

KENNISCENTRUM · OKTOBER 2026

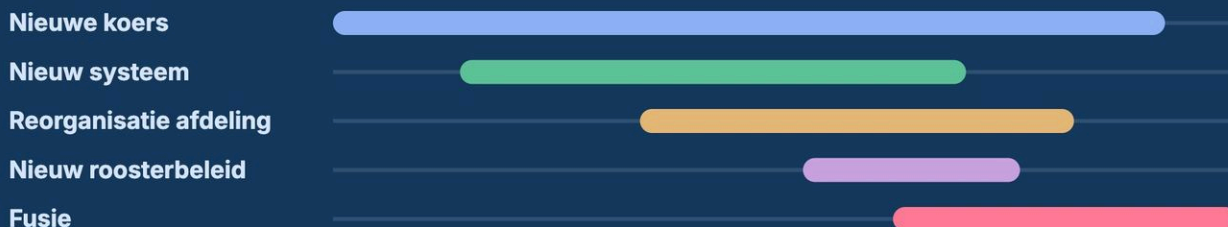
Moe van veranderen

Waarom draagvlak slijt bij elke nieuwe verandering, en hoe je medewerkers wél meeneemt

Voor HR-leiders die de ene verandering na de andere begeleiden. Over vertrouwen, stapeling en wat je kunt doen voordat mensen afhaken.

HERKENBAAR? VIJF VERANDERINGEN IN ÉÉN JAAR

Illustratief


355

bedrijven meldden in 2025 een grote reorganisatie bij UWV: het hoogste aantal in tien jaar

bijna 1 op 2

medewerkers in organisaties die groot veranderen, zoekt een andere baan

1 op 5

van hen meldt meer ziekte-dagen

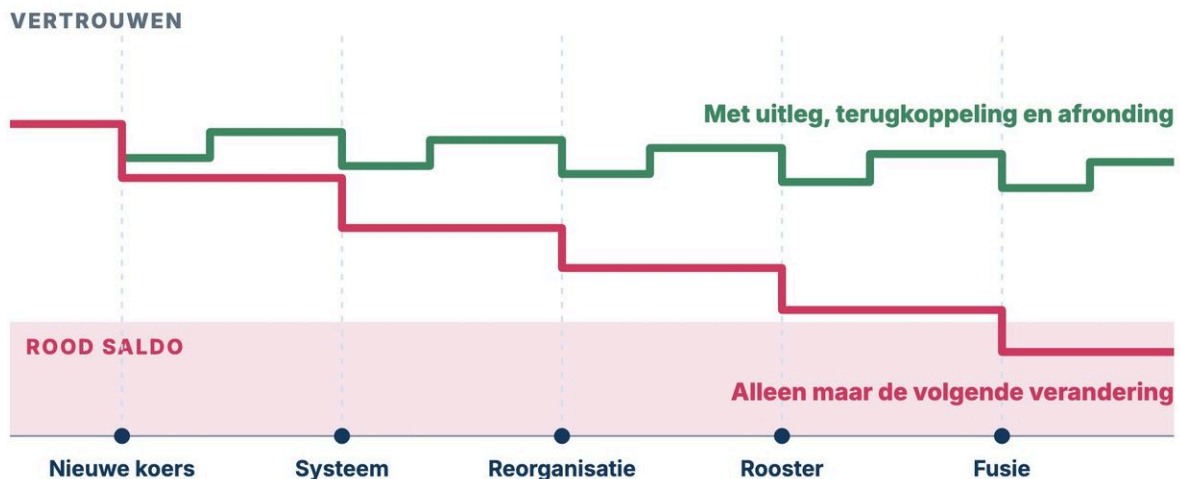
IN ÉÉN MINUUT

Het hele verhaal op één pagina

Geen tijd voor veertien pagina's? Dit is de kern, in één lijn.

Vijf veranderingen, twee manieren

Illustratief, geen meting



Het probleem is niet de vijfde verandering. Het is dat de eerste vier nooit zijn afgerekend. **De aanpak:** na elke opname weer iets terugstorten.

VIER DINGEN OM TE ONTHOUDEN

1 Vertrouwen weegt het zwaarst.

In zestig jaar onderzoek de sterkste voorspeller van hoe mensen op verandering reageren.

2 Meedoen helpt.

Wie mag meedenken over het hoe, staat meer open voor verandering.

3 Vragen zonder actie kost.

Wie niets terughooft, zegt de volgende keer minder, of niets.

4 Moe is niet tegen.

Verandermoeheid is een signaal, geen onwil. Je kunt het meten en er iets aan doen.

Niemand is tegen verandering. Wel tegen veranderingen die nooit af komen.

HOOFDSTUK 1

Herken je dit?

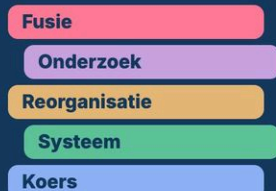
Een jaar in een organisatie die steeds verandert. Kijk vooral naar de stapel rechts.

MAAND	WAT ER GEBEURT	NOG NIET AF
○ JANUARI	De directie presenteert een nieuwe koers. Iedereen krijgt een mooie folder.	Koers
○ MAART	Er komt een nieuw systeem. De oude werkwijze verdwijnt, de nieuwe is nog niet af.	Systeem Koers
○ JUNI	Een afdeling wordt gereorganiseerd. Er volgen gesprekken, en onrust.	Reorganisatie Systeem Koers
○ OKTOBER	Het medewerkersonderzoek gaat weer uit. Over de uitkomsten van vorig jaar is nooit iets gezegd.	Onderzoek Reorganisatie Systeem Koers

NOVEMBER

"Er is veel weerstand tegen de fusie."

Maar is het weerstand tegen de fusie? Of is het de vijfde verandering in een jaar, bij mensen die niet meer geloven dat er iets met hun inbreng gebeurt?



Dit scenario is verzonnen. Het patroon niet: we zien het in veel organisaties terug.

HOOFDSTUK 2 · HET INZICHT

Draagvlak werkt als een rekening

Elke verandering doet een opname op hetzelfde vertrouwen. Wie niets terugstort, staat op een dag rood. Zo ziet het jaar van pagina 3 eruit als afschrift.

AFSCHRIFT VERTROUWENSREKENING

Bij · af · saldo

	Beginsaldo vertrouwen			60
JAN	Nieuwe koers aangekondigd	-10		50
FEB	Uitleg in alle teams, ook over wat blijft	+6		56
MRT	Nieuw systeem, oude werkwijze stopt	-12		44
APR	Vragen in het teamoverleg, geen terugkoppeling	-6		38
JUN	Reorganisatie van een afdeling	-14		24
SEP	Roosterbeleid "ter consultatie", al besloten	-8		16
OKT	Onderzoek uit, vorig jaar nooit besproken	-6		10
NOV	Fusie aangekondigd	-12		-2

WAT TERUGSTORT

Uitleggen waarom. Laten meedenken over het hoe. Terugkoppelen. Afmaken wat je begint.

WAT OPNEEMT

Iets nieuws voordat het vorige af is. Vragen zonder antwoord. Schijninspraak. Stilte na de aankondiging.

De fusie is niet het probleem. Ze is alleen de opname die de rekening rood zet.

Illustratief afschrift. De bedragen zijn een beeld, geen meting. Gebaseerd op onderzoek naar vertrouwen en inspraak bij verandering en op wat Deepler in de praktijk ziet.

BLOG Luisteren zonder actie kost vertrouwen



HOOFDSTUK 2 · WAT WE WETEN

Wat zestig jaar onderzoek ons leert

Vijf dingen bepalen hoe mensen een verandering ontvangen. Twee helpen, drie maken moe.

Vertrouwen in de leiding

De sterkste en meest consistente factor in een review van 79 studies over zestig jaar.

Oreg, Vakola en Armenakis, 2011

**Inspraak in het hoe**

Wie meedenkt, accepteert de verandering eerder. Een open, ondersteunend proces werkt het best.

Oreg, Vakola en Armenakis, 2011

**Veel, ingrijpend en slecht gepland**

Vergroot de onzekerheid. Die hangt samen met minder werkplezier en meer vertrekneiging.

Rafferty en Griffin, 2006

**Eerdere veranderingen mislukt**

Voedt cynisme: mensen verwachten dat ook de volgende mislukt.

Wanous, Reichers en Austin, 2000

**Spreken lijkt zinloos**

Mensen zwijgen. Stilte is dan geen instemming, maar opgeven.

Morrison en Milliken, 2000

**BEPAALT**

Hoe medewerkers de volgende verandering ontvangen

Groen maakt open en bereid

Rood maakt moe, cynisch of stil

Balkjes rechtsonder: hoe sterk het bewijs is. Twee: grote review of brede studie. Eén: losse studie of theorie.

WAT DIT BETEKENT VOOR HR

Weerstand zit zelden in de verandering zelf. Ze zit in het vertrouwen dat er nog over is, in de stapeling, en in de vraag of mensen gehoord worden. Op alle vijf heb je als HR invloed.

HOOFDSTUK 3

Wat er op het spel staat

Nederland reorganiseert meer dan in jaren. En medewerkers laten merken wat dat met ze doet.

REORGANISATIES IN NEDERLAND



UWV, meldingen collectief ontslag 2025, via Nieuws.nl, juli 2026. Het getal voor 2024 is afgeleid uit de stijging van 42%.

IN ORGANISATIES DIE GROOT VERANDEREN



Integron, Employee Experience in Nederland 2025, peiling onder 5.000 werkenden. Zie het als signaal.

WAT DIT BETEKENGT VOOR HR

Verandering is geen uitzondering meer, maar de normale toestand. Wie mensen kwijtraakt tijdens de verandering, betaalt daarna de rekening in verloop en verzuim.

CASE Zo brachten twee fuserende organisaties hun culturen in kaart

deepler.io/cultuur-bij-fusie



HOOFDSTUK 3 · IN DE DIRECTIEKAMER

Zes dingen die je gaat horen

Over verandering en weerstand hoor je stellige uitspraken. Zo kun je antwoorden.

MT-OVERLEG · AGENDAPUNT 4: DE FUSIE

6 uitspraken, 6 antwoorden

MT

"Mensen zijn nu eenmaal tegen verandering."

Wie vertrouwen heeft in de leiding en mag meedenken, staat er veel meer voor open. Het zit vaker in de aanpak dan in de mensen.

· Oreg, Vakola en Armenakis, 2011

HR

MT

"We communiceren het gewoon nog een keer."

Meer zenden helpt niet als niemand terug kan praten. Laat zien wat je met input doet. · Deepler-praktijk

HR

MT

"We hebben ze toch gevraagd?"

Vragen zonder terugkoppeling kost vertrouwen. De volgende keer zeggen mensen minder. · Deepler-praktijk

HR

MT

"Dit is echt de laatste reorganisatie."

Dat geloven mensen pas als de vorige is afgemaakt. Eerdere ervaringen voeden cynisme. · Wanous, Reichers en Austin, 2000

HR

MT

"Weerstand moet je doorbreken."

Weerstand is informatie. Ze vertelt je waar het plan schuurt met het werk. · Deepler-praktijk

HR

MT

"Het is stil, dus het is geaccepteerd."

Stilte betekent vaak dat mensen het zinloos vinden om iets te zeggen.

· Morrison en Milliken, 2000

HR

Gebruik het als opener. Welke van deze zes horen jullie in het MT het vaakst? Daar begin je.

HOOFDSTUK 4

Wat stort er terug?

Zes stortingen op de vertrouwensrekening, gesorteerd op hoe sterk het bewijs is.

GOED ONDERBOUWD

 grote review of brede studie

+ Bouw aan vertrouwen in de leiding

Leiders die uitleggen, luisteren en doen wat ze zeggen.

Oreg e.a., 2011

+ Laat meedenken over het hoe

Niet over het of, maar over hoe het in het werk landt.

Oreg e.a., 2011

+ Plan en doseer

Minder tegelijk, en goed gepland. Dat dempt onzekerheid.

Rafferty en Griffin, 2006

ÉÉN STUDIE



+ Meet de moeheid

Niet alleen de tevredenheid. Er is een gevalideerde vragenlijst voor.

Bernerth e.a., 2011

PRAKTIJK

wat we bij klanten zien werken

+ Koppel terug, ook wat je niet doet

Elke vraag is een belofte. Vertel wat je met de antwoorden doet.

Deepler-praktijk

+ Maak af wat je begint

Rond zichtbaar af voordat je de volgende start.

Deepler-praktijk

-1

voor elke nieuwe start

De simpelste regel: zet tegenover elke nieuwe verandering minstens één storting. Een afronding, een terugkoppeling, of een verandering die stopt.

EERLIJK GEZEGD

Het meeste onderzoek laat samenhang zien, geen harde oorzaak en gevolg. Maar de richting is al decennia dezelfde: vertrouwen en inspraak maken het verschil. Meet zelf of het bij jou werkt.

BLOG

Waarom wij medewerkers vroeg betrekken bij verandering

deepler.io/medewerkers-betrekken-bij-verandering →

HOOFDSTUK 5 · DE AANPAK

Vragen, zien, doen, meten

Vier stappen om draagvlak terug te winnen. Geen project met een einddatum, maar een lus die je bij elke verandering weer doorloopt.



Vraag vóór en tijdens de verandering hoe het landt: begrijp je waarom, kun je meedenken, is het te veel tegelijk?

DEZE MAAND

Tel hoeveel veranderingen er nu tegelijk lopen.

Kijk per team waar de moeheid zit. En of directie, middenkader en medewerkers het anders zien.

DEZE MAAND

Vraag teamleiders welke verandering het meest schuurt.

Stop, verschuif of rond iets af voordat je iets nieuws start. Koppel terug wat je met de input doet.

DEZE MAAND

Kies één verandering die je eerst afmaakt.

Meet opnieuw. Is het vertrouwen gegroeid, en de moeheid gedaald?

DEZE MAAND

Plan nu al een korte vervolgmeting.

ÉÉN EIGENAAR

Per verandering één eigenaar die ook de terugkoppeling regelt. Anders is iedereen verantwoordelijk, en doet niemand het.

VIER WAT AF IS

Sluit zichtbaar af: wat is er bereikt, wat hebben we geleerd? Dat stort terug op de rekening.

HOOFDSTUK 6 · WERKBLAD

Hoe hoog is jullie stapel?

Zet alle lopende veranderingen op elkaar, met het MT. Alleen al de hoogte van de stapel is vaak een eyeopener.

VERANDERING	GESTART	WAAROM UITGELEGD	TERUG GEKOPPELD	AFGEROND	GEWICHT
	☐	☐	☐	L M H	
	☐	☐	☐	L M H	
	☐	☐	☐	L M H	
	☐	☐	☐	L M H	
	☐	☐	☐	L M H	
	☐	☐	☐	L M H	
	☐	☐	☐	L M H	
	☐	☐	☐	L M H	
Voorbeeld: nieuw roosterbeleid mrt 2026	☒	☐	☐	L M H	

☒ ja
 ☐ deels
 ☐ nee
 Gewicht: L laag, M midden, H hoog

Begin onderaan

VOL
RUIM

SORTEER DE STAPEL, MET HET MT

**Stoppen**

Wat levert te weinig op voor wat het kost?

**Afmaken**

Wat is bijna af, en verdient een zichtbare afronding?

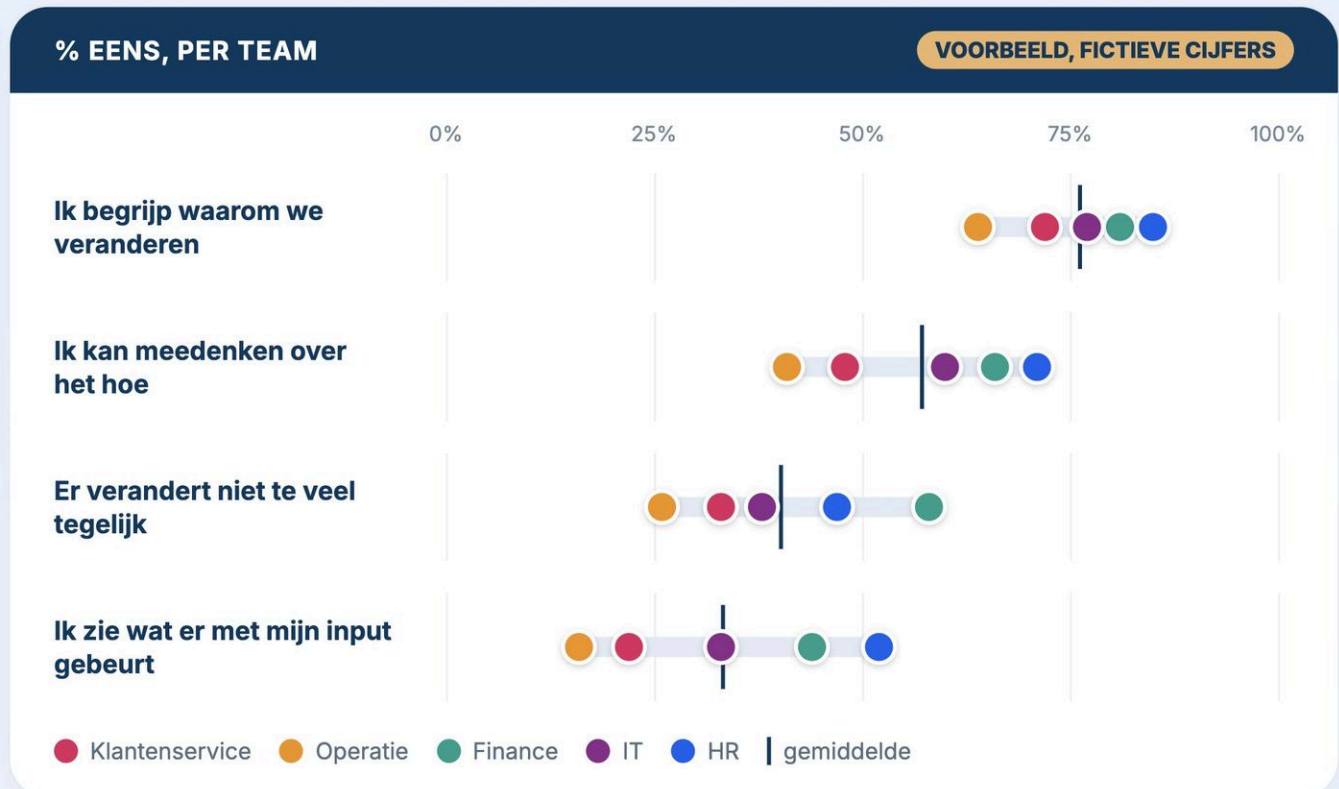
**Wachten**

Wat kan een half jaar later, zonder schade?

HOOFDSTUK 6 · ZO ZIET HET ERUIT

Zo zie je waar de moeheid zit

Vier stellingen, vijf teams. Elke stip is een team. Hoe verder de stippen uit elkaar liggen, hoe meer het per team verschilt.



43 punten

tussen het waarom begrijpen en zien wat er met je input gebeurt

Wat valt op. Iedereen snapt het waarom. Maar in de uitvoerende teams ziet bijna niemand wat er met zijn input gebeurt.

Wat het betekent. Het probleem is niet de koers, maar de stapeling en de stilte na het vragen.

Waar je begint. Bij Klantenservice en Operatie: eerst terugkoppelen en iets afmaken.



Met **Deepler Research** leg je zulke stellingen anoniem voor aan alle teams, en zie je per team waar het schuurt. [Bekijk de onderzoeksmodules.](#)

WERKBLAD · NULMETING

Hoe staat jullie rekening ervoor?

Tien stellingen, vijf minuten. Nee 0, deels 1, ja 2. Vul hem in met het MT en met een paar teamleiders: waar jullie verschillen, zit het gesprek.

POST	STELLING	0 · 1 · 2	TOTAAL
Stapelring	We weten hoeveel veranderingen er nu tegelijk lopen.	0 1 2	----- /4
	We starten zelden iets nieuws voordat het vorige af is.	0 1 2	
Uitleg	Bij elke verandering leggen we uit waarom, en wat er niet verandert.	0 1 2	----- /4
	Leidinggevendenden kunnen het waarom in eigen woorden vertellen.	0 1 2	
Inspraak	Medewerkers denken mee over hoe een verandering in hun werk landt.	0 1 2	----- /4
	Twijfel uitspreken wordt niet meteen als weerstand gezien.	0 1 2	
Opvolging	Na elk onderzoek koppelen we terug wat we ermee doen.	0 1 2	----- /4
	Elke verandering heeft één eigenaar.	0 1 2	
Afronding	We sluiten veranderingen zichtbaar af en benoemen wat bereikt is.	0 1 2	----- /4
	We meten hoe teams veranderingen ervaren, niet alleen of ze klaar zijn.	0 1 2	

Jullie saldo: zet een streep

Totaal ____ / 20



0 tot 7 · Rood saldo

Start niets nieuws. Maak eerst iets af en koppel terug.

8 tot 14 · Krap

Doseer, en geef mensen meer stem in het hoe.

15 tot 20 · Gezond

Houd het vol, en meet per team of het zo blijft.

BLOG Resultaten terugkoppelen: jullie zeiden, wij deden

deepler.io/resultaten-mto-terugkoppelen



HOOFDSTUK 7 · EN JIJ?

Jij draagt elke verandering mee

HR begeleidt de verandering, voert de gesprekken en vangt de onrust op. Vaak terwijl de volgende al wordt voorbereid.

EERST JIJ

**Hoe vol is jouw eigen rekening?
Kleur de vakjes in.**

Twee vakjes of minder? Lees deze pagina dan twee keer.



HERKENNEN

De ene reorganisatie is nog niet af of de volgende staat op de agenda. En jij voert de gesprekken, ook de moeilijke.

REGELEN

Spreek met de directie af wat jij nodig hebt om een verandering goed te begeleiden: tijd, mensen, een eerlijk verhaal.

ZEGGEN

Jij ziet de stapeling als eerste. Benoem het aan tafel, ook als het ongemakkelijk is. Dat is ook HR.

DRIE VRAGEN OM BIJ STIL TE STAAN

Welke verandering draag ik nu mee, terwijl ik er zelf niet in geloof?

Wat zou ik de directie willen zeggen over de stapeling?

Welke verandering mag van mij stoppen?

Je kunt geen draagvlak vragen dat je zelf niet meer voelt.

VERANTWOORDING

Bronnen

CIJFERS EN MODELLEN

UWV (2026). Meldingen collectief ontslag 2025, via Nieuws.nl, 6 juli 2026.

Integron (2025). Employee Experience in Nederland 2025. Peiling onder 5.000 werkenden, via HR Community.

Deepler. Draagvlak als rekening, praktijkbeeld op basis van ervaringen bij klanten.

ONDERZOEK

Oreg, Vakola en Armenakis (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Rafferty en Griffin (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.

Wanous, Reichers en Austin (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2).

Morrison en Milliken (2000). Organizational silence. *Academy of Management Review*, 25(4).

Bernerth, Walker en Harris (2011). Change fatigue: development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4).

Hoe we het bewijs beoordelen. Twee balkjes: grote review. Eén balkje: losse studie of theorie. Praktijk: wat Deepler bij klanten ziet. **Wat we niet claimen:** we noemen geen percentage van mislukte veranderingen; daar bestaat geen betrouwbaar cijfer voor. De Integron-cijfers zijn een peiling. De cijfers op pagina 11 zijn fictief.

Over Deepler. Deepler is in 2021 opgericht door vier verandermanagers. We helpen organisaties luisteren naar medewerkers, en zien wat er nodig is. Beter presteren door beter luisteren. deepler.io/over-ons

VERDER MET HET KENNISCENTRUM

Hoe staat het vertrouwen ervoor bij jouw volgende verandering?

Scan de code en lees hoe twee fuserende organisaties hun culturen naast elkaar legden, voordat ze aan de integratie begonnen.

deepler.io/use-cases/cultuur-bij-fusie →

