

# Gezond leiderschap & organisatiecultuur

16 april 2026

Marleen Stuart - WGROW



# Even voorstellen..

- Marleen Stuart
  - Senior Business Partner Health bij WGROW
  - NOBCO vitaliteits- en inzetbaarheidscoach
  - Trainer



# Waar krijg je antwoord op?

- Hoe maak je directe impact op gezondheid en prestaties?
- Hoe kan je het middenmanagement en de directie activeren?
- Hoe kan je je duidelijke neerzetten en voorbeeldgedrag kan versterken?
- Hoe kan je gezond leiderschap koppelen aan KPI's, leiderschapsontwikkeling en governance?
- Hoe beweeg je van intentie naar structurele verankering?



# Waarom zit je hier vandaag?

- Toenemende werkdruk → Kosten werkgevers jaarlijks €4,9 miljard
- Verminderde productiviteit → Personeelskosten gaan omhoog
- Verhoging van het verzuim → van **4,4%** in 2019 naar **5,4%** in 2025

# Laten we beginnen!

Waar ontstaat de gezondheid van een organisatie?

A. In het HR-beleid

B. In programma's en interventies

C. In het gedrag van de leider

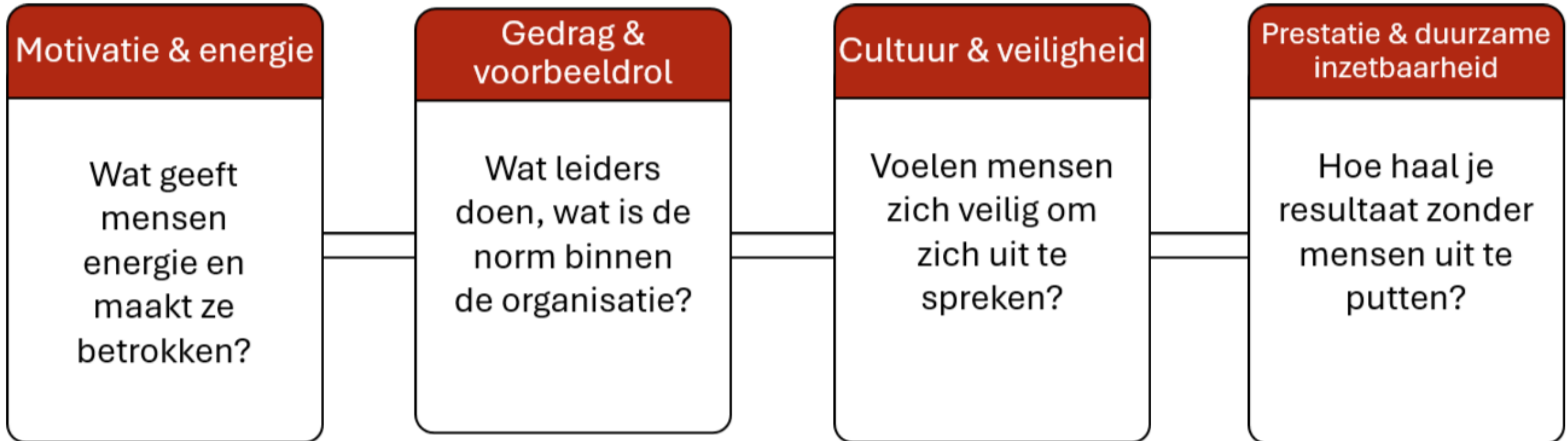
**→ C. Maar waarom? En hoe stuur je daarheen?**

# Waar ontstaat cultuur?

- Organisatiecultuur ≠ beleid
  - Cultuur is wat leiders elke dag doen
  - HR stuurt vaak systemen en processen
- Maar echte impact komt vanuit het gedrag van de leider



# Wat is dan gezond leiderschap?

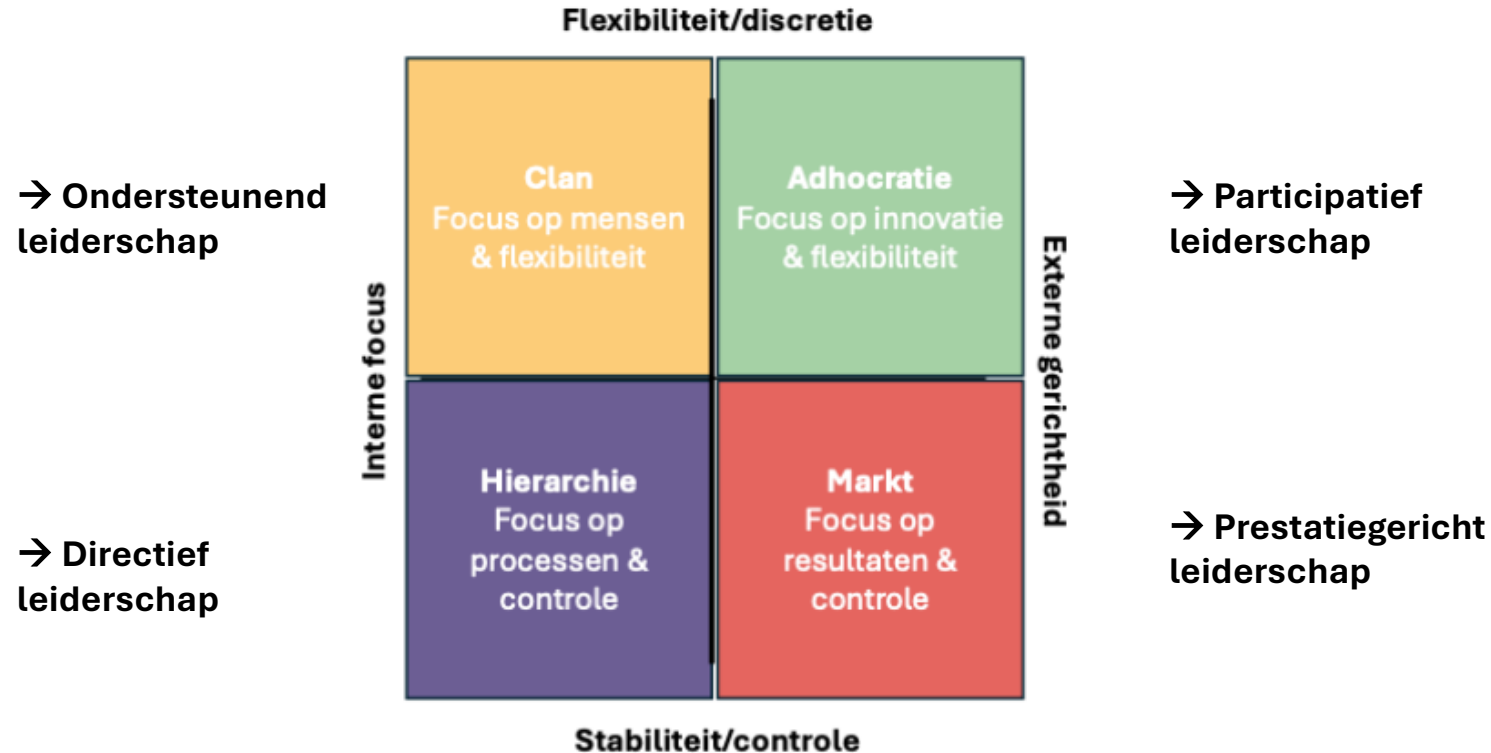


# Het belang van gezond leiderschap

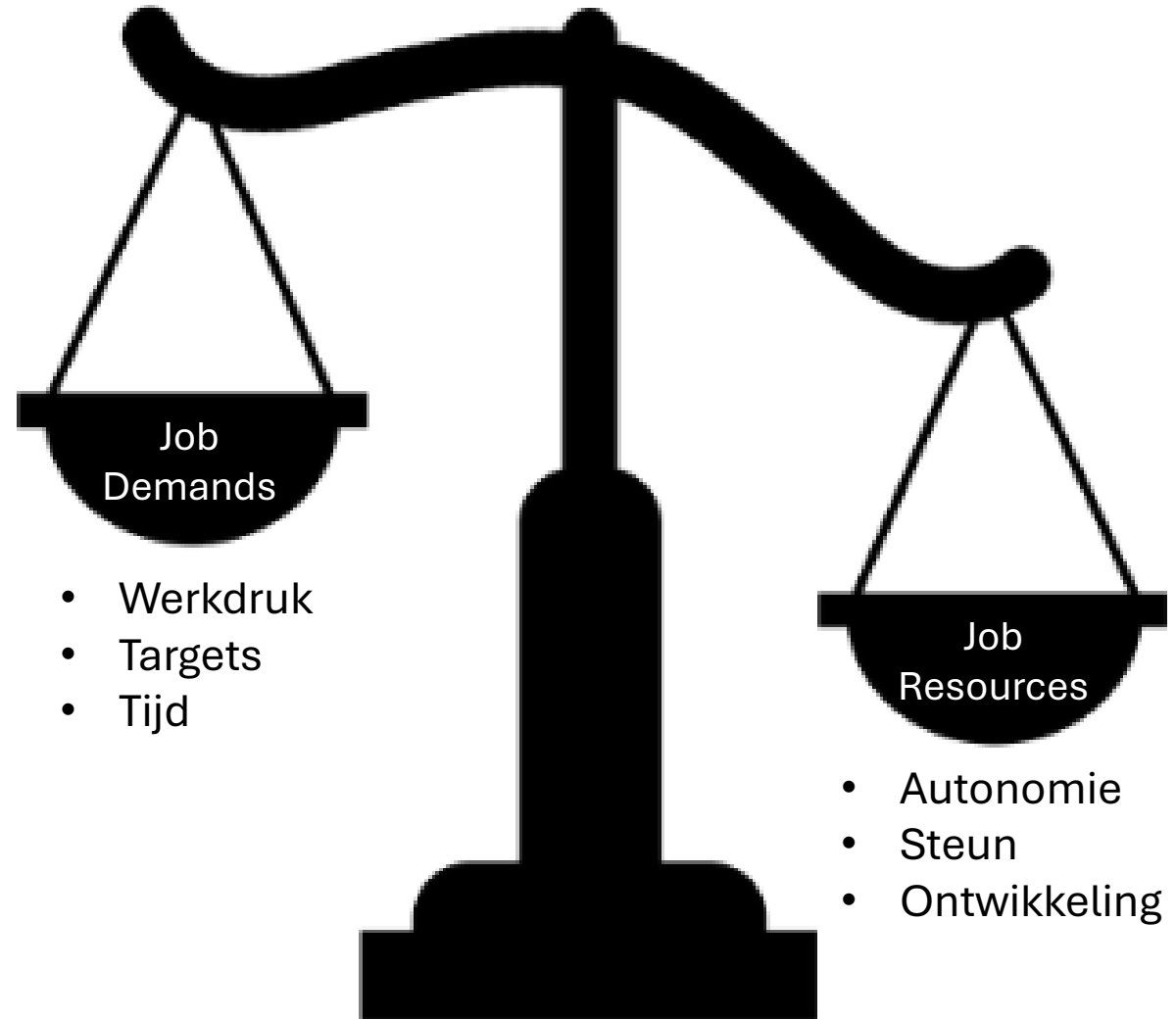


- Cultuur is geworteld in dagelijks gedrag.
- Een leider heeft hierin een voorbeeldfunctie.
- Waar de prioriteiten liggen, wat ze normaliseren, wat ze belonen.
- Zonder mens is er geen organisatie

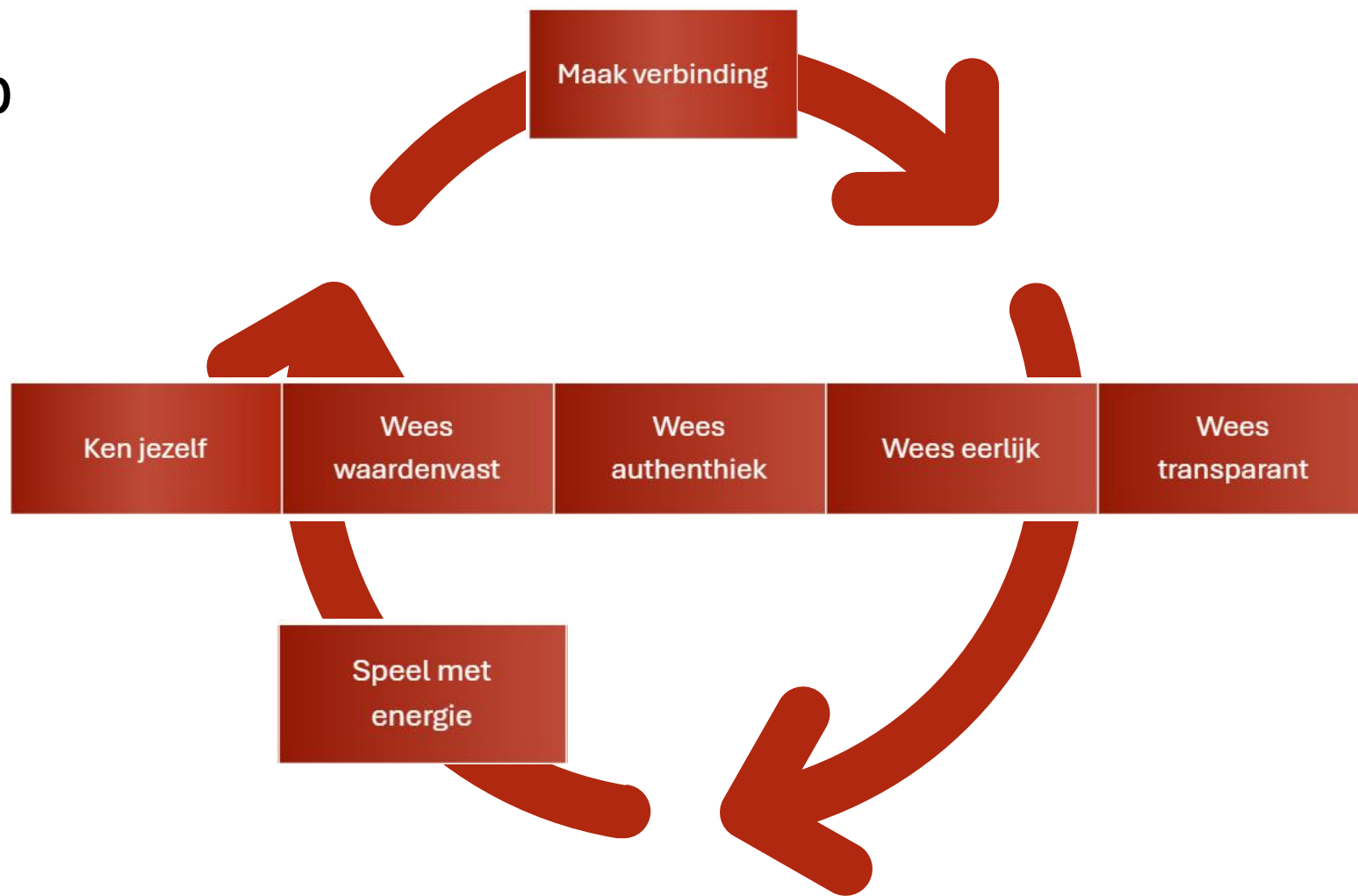
# Elk type cultuur vraagt ander leiderschap



# Job Demands- Resources model



# Kenmerken van een gezond leiderschap



# Motivatie en prestaties

Wat is de grootste motivatie voor prestatie?

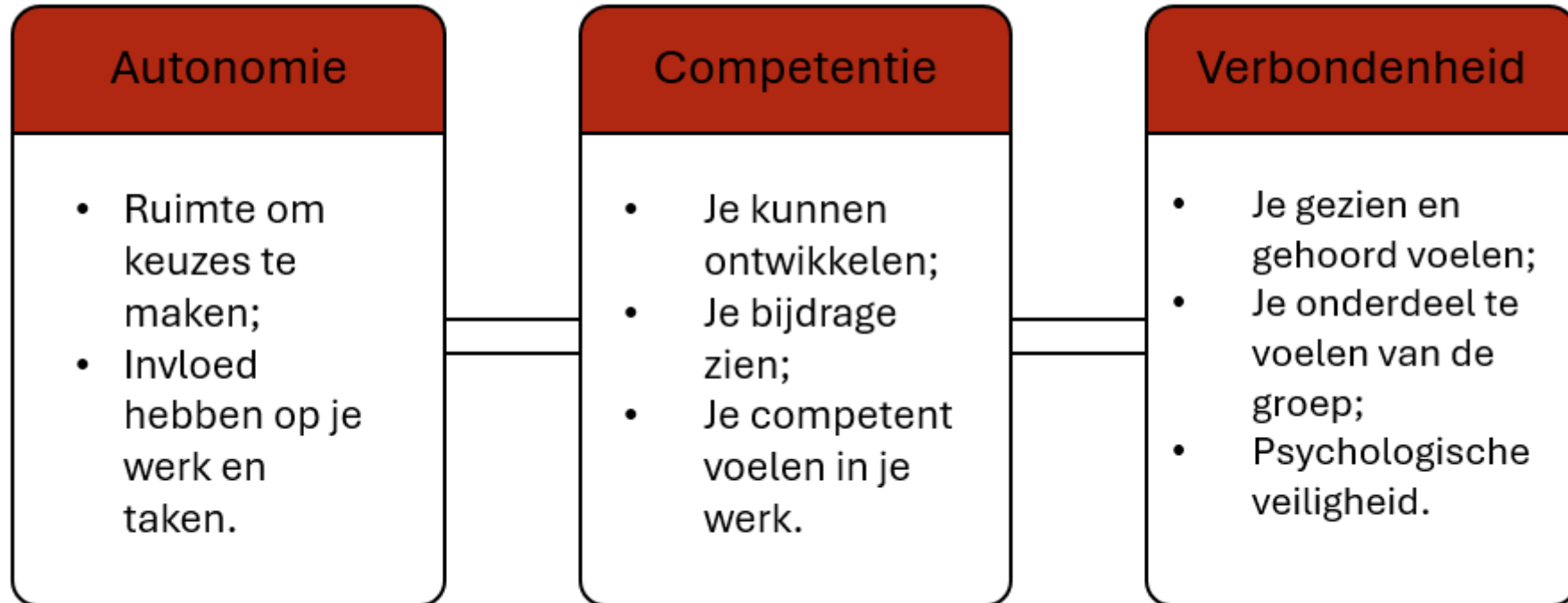
A. Targets, druk, beloning

B. Energie, betekenisvol werk

C. Een combinatie van druk en motivatie

**→ B. Maar waarom?**

# Motivatie en prestatie: Self-determination Theory



*Wat gebeurt er bij druk in jouw organisatie?*

# Motivatie en prestatie: Zelf-determinatie theorie

Wat gebeurt er vaak als de druk toeneemt?

Theorie (SDT)

- Autonomie ↑ motivatie
- Verbinding ↑ betrokkenheid
- Competentie ↑ prestaties

Praktijk

- Minder autonomie ↑ controle
- Minder verbinding ↑ focus op output
- Minder competentie ↑ minder ontwikkeling



*Wat heb jij al gedaan om gezond leiderschap op de agenda te zetten?*

# Druk managen in de organisatie

- De vraag is niet: wat is gezond leiderschap?
- De vraag is: hoe zorg je dat leiders het doen?

Nu blijven dingen vaak:

- Te abstract;
- Niet gekoppeld aan sturing;
- Er is geen voorbeeldgedrag.



# KPI's en governance

Gezonde prestatie-KPI	Output-KPI	Gedrag
Verzuimpercentage	Continuïteit van dienstverlening	Leider nemen eigen regie
Werkdrukscore	Verloopercentage	Werkdruk bespreekbaar binnen teams
Purpose-score	Retentie	Leiders verbinden dagelijks werk aan zingeving
Medewerker betrokkenheid	Klanttevredenheid	Medewerkers nemen meer eigenaarschap voor klantwaarde

# Hoe oefen je écht invloed uit op het MT/ bestuur of directie?

## Maak het **zakelijk**

- Verzuim
- Productiviteit
- Retentie



## Maak het **zichtbaar**

- Data per team
- Verschillen tussen leiders
- Cultuuronderzoek (focus op leiderschap)



## Maak het **persoonlijk**

- Reflectie bij MT
- Maak gedrag bespreekbaar



## Maak het onderdeel van **sturing**

- Meerjaren plannen en KPI's
- Beoordeel leiderschap
- Governance



# Van intentie naar borging

## ● KPI's

- Wat je meet → wordt gedrag

## ● Leiderschapsontwikkeling

- Training + dagelijks toepassen

## ● Governance

- Besluitvorming
- Verantwoordelijkheid

## ● Hire or fire

- Leiderschap en organisatiecultuur



*Wat ga jij morgen aanpakken?*

# In contact blijven?

Marleen Stuart  
+31(0)6 17828699  
[marleen@wgrow.nl](mailto:marleen@wgrow.nl)

