en wat dit voor hen betekent.

Maar volgens dit onderzoek is communicatie alleen niet genoeg.

87% van de respondenten vond dat de organisatieprioriteiten tijdens de verandering duidelijk werden gecommuniceerd: **37%** vond de communicatie zeer duidelijk en **50%** redelijk duidelijk. Slechts **13%** vond de communicatie onduidelijk.

Toch meldde **17%** van de organisaties een daling van de productiviteit tijdens de verandering.

Heldere communicatie is dus onmisbaar, maar niet voldoende. Communicatie helpt mensen te begrijpen wat er verandert. Maar daarmee hebben ze nog niet automatisch de houding en sociale vaardigheden om er goed mee om te gaan.

De communicatieparadox

De besluitvorming is een stuk minder duidelijk.

De communicatie was volgens de meeste respondenten helder. Toch wist bijna de helft niet altijd wie de beslissingen nam. **46%** gaf aan dat het binnen hun team tijdens de verandering regelmatig of soms onduidelijk was wie waarover besliste. Slechts **8%** had daar nooit last van.

De paradox in twee cijfers: **87%** vond dat de prioriteiten helder waren gecommuniceerd. Toch wist **46%** niet altijd wie waarover besliste.

Slechts **8%** wist altijd wie waarover besliste

87%

vond dat de organisatieprioriteiten duidelijk werden gecommuniceerd

maar

46%

wist niet altijd wie waarover besliste

De communicatieparadox: duidelijke prioriteiten, onduidelijkheid over wie beslist

Onduidelijkheid over wie beslist

46%

Prioriteiten helder gecommuniceerd

87%

Basis: 880 respondenten. V27: duidelijkheid over prioriteiten; V29: onduidelijkheid over wie beslist.

Communicatie vertelt wat er verandert; gedrag laat zien hoe je ermee omgaat

Communicatie helpt mensen begrijpen wat er verandert. Duidelijkheid over de besluitvorming helpt ze begrijpen hoe ze moeten handelen.

Tijdens ingrijpende verandering hebben mensen meer nodig dan updates. Ze moeten weten wie beslist, hoe afwegingen worden gemaakt, waar ze spanningen kunnen aankaarten, welke principes richting geven aan beslissingen en wat leiders van teams verwachten als prioriteiten botsen.

Zonder die duidelijkheid blijft communicatie vooral zenden, in plaats van richting te geven. Mensen begrijpen de boodschap, maar weten nog steeds niet wat ze moeten doen.

Zo kan verandercommunicatie op papier geslaagd lijken, terwijl er binnen teams in de praktijk nog steedsrijving ontstaat.

Communicatie wordt vaak gezien als hét middel om mensen op verandering voor te bereiden. Maar het is maar één deel van het antwoord.

Wat moet vooraf duidelijk zijn? Wie echt klaar wil zijn voor verandering, stelt andere vragen:

1

Hebben leiders met elkaar afgesproken hoe ze zich onder druk willen gedragen?

4

Volgen leiders vertrouwen en afstemming net zo serieus als projectmijlpalen?

2

Kunnen teams spanningen constructief bespreken?

5

Voelen mensen zich veilig genoeg om zorgen tijdig aan te kaarten?

3

Herkennen leiders wanneer hun gedragrijving veroorzaakt?

6

Is duidelijk wie waarover beslist?

Dit zijn de vragen waar het bij verandering werkelijk om draait. Als ze onbeantwoord blijven, ontstaan knelpunten die de prestaties afremmen.

5. Wanneer werkt voorbereiding echt?

Organisaties die betere resultaten boeken, bereiden zich anders voor



Uit het onderzoek blijkt dat voorbereiding verschil maakt.

Maar niet elke vorm van voorbereiding werkt even goed.

Opvallend is vooral waar organisaties in hun voorbereiding de minste aandacht aan besteden.

Op de vraag hoe zij zich meestal op ingrijpende verandering voorbereiden, noemden respondenten het vaakst een plan voor medewerkersbetrokkenheid (**48%**), gevolgd door een communicatieplan (**47%**), structurele voorbereiding (**46%**), voorbereiding op afstemming tussen teams (**46%**) en een plan voor culturele integratie (**44%**). Voorbereiding op leiderschap onder druk stond met **43% onderaan**.

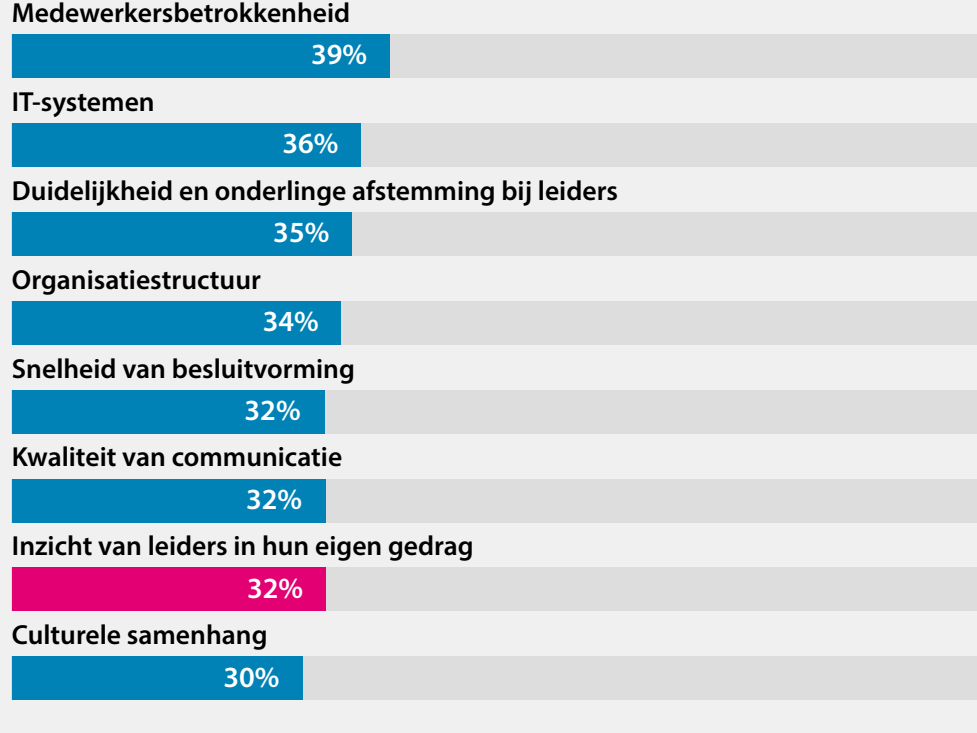
Organisaties besteden dus wel aandacht aan deze voorbereiding. Ze kiezen er alleen minder vaak voor dan voor alle andere vormen. Dat patroon zien we in vrijwel alle markten terug.

Wat verschilt per markt? Alleen in Nederland staat voorbereiding op leiderschap onder druk bovenaan: **53%** van de organisaties noemt deze vorm. In de Verenigde Staten staat het communicatieplan met 64% op de eerste plaats.

Hetzelfde zien we in wat leiders belangrijk vinden. Op de vraag wat het belangrijkste is om tijdens ingrijpende verandering goed te blijven presteren, zetten respondenten medewerkersbetrokkenheid bovenaan met **39%**. Daarna volgden IT-systemen (**36%**), duidelijkheid en onderlinge afstemming bij leiders (**35%**) en organisatiestructuur (**34%**). Inzicht van leiders in hun eigen gedrag stond met **32%** op plaats zeven van de acht.

Wat verschilt per markt? Frankrijk is de enige markt waar inzicht van leiders in hun eigen gedrag de hoogste prioriteit krijgt (**40%**). Singapore is de enige markt waar culturele samenhang bovenaan staat (**44%**).

Goed blijven presteren: inzicht van leiders in hun eigen gedrag staat op plaats zeven van de acht



Basis: 880 respondenten. V3: belangrijkste factor om tijdens verandering goed te blijven presteren.

Organisaties zetten inzicht van leiders in hun eigen gedrag bijna onderaan hun prioriteitenlijst. Voorbereiding op leiderschap onder druk passen ze het minst vaak toe. Toch gedraagt **81%** van de leiders zich tijdens ingrijpende verandering anders. Van de leiders die zich negatiever gingen gedragen, leek **44%** dat zelf niet te beseffen.

Hoe meten we voorbereiding? Het onderzoek onderscheidde zes voorbereidingsacties:



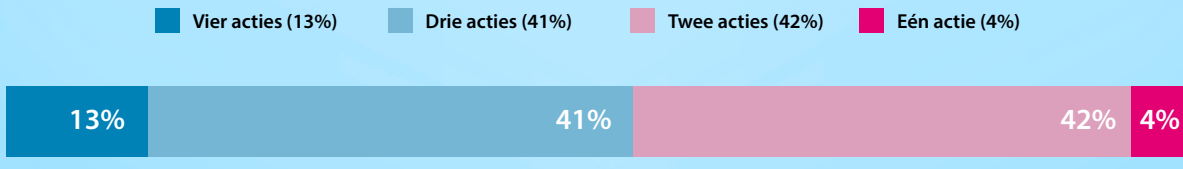
De respondenten zijn vervolgens ingedeeld op basis van het aantal van deze **zes voorbereidingsacties** dat hun organisatie vóór de meest recente ingrijpende verandering had uitgevoerd: **één actie** gold de voorbereiding als minimaal, bij **twee** als beperkt, bij **drie** als gemiddeld en bij **vier of meer** als grondig.

Grondige voorbereiding is zeldzaam.

Slechts **13%** van de organisaties voerde vier voorbereidingsacties uit. **87%** haalde dat niveau dus niet. Bijna de helft (**46%**) had bij de start van een ingrijpende verandering maar één of twee voorbereidingsacties uitgevoerd.



87% was niet grondig voorbereid op de meest recente ingrijpende verandering



Basis: 875 respondenten. V12: aantal voorbereidingsacties vóór de meest recente verandering.

Grondige voorbereiding is zeldzaam.

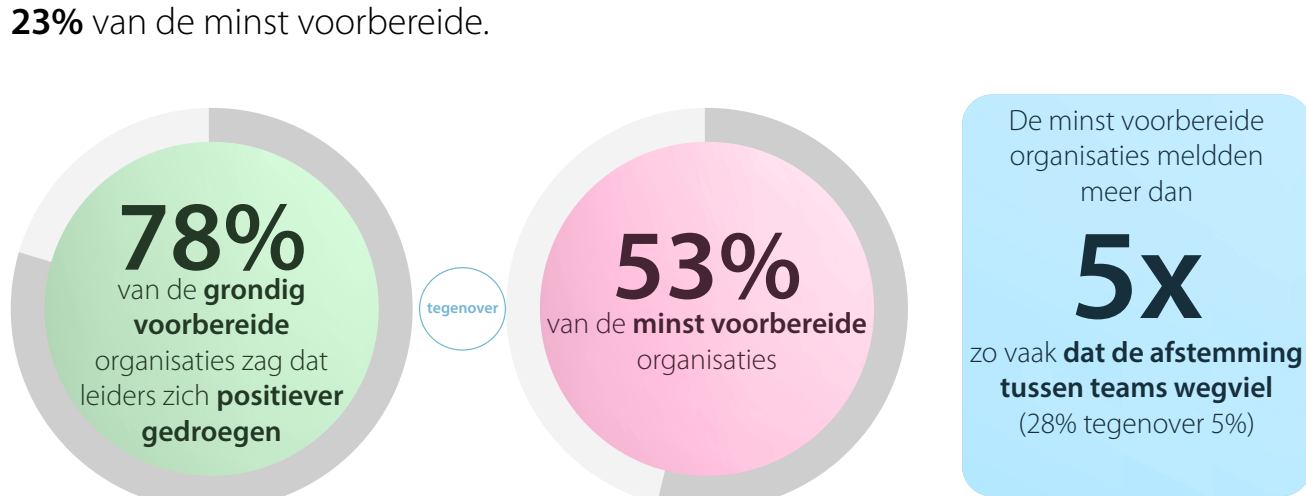
Maar organisaties die zich breder voorbereiden, boekten ook betere resultaten.

Grondig voorbereide organisaties meldden vaker een stijging en minder vaak een daling van de productiviteit. **77%** de productiviteit stijgen. Dat gold voor **69%** bij drie acties en **53%** bij één of twee. De productiviteit daalde bij **10%** van de best voorbereide organisaties, **14%** van de middengroep en **22%** van de minst voorbereide.



Organisaties die zich het minst hadden voorbereid, meldden meer dan twee keer zo vaak een productiviteitsdaling als de best voorbereide organisaties.

Ook bij leiderschapsgedrag zien we dat patroon. **78%** dat leiders zich positiever gedroegen, tegenover **53%** van de minst voorbereide organisaties. Negatief leiderschapsgedrag werd gezien bij **11%** van de best voorbereide organisaties en **23%** van de minst voorbereide.



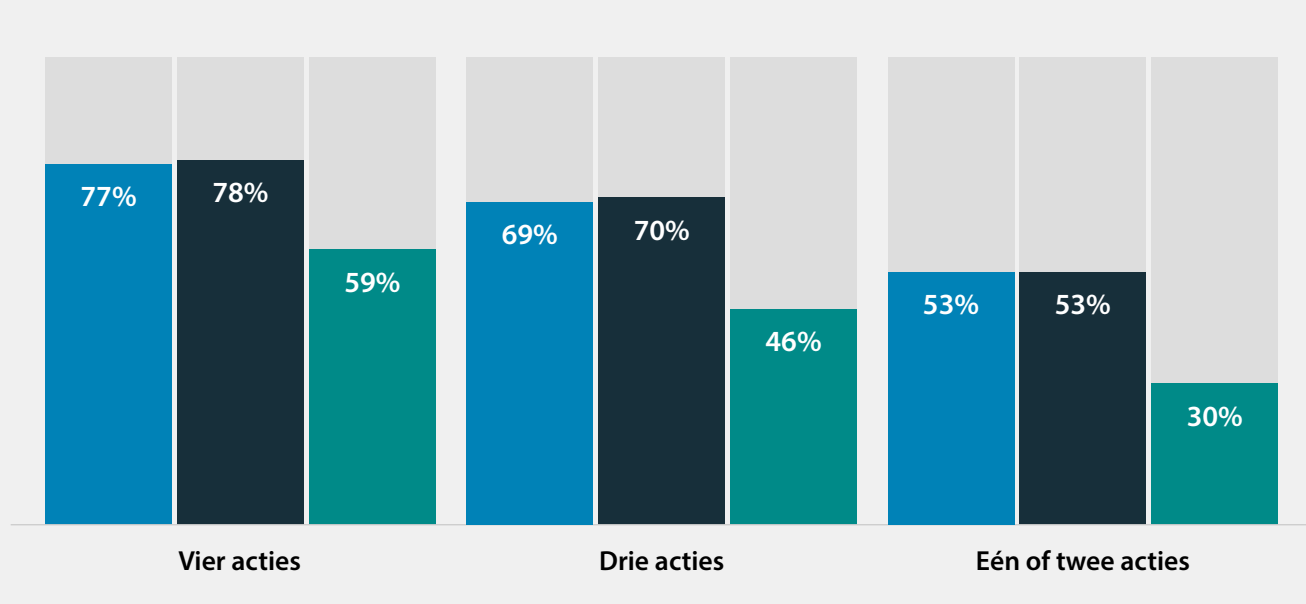
Ook bij de afstemming tussen teams zien we hetzelfde beeld. Van de best voorbereide organisaties zei **59%** dat het teams zeer goed lukte om op één lijn te blijven over prioriteiten en beslissingen. Slechts **5%** vond dat dit niet goed lukte. Bij de minst voorbereide organisaties lukte dit volgens **30%** zeer goed en volgens **28%** niet goed.

De minst voorbereide organisaties meldden **meer dan vijf keer** zo vaak dat de afstemming wegviel.

Hoe breder de voorbereiding, hoe beter de resultaten

Een bredere voorbereiding gaat samen met betere resultaten voor zowel productiviteit als leiderschapsgedrag. Die samenhang is in beide gevallen ongeveer even sterk.

Hoe breder de voorbereiding, hoe beter de resultaten



Basis: 880 respondenten. V31, V22 en V30, per mate van voorbereiding.

Deze resultaten moeten zorgvuldig worden gelezen. Ze laten samenhang zien, maar bewijzen geen oorzakelijk verband.

Toch is het patroon veelzeggend.

Organisaties die zich breder voorbereiden, lijken vaker omstandigheden te creëren waarin mensen tijdens verandering goed kunnen presteren en leiders zich constructief kunnen gedragen.

De kern is niet simpelweg: 'meer voorbereiding is beter'. De voorbereiding moet ook rekening houden met wat verandering doet met gedrag en onderlinge relaties.

Traditionele planning blijft belangrijk. Structurele en operationele voorbereiding, een communicatieplan en medewerkersbetrokkenheid blijven allemaal nodig. Maar de resultaten wijzen erop dat een organisatie met alleen planning en logistiek nog niet klaar is voor verandering.

6.

Wat doen sterke veranderaars anders?



De resultaten wijzen op vijf concrete werkwijzen om verandervermogen te versterken.

Deze vijf werkwijzen verleggen de aandacht van plannen maken naar het vermogen om in de praktijk met verandering om te gaan. Ze helpen de impact op mensen beter te voorzien, leiders op één lijn te brengen vóórdat de druk oploopt en te anticiperen op gedragsveranderingen onder druk. Ook volgen ze wat er bij mensen speelt en prestaties beïnvloedt, en bouwen ze tussen veranderingen door aan verandervermogen.

1

Ze voorzien niet alleen operationele verstoring, maar ook de impact op mensen

De meeste organisaties verwachten enige verstoring tijdens verandering. Ze onderschatten alleen vaak de omvang of begrijpen niet goed welke vorm die verstoring zal aannemen.

Sterke veranderaars stellen vóór de verandering meer mensgerichte vragen:

- Waar is de kans het grootst dat we de omvang van de verstoring onderschatten?
- Welke organisatieonderdelen lopen de grootste risico's op verlies van vertrouwen, vermoeidheid of gebrekkige afstemming?
- Waar kan eerdere veranderervaring tot zelfoverschatting leiden?
- Welke teams of leiders krijgen waarschijnlijk met de grootste emotionele belasting te maken?
- Wat kan de prestaties afremmen als mensen onvoldoende duidelijkheid hebben, overbelast raken of zich niet meer verbonden voelen?
- Welke aannames over 'klaar zijn voor verandering' moeten we toetsen voordat de verandering begint?

Dat is geen pessimisme. Dat is goede voorbereiding.

2

Ze brengen leiders eerst op één lijn

Verandering legt verschillen binnen leiderschapsteams vaak genadeloos bloot.

Onder druk worden verschillen in prioriteiten, werkstijlen, besluitvorming en omgang met onduidelijkheid zichtbaarder.

Het onderzoek laat zien dat wrijving tussen teams vaker voorkwam als leiders negatiever gedrag lieten zien (44%, tegenover 30% bij positiever gedrag).

Ook bleven teams veel beter op één lijn over prioriteiten en beslissingen in organisaties die zich breder hadden voorbereid. Bij 59% van de best voorbereide organisaties lukte dit zeer goed, tegenover 30% van de minst voorbereide.

Sterke veranderaars gaan er niet zomaar van uit dat leiders op één lijn zitten. Ze maken vóórdat ze communiceren bewust afspraken over:

- Waar mensen prioriteit aan moeten geven als alles belangrijk lijkt
- Wie waarover beslist en welke bevoegdheden kunnen verschuiven
- Hoe afwegingen worden gemaakt wanneer teams van mening verschillen
- Wat leiders zeggen bij onzekerheid of onvolledige informatie
- Welk gedrag leiders onder druk van elkaar verwachten
- Hoe ze wrijving tussen teams vroegtijdig signaleren en aanpakken

Dit vraagt om meer dan één afstemmingsgesprek vóór de verandering. De afspraken krijgen een vaste plaats in het verandertraject en worden regelmatig opnieuw besproken.

3

Ze bereiden leiders voor op druk

Uit het onderzoek bleek dat 81% van de HR-leiders tijdens ingrijpende verandering ander gedrag bij senior managers zag.

Dat vraagt om een andere manier van voorbereiden.

Als leiders zich onder druk anders gedragen, is een toelichting op het veranderplan niet genoeg. Je moet ze ook helpen voorzien wat druk met hun gedrag kan doen.

Leiders leren om:

- Hun eigen vaste patronen onder druk te herkennen
- Helder te communiceren zonder te doen alsof ze alle antwoorden hebben
- Op tijd beslissingen te nemen zonder deze onnodig naar zich toe te trekken
- Open te blijven staan voor tegengeluid, ook als een meningsverschil ongelegen komt
- Moeilijke gesprekken te voeren in plaats van ze uit de weg te gaan
- Signalen van vermoeidheid, frustratie of terugtrekgedrag bij zichzelf en anderen te herkennen
- Feedback te vragen: zorgt mijn gedrag voor duidelijkheid of juist voor wrijving?

De bevindingen over zelfinzicht zijn belangrijk voor de voorbereiding van leiders. Leiders die zich tijdens verandering positiever gedroegen, leken zich vaker bewust van die verandering dan leiders die zich negatiever gedroegen. Wat leiders niet zien, kunnen ze niet bijsturen.

De kloof in zelfinzicht

Percentage leiders dat zich volgens respondenten bewust was van de verandering in het eigen gedrag

83%

Leiders die positief werden beoordeeld

57%

Leiders die negatief werden beoordeeld

4 Ze volgen gedragssignalen tijdens de verandering

De meeste organisaties volgen een verandertraject aan de hand van mijlpalen, planning, budget, adoptie en realisatie.

Dat is allemaal belangrijk, maar geeft geen volledig beeld.

Het onderzoek laat zien dat gedragssignalen nauw samenhangen met prestaties. Waar de productiviteit tijdens de verandering steeg, zag **74%** van de respondenten dat leiders zich positiever gedroegen. Waar de productiviteit daalde, zag slechts **46%** dat positievere gedrag. Negatief leiderschapsgedrag werd gezien bij **28%** van de organisaties waar de productiviteit daalde, tegenover **14%** waar deze steeg.

Naast mijlpalen, planning en adoptiecijfers volgen sterke veranderaars ook:

- **Duidelijkheid over wie waarover beslist**
- **Vertrouwen tussen teams**
- **Emotionele uitputting**
- **Duidelijkheid of verwarring rond de verandering**
- **Vertrouwen in de leiders en de koers van de verandering**
- **Vermogen om constructief met spanningen om te gaan**
- **Consistent leiderschapsgedrag**
- **Psychologische veiligheid om zorgen te uiten**

Deze signalen geven vroegtijdig aan of prestaties waarschijnlijk op peil blijven.

5 Ze bouwen ook tussen veranderingen door aan verandervermogen

Een van de nuttigste inzichten zit in wat organisaties achteraf anders zouden aanpakken.

Op de vraag wat hun organisatie vóór de meest recente verandering anders had moeten doen of regelen, zetten respondenten meer informatie over de impact bovenaan (**42%**). Daarna volgden meer communicatiehulpmiddelen (**41%**) en meer praktische handvatten voor gedrag (**40%**). Vervolgens kwamen duidelijkere verwachtingen (**39%**), leren omgaan met onzekerheid (**38%**), meer tijd om te plannen (**36%**) en betere afstemming met andere leiders (**36%**).

Vooral de praktische handvatten voor gedrag vallen op. Organisaties besteden daar vooraf de minste aandacht aan, terwijl ze er achteraf juist veel behoefte aan blijken te hebben. In Denemarken en Polen staat dit zelfs bovenaan, met respectievelijk **48%** en **43%**. In Frankrijk, Duitsland en Spanje staat het in de top drie.

Praktische handvatten voor gedrag: derde van zeven op het verlanglijstje



Basis: 880 respondenten. V14: wat de organisatie volgens respondenten vooraf anders had moeten doen of regelen.

Sterke veranderaars behandelen voorbereiding niet als een vakje dat ze vóór de start afvinken. Ze blijven hun verandervermogen ontwikkelen, toetsen en verbeteren.

Ze bereiden zich voor. Ze observeren. Ze leren. Ze sturen bij. Ze gaan er niet van uit dat succes betekent dat er niets meer te verbeteren valt. Ze gebruiken succes juist om het volgende verbeterpunt scherper te zien.

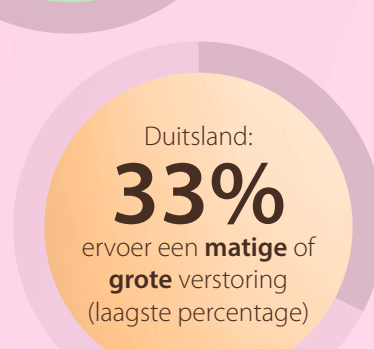
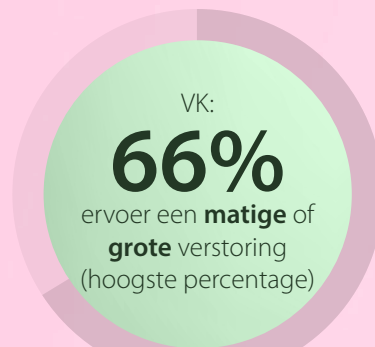
Sterke veranderaars:

- **leggen vast wat elke verandering laat zien over leiderschapsgedrag, vertrouwen en afstemming**
- **vertalen lessen naar gedeelde werkwijzen, niet alleen naar notities in een evaluatie**
- **nemen praktische handvatten voor gedrag op in leiderschapsontwikkeling en vaste veranderroutines**
- **nemen vóór de volgende ingrijpende verandering de afspraken over besluitvorming opnieuw door**
- **maken feedback, reflectie en bijsturen onderdeel van de dagelijkse praktijk**
- **gebruiken geslaagde veranderingen om het volgende verbeterpunt te vinden, niet als bewijs dat ze klaar zijn**

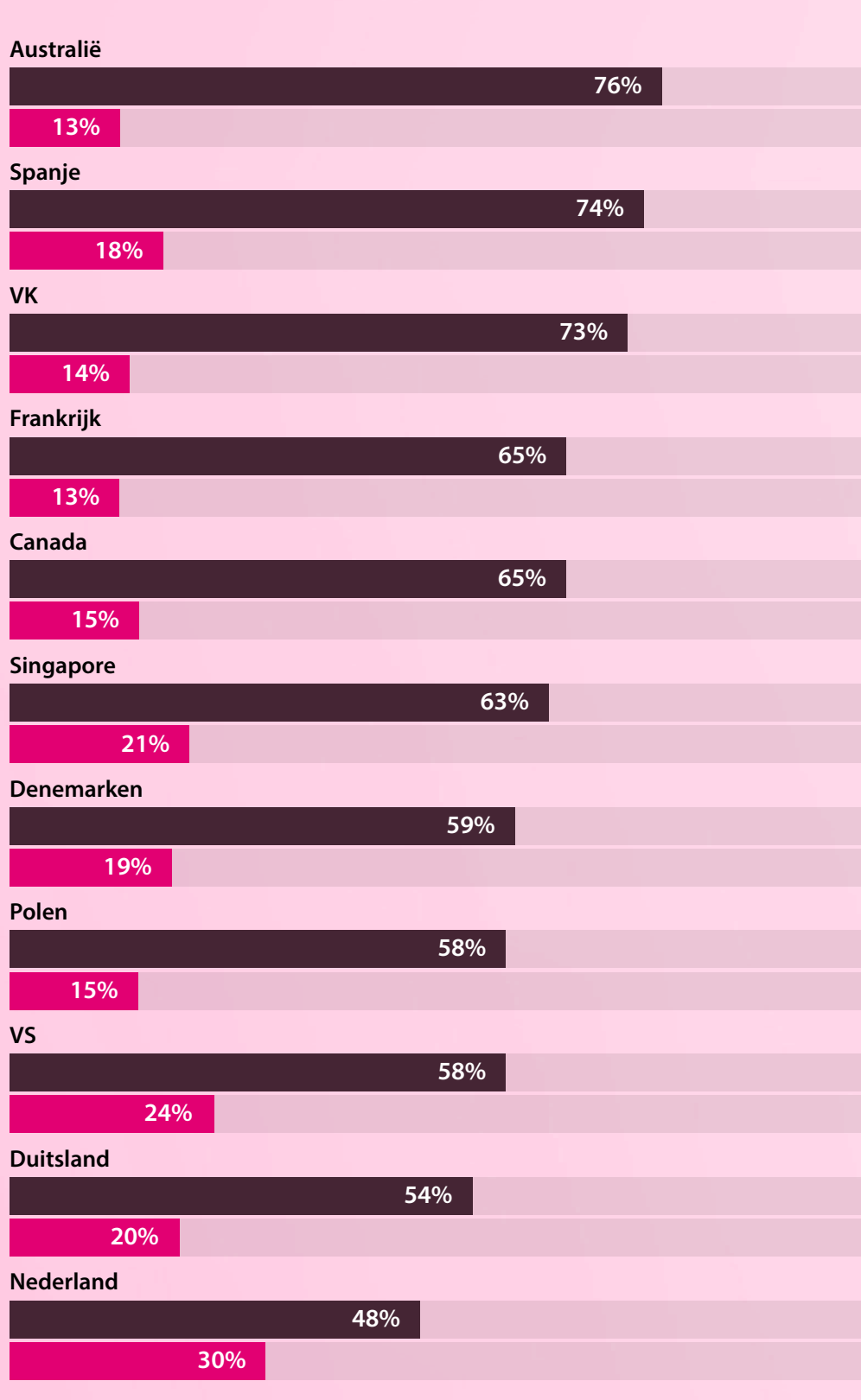
Het totaalbeeld: zo verschillen de markten

Verandervermogen komt in de elf markten verschillend tot uiting. Drie patronen springen eruit.

De verstoring is ongelijk verdeeld. Zoals we eerder zagen, meldden organisaties in het VK (**66%**) en Polen (**65%**) het vaakst matige of grote verstoring. In Duitsland (**33%**) was dat het minst het geval.

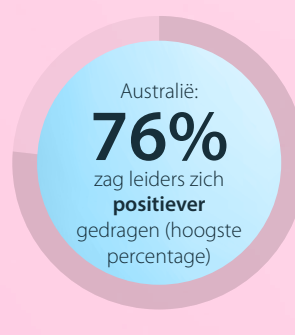


In de meeste markten werd positiever leiderschapsgedrag gezien, maar overal ook negatiever gedrag

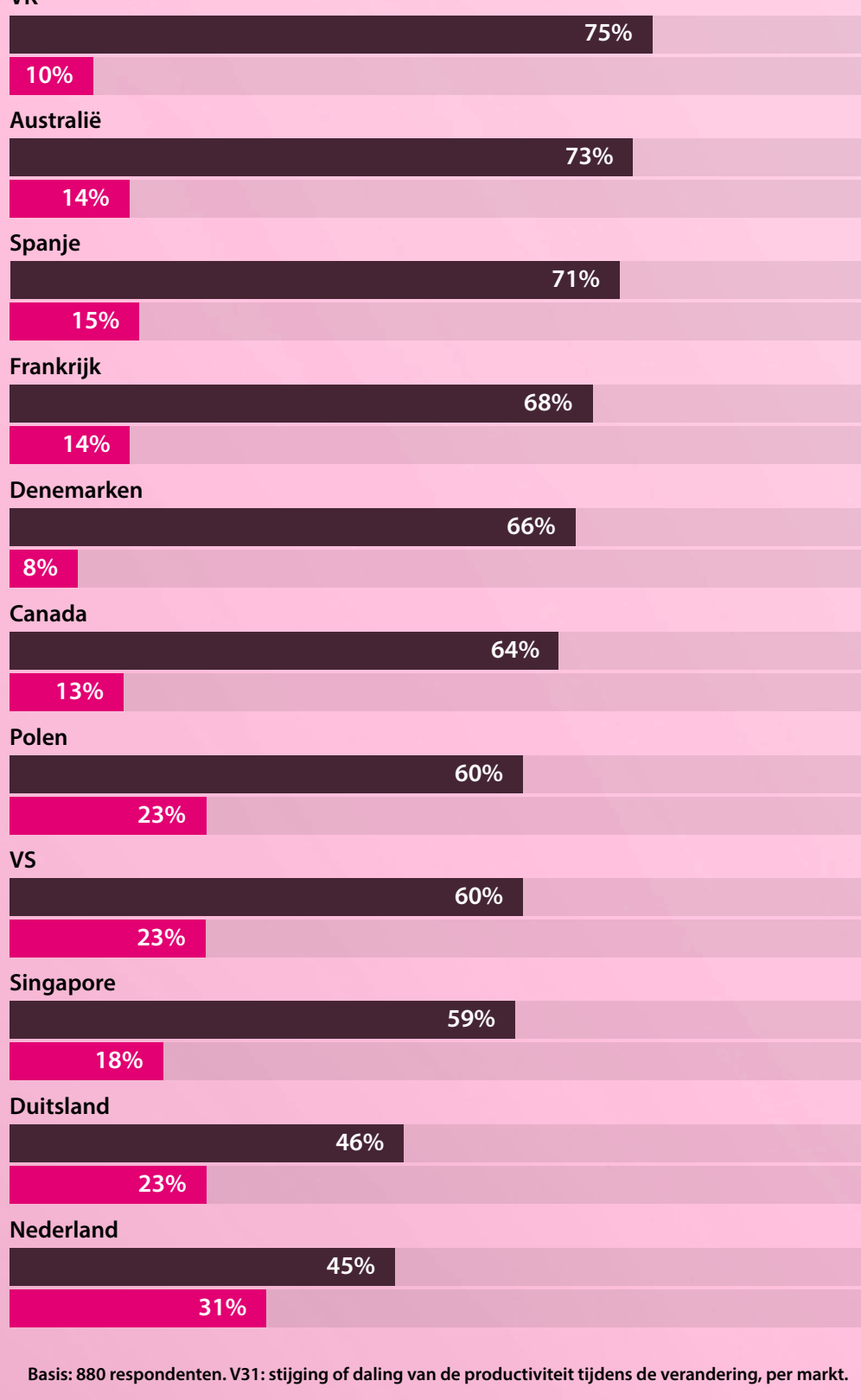


Basis: 880 respondenten. V22: waargenomen positiever of negatiever leiderschapsgedrag, per markt.

Bij leiderschapsgedrag zien we een vergelijkbaar patroon. In alle markten zagen respondenten positiever leiderschapsgedrag, het vaakst in Australië (**76%**), Spanje (**74%**) en het VK (**73%**). Maar overal werd ook negatiever gedrag gemeld, het vaakst in Nederland (**30%**) en de Verenigde Staten (**24%**).



De productiviteitscijfers liepen sterk uiteen: in Nederland werd het vaakst een daling gemeld



Basis: 880 respondenten. V31: stijging of daling van de productiviteit tijdens de verandering, per markt.



Bij de productiviteit waren de verschillen het grootst. In het VK (**75%**) en Australië (**73%**) meldden organisaties het vaakst een productiviteitsstijging. Nederland viel juist op door het hoge aandeel organisaties dat een daling meldde (**31%**, ongeveer één op de drie).

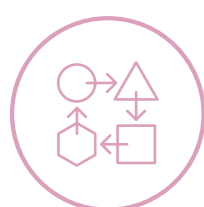
Nederland was bovendien de enige markt waar voorbereiding op leiderschap onder druk op nummer één stond.

Vorbereiding kan de kans op succes vergroten, maar biedt geen garantie.



7.

Wat vraagt dit van HR en leiders? **Vijf concrete acties**



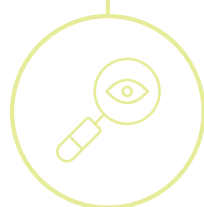
1. Verwar ervaring niet met verandervermogen

Een organisatie kan reorganisatie na reorganisatie, strategiewijzigingen, technologie-implementaties en leiderschapswisselingen doorlopen en toch onvoldoende voorbereid zijn op de volgende verandering. Ervaring wordt pas verandervermogen als je erop reflecteert, de lessen vastlegt en ze vertaalt naar effectiever gedrag. Vraag na elke ingrijpende verandering dus niet alleen wat er is gebeurd, maar ook welke lessen over besluitvorming en gedrag voortaan onderdeel moeten zijn van de werkwijze.



2. Zet verandervermogen vanaf het begin in het veranderplan

Behandel verandervermogen niet als een 'zacht' extraatje binnen het cultuurtraject. Het moet in de kern van de veranderaanpak zitten. Dat betekent: gewenst leiderschapsgedrag benoemen, duidelijk maken wie beslist, waarschijnlijke spanningspunten in kaart brengen, leiders voorbereiden op emotionele reacties en tijdens het hele proces vertrouwen en afstemming meten. Dit vraagt om duidelijk eigenaarschap, concrete maatstaven en zichtbare mijlpalen, net als bij de operationele kant van verandering.



3. Maak duidelijk wie beslist: prestaties hangen ervan af

Het verschil tussen heldere communicatie en heldere besluitvorming is een van de nuttigste inzichten uit dit rapport. Over alle markten samen vond **87%** van de respondenten dat de prioriteiten helder werden gecommuniceerd. Toch was bij **46%** van de organisaties regelmatig of soms onduidelijk wie waarover mocht beslissen. Slechts **8%** had daar nooit last van. Juist daar ontstaat verwarring. Heldere prioriteiten zijn belangrijk. Weten wie beslist is vaak nog belangrijker.



4. Help leiders herkennen hoe hun gedrag onder druk verandert

Leiders gedragen zich tijdens verandering anders dan normaal. Dat hoeft niet negatief te zijn. Veel leiders lijken zich juist positiever te gedragen. Maar veranderingen in gedrag moeten wel worden opgemerkt. De resultaten wijzen erop dat leiders negatieve veranderingen in hun gedrag vaak minder goed opmerken dan positieve. Bouw daarom gestructureerde feedback, coaching en reflectie in grote verandertrajecten in, vooral voor senior leiders die onder druk staan.



5. Meet wat er bij en tussen mensen speelt, niet alleen de projectvoortgang

Tijdens verandering volgen organisaties standaard projectmijlpalen, budgetten en de voortgang van de implementatie. Volg net zo consequent de gedragssignalen: onderling vertrouwen, afstemming, vermoeidheid, vertrouwen in het leiderschap en duidelijkheid over wie waarover beslist. Die signalen waarschuwen vroegtijdig dat prestaties onder druk kunnen komen, nog voordat dat zichtbaar wordt in de cijfers voor productiviteit en betrokkenheid.

Conclusie

Verandervermogen begint bij **gedrag**

Het onderzoek laat een helder beeld zien.



Organisaties hebben volop ervaring met verandering. De meeste hebben onlangs een ingrijpende verandering doorgemaakt en veel organisaties krijgen er regelmatig mee te maken.

Maar ervaring alleen maakt je nog niet klaar voor verandering.

Organisaties die moeite hebben met verandering, schieten niet per se tekort in hun communicatie of planning. Veel van hen besteden aan beide juist wél aandacht. Het probleem zit dieper: verandering zet onder druk wat mensen nodig hebben om goed te presteren: vertrouwen, duidelijkheid, consistentie, afstemming, emotionele draagkracht en leiderschapsgedrag.

Zijn die voorwaarden zwak, dan is verandering moeilijker op te vangen.

Zijn ze sterk, dan lijken organisaties beter in staat om hun prestaties op peil te houden, wrijving te beperken en te herstellen.

Daarom kun je verandervermogen niet los zien van gedrag.

Dat geeft leiders een praktische en menselijke kijk op verandering. De centrale vraag verschuift van 'Hoe voeren we de verandering door?' naar 'Hoe helpen we mensen om tijdens de verandering te blijven presteren?'

Die vraag wordt alleen maar urgenter.

Technologie, marktverstoring en transformatie met AI blijven het werk ingrijpend veranderen. Organisaties zullen niet alleen worden beoordeeld op hoe vaak ze veranderen of hoe ambitieus hun strategie is. Bepalend wordt of mensen onder druk kunnen blijven samenwerken en zich blijven aanpassen.

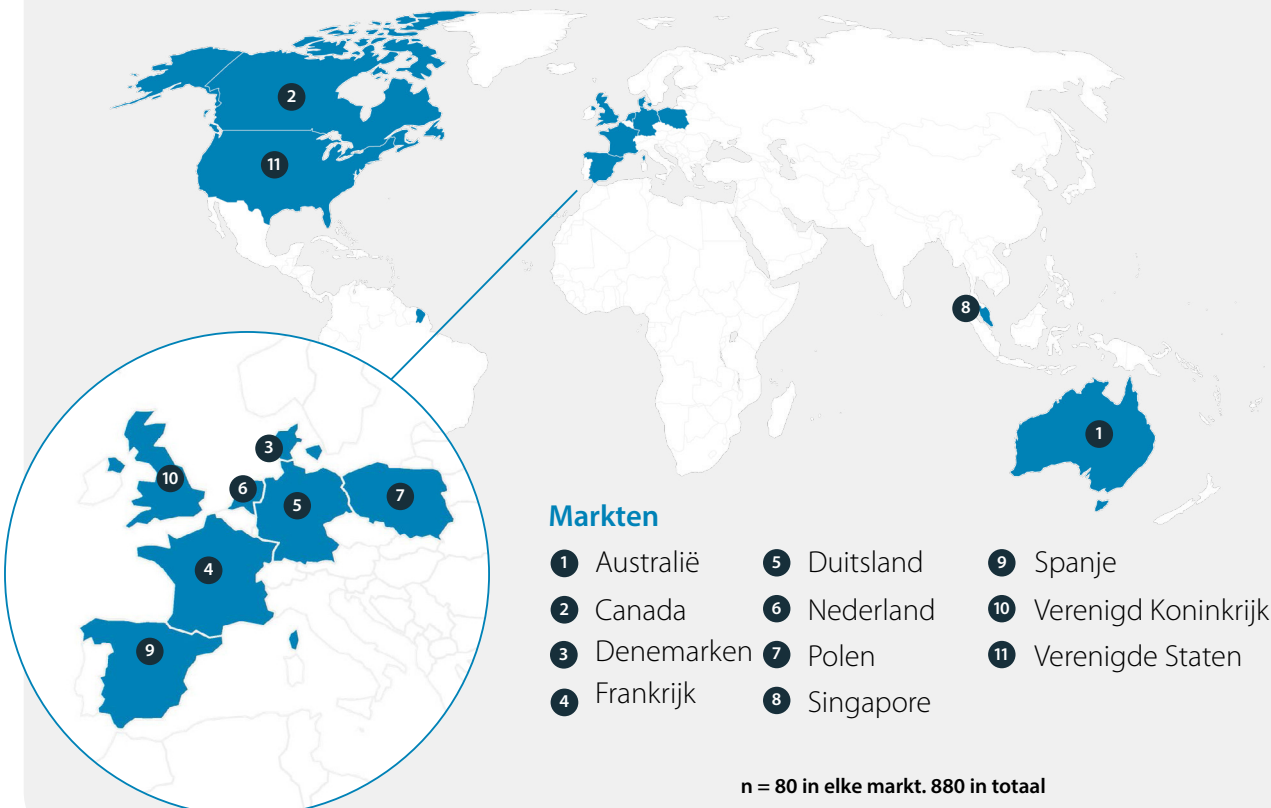
De best voorbereide organisaties creëren de voorwaarden waaronder mensen op één lijn blijven, effectief werken en oog houden voor elkaar, ook als verandering het werk moeilijker maakt.

Dáár zit de echte kloof. En precies daar ligt de kans.

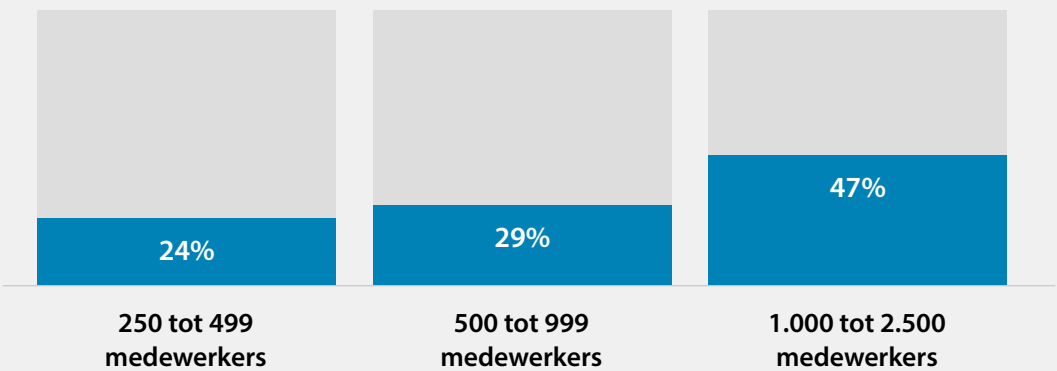
Bijlage

Profiel van de 880 respondenten

Aan het onderzoek namen 880 senior HR-professionals en leidinggevendenden deel, 80 in elk van de elf markten. Ze werkten allemaal bij organisaties met minstens 250 medewerkers die voornamelijk op kantoor werken.

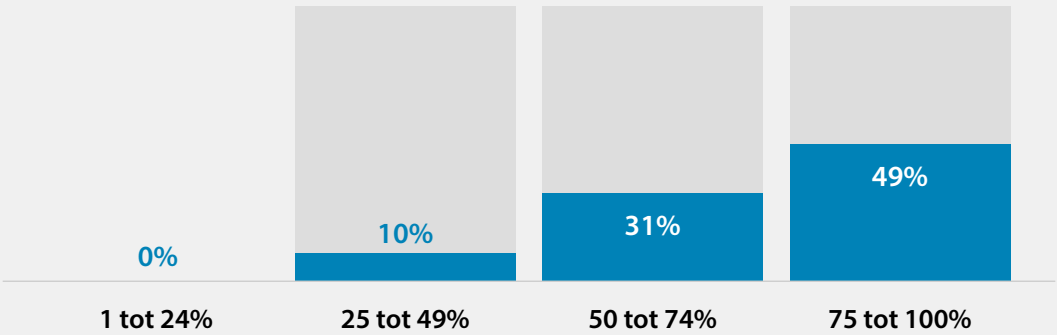


Organisatieomvang



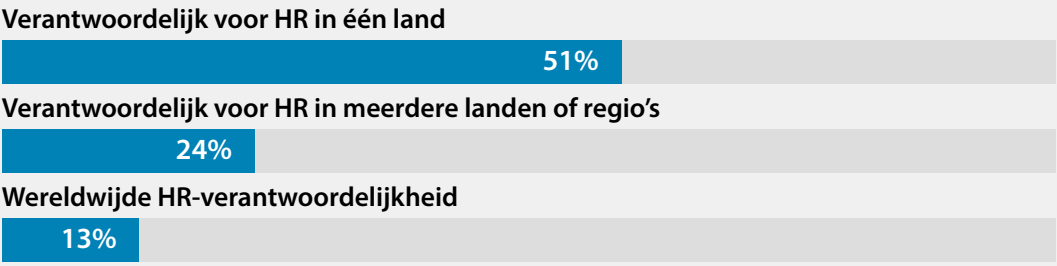
Basis: 880 respondenten. Organisatieomvang.

Percentage kantoormedewerkers



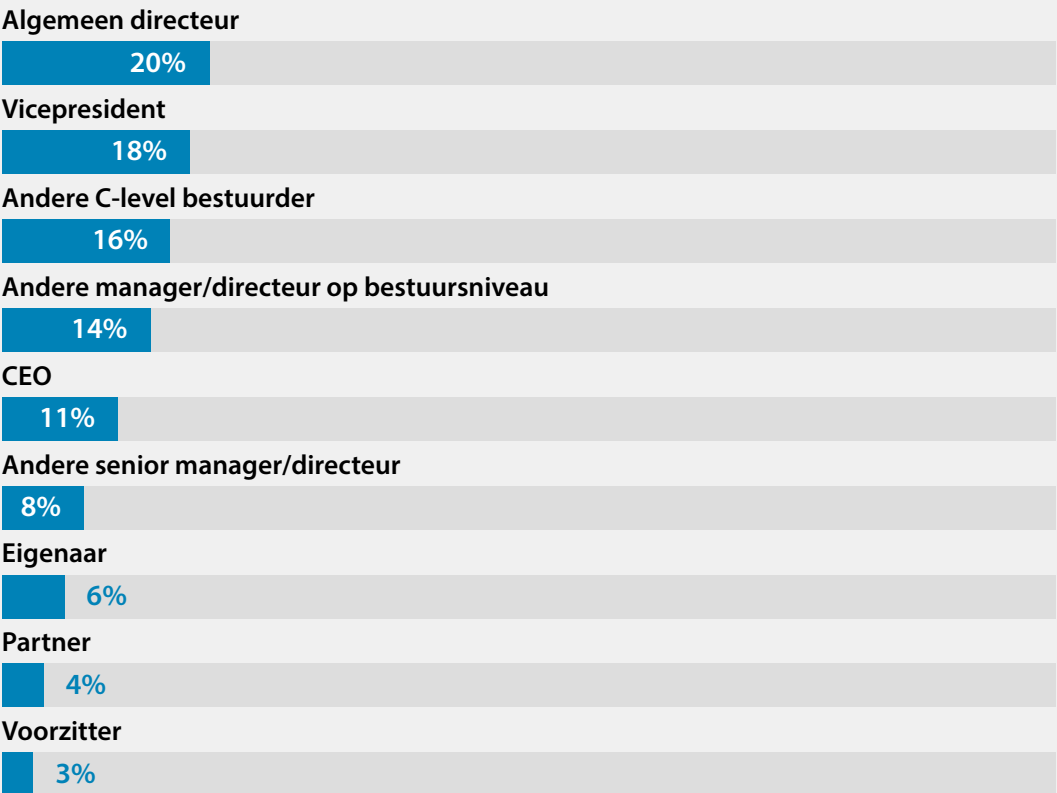
Basis: 880 respondenten. Percentage kantoormedewerkers

Reikwijdte HR-verantwoordelijkheid



Basis: 880 respondenten. Reikwijdte HR-verantwoordelijkheid

Functionieniveau respondenten



Basis: 880 respondenten. Functionieniveau respondenten

Insights helpt teams beter presteren door zelfinzicht praktisch te maken. Insights is het meest vertrouwde systeem voor leren en ontwikkelen ter wereld en voorkeurspartner van 48% van de Fortune 500. Insights helpt teams en leiders effectiever te worden. Het programma Insights Discovery scoort bij deelnemers meestal boven de 90% op herkenbaarheid. In 2023 bevestigde The ROI Institute bovendien dat elke dollar die in Insights Discovery wordt geïnvesteerd \$20,63 oplevert.

Het gemakkelijk te onthouden model met vier kleuren maakt Insights toegankelijk, krachtig en praktisch. Mensen op elk niveau leren zichzelf en anderen beter begrijpen. Dat verbetert de communicatie en versterkt de betrokkenheid in de hele organisatie. Insights combineert eenvoud met een stevige wetenschappelijke basis. Zo helpt Insights organisaties veranderen: wat mensen leren blijft hangen, doet ertoe en is direct toepasbaar in de praktijk.

Meer weten over Insights? Ga naar **www.insightsbenelux.com**