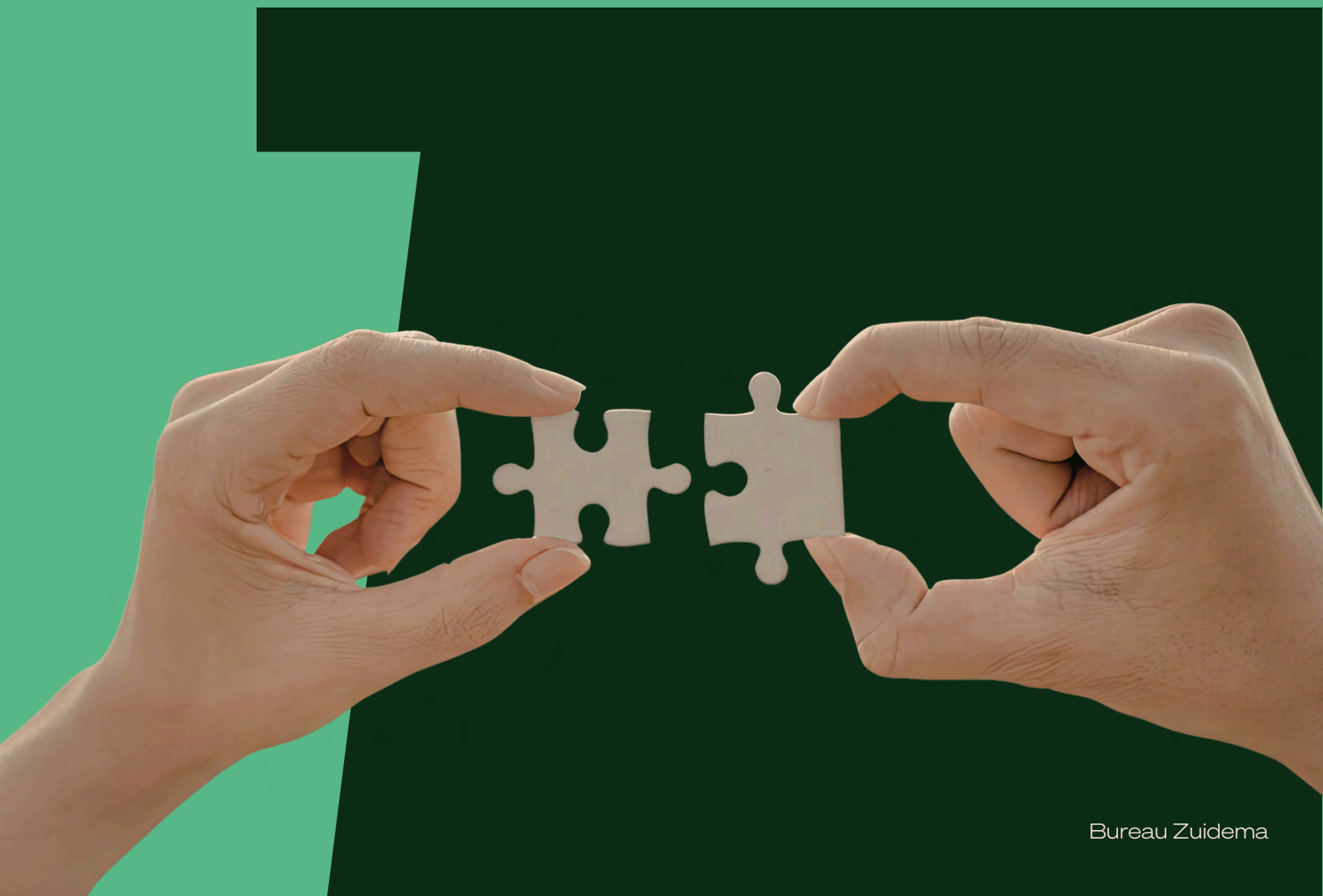


De verbindingskloof

# Mensgericht leiderschap in complexe organisaties



# De verbindingskloof

Je hebt de analyses gelezen. De verzuimcijfers, de medewerkers-onderzoeken, de aanbevelingen. De conclusie is helder: er moet iets veranderen in hoe de organisatie werkt en hoe er leiding wordt gegeven.

Dus zet je stappen. Een nieuwe structuur, duidelijkere verantwoordelijkheden, leiderschapsprogramma's. Logische ingrepen voor een groot en complex vraagstuk.

En toch blijft er een knagend gevoel. Dat de ingrepen aan de buitenkant kloppen, maar dat er iets ontbreekt. Iets wat je niet in een organogram zet.

## **Stijging van verzuim in uitvoerende diensten**

In veel (semi-)overheidsorganisaties is het verzuim de afgelopen jaren structureel gestegen. Niet bij de beleidsmensen bovenin, maar bij de uitvoerende diensten. De mensen die elke dag direct contact hebben met burgers, klanten en de straat. Precies de mensen die het hardst nodig zijn.

De oorzaak ligt niet in de structuur. Die ligt in wat er tussen mensen gebeurt. Of juist niet meer gebeurt.

## **Oorzaak van de verbindingskloof**

Dit e-book gaat over dat verschil. Over organisaties die groot en complex zijn geworden, en leidinggevend en die daarin steeds minder ruimte vinden om echte verbinding te maken. Niet omdat ze het niet willen. Maar omdat het systeem hen dwingt te sturen op processen in plaats van op mensen.

Het resultaat is herkenbaar: medewerkers die zich niet gehoord voelen, hun problemen niet uitspreken en langzaam afhaken. Stil. Tot ze weggaan.

## Hoe afstand leidt tot verzuim

Grote (semi-)overheidsorganisaties zijn gebouwd op controle. Lagen van verantwoording, protocollen, toezichtlijnen. Dat is niet voor niets: publieke organisaties leggen verantwoording af aan politiek en samenleving. Controle is een legitiem belang.

Maar ergens in die opbouw gebeurt iets wat niemand zo heeft bedoeld.

### De impact van sturen op systemen

Leidinggevendens raken steeds verder verwijderd van de mensen die ze aansturen. Niet fysiek, maar in aandacht. Hun tijd gaat naar vergaderingen, rapportages en het navigeren van de interne complexiteit. Sturen op systemen wordt de norm. Sturen op mensen wordt wat er overblijft als er tijd voor is. En die tijd is er zelden.

### Gevolgen van een gebrek aan sociale veiligheid

Dat is geen gevoel. Uit de Nederlandse Werkcultuurmonitor van Bureau Zuidema - uitgevoerd onder meer dan 1.000 hoogopgeleide professionals - blijkt dat 32% zich op het werk vaker inhoudt dan eerlijk zegt wat ze vinden. 37% voelt zich niet altijd gehoord. En bijna de helft (48%) zegt dat degene met het hoogste woord vaker de uitkomst bepaalt dan degene met het beste argument. Niet omdat mensen dat willen, maar omdat de omgeving dat uitlokt.

Het gevolg is zichtbaar, maar wordt zelden zo benoemd: medewerkers voelen zich niet gezien. Ze doen hun werk. Ze halen hun targets. Maar als er iets niet klopt, zoals een onwerkbaar situatie, een conflict of te hoge werkdruk, zeggen ze niets. Ze hebben namelijk geleerd dat het weinig uitmaakt.

Dat is het moment waarop de sociale veiligheid verdwijnt.

De oorzaak is niet een incident of slechte leidinggevende, maar een structurele afstand die langzaam het vertrouwen uitholt.

Wie zich niet veilig genoeg voelt om problemen uit te spreken, draagt ze mee. Tot het lichaam het overneemt.

Verzuim is meestal niet het probleem. Het is het eindpunt van een keten die al veel eerder begint.

## **Wat dit jouw organisatie kost**

De kosten van dit patroon zijn niet enorm zichtbaar, er breekt vaak geen grote crisis uit. Maar ondertussen:

- Stijgt het verzuim gestaag, met name bij uitvoerende diensten: de afdelingen die de organisatie het hardst nodig heeft.
- Werken er medewerkers die aanwezig zijn, maar niet meer betrokken bijdragen.
- Lopen projecten vertraging op, blijven plannen steken en worden besluiten uitgesteld. De capaciteit is er, alleen de verbinding ontbreekt.
- Blijven problemen en knelpunten onder de oppervlakte, tot ze escaleren.
- Mislukken verandertrajecten niet omdat de plannen slecht zijn, maar omdat de mensen die ze moeten uitvoeren niet zijn meegenomen.

Een organisatie die niet veilig genoeg is om problemen uit te spreken, lost ze ook niet op. Ze betaalt er twee keer voor: eerst in verzuim en vertraging, dan in mislukte verandering.

# Drie oorzaken die elkaar versterken

Dit patroon ontstaat door een samenspel van drie factoren die elkaar versterken:

## **1. De organisatie is groter geworden dan haar aansturing**

Meer taken, meer medewerkers, meer lagen. De structuur is meegegroeid met de ambities, maar de manier van leidinggeven niet. Leidinggevendenden beheren een groter domein met dezelfde instrumenten als voorheen: overlegstructuren, rapportagecycli, verantwoordingslijnen. De afstand tussen hen en de werkvloer is stilaan groter geworden.

## **2. Leidinggevendenden sturen op processen, niet op mensen**

In complexe organisaties wordt leiderschap al snel een synoniem voor coördinatie. Agenda's, voortgangsgesprekken, escalaties. Dat is noodzakelijk werk. Maar het is niet hetzelfde als aandacht geven. Wie alleen stuurt via systemen, mist de signalen die mensen niet in een rapportage zetten. De medewerker die afhaakt, doet dat zelden op een opvallende manier.

## **3. Signalen worden niet uitgesproken en ook niet gehoord**

Sociale veiligheid is geen gevoel dat mensen hebben of niet hebben. Het is het resultaat van ervaringen. Wie een keer iets aankaart en merkt dat er niets mee gebeurt, kaart het de volgende keer niet aan. Uit de Nederlandse Werkcultuurmonitor blijkt dat 45% van de professionals machtsmisbruik moeilijk vindt om aan te spreken. Een op de vijf vindt geen enkele vorm van gedrag makkelijk om aan te kaarten. Dat patroon verankert zich snel en is van buitenaf nauwelijks zichtbaar, tot het te laat is.





**Verbinding ontstaat  
niet door structuur,  
maar door aandacht  
voor mensen.**

# Zo doorbreek je het patroon

Er is geen kant-en-klare oplossing, wel zijn er stappen die (in de juiste volgorde) het verschil maken.

## **1. Begrijp dat structuurverandering een begin is, geen oplossing**

Een nieuwe indeling van de organisatie lost het gedragsprobleem niet op. Wat een reorganisatie wél doet: ze schept de voorwaarden voor een betere aansturing. Maar mensen hebben tijd nodig om in een nieuwe structuur hun rol en positie te vinden. Geef je daar geen aandacht aan, dan herhaalt het probleem zich in een nieuw jasje. De structuur verandert, de dynamiek niet.

## **2. Investeer in leiderschapsontwikkeling die verder gaat dan vaardigheidstraining**

De meeste leiderschapsprogramma's werken met kennis. Een leidinggevende leert hoe feedback geven werkt, wat psychologische veiligheid is, welke stijlen er zijn. Nuttig, alleen dat verandert gedrag nog niet.

### **Fietsen leer je ook niet uit een boekje.**

Gedragsverandering vraagt om oefening. Herhaling. Terugval en herstel. Een leidinggevende die leert hoe een open gesprek eruitziet, maar dat nooit oefent in gesprekken met medewerkers, neemt de theorie mee naar huis (en het oude gedrag naar het werk).

Wat wél beklijft is leren door te doen. Niet de uitleg over hoe je ruimte geeft, maar het moment waarop je het zelf ervaart en merkt wat er verandert in de reactie van de ander. Dat is het verschil tussen een training die afgevinkt wordt en een aanpak die zichtbaar maakt hoe jouw gedrag invloed heeft op de mensen om je heen.

Voor organisaties die structureel het verzuim willen terugdringen, betekent dat een andere investering. Niet een programma dat leidinggevend en informeert, maar een aanpak die hen vormt.

### **3. Zet de mens centraal in de verandering**

Grote veranderingen mislukken vaak omdat mensen zich het object voelen van de verandering in plaats van de deelnemer eraan. Dat begint bij de vraag die de meeste organisaties te laat stellen: wat heb jij nodig om in deze nieuwe situatie goed te kunnen functioneren? Wie die vraag vroeg stelt (en het antwoord serieus neemt) creëert de betrokkenheid die de uitvoering mogelijk maakt.

## **De paradox van meer controle**

De logische reactie op een vastgelopen organisatie is meer grip. Meer structuur, meer toezicht, meer programma's. En die reactie is begrijpelijk, want het zijn zichtbare en beheerbare ingrepen in een complex probleem.

### **Ruimte geven in plaats van instrumenten**

De organisaties die dit patroon doorbreken, doen iets tegendraads. Ze geven leidinggevendenden niet meer instrumenten. Ze geven hen meer ruimte. Om te verbinden, om te luisteren, om eerlijke gesprekken te voeren zonder dat elk signaal meteen een rapportage wordt.

### **Gedragsverandering vraagt om de juiste omgeving**

Dat vraagt iets van de top. Niet alleen investeren in programma's voor de middelste laag, maar ook het systeem eromheen aanpassen. Want een leidinggevende die leert verbinden, maar terugkeert in een omgeving die alleen stuurt op output, valt terug in oud gedrag. Gedragsverandering heeft ook de juiste omgeving nodig.

### **Geen HR- maar leiderschapsvraagstukken**

De kern is eenvoudig, ook al is de uitvoering dat niet: verzuim, vertraging en besluiteloosheid zijn geen HR-problemen. Het zijn leiderschapsvraagstukken. En leiderschapsvraagstukken los je op door te investeren in het gedrag van mensen, niet in de structuur eromheen. Wie dat begrijpt, heeft een voorsprong in elke reorganisatie.



## Herken jij dit patroon in jouw organisatie?

Bureau Zuidema helpt (semi-)overheidsorganisaties de verbinding te herstellen tussen leiders en de mensen die het werk doen. Met een aanpak die werkt aan het gedrag dat het verschil maakt. Met meer dan 60 jaar ervaring in invloed- en leiderschapsontwikkeling weten we wat er nodig is om echte verandering te laten landen.

### Wat je kunt verwachten:

- Een intakegesprek waarin we de situatie in jouw organisatie in kaart brengen.
- Een gerichte aanpak gericht op leiderschapsgedrag en sociale veiligheid, afgestemd op de laag waar het vastloopt.
- Gedragsverandering die je terugziet in verzuimcijfers, projectresultaten en de bereidheid van mensen om zich uit te spreken.

Kijk op [zuidema.nl/incompany](https://zuidema.nl/incompany).

### Bronnen

- Bureau Zuidema (2026). De Nederlandse Werkcultuurmonitor. Uitgevoerd door Motivaction onder meer dan 1.000 hoogopgeleide professionals.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2), 350–383.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels, and what to do about it. *Harvard Business Review*.

# Wij zijn Bureau Zuidema

**Sinds onze oprichting in 1962 weten wij als geen ander hoe je impact maakt en vergroot.**

Bij ons leer je doelen te behalen,  
verantwoordelijkheid te pakken en tegelijkertijd de  
relatie met anderen te versterken.

Gedrag veranderen gaat niet vanzelf. En dus ga je bij  
ons vliegreuen maken, vaste patronen doorbreken en  
nieuwe inzichten opdoen. Ervaren, leren en doen. Net  
zolang tot je het kunt.

Benieuwd hoe dit voor jou werkt?

Ga naar [zuidema.nl](https://zuidema.nl).