

KENNISCENTRUM · OKTOBER 2026

De weerstand zit niet waar je denkt

Waarom je middenkader dichterbij de werkvloer staat dan bij de directie, en hoe je die afstand overbruggt

Voor HR-leiders die zien dat beleid niet landt. Met het collectieve-intelligentiemodel van Deepler, Nederlandse cijfers en een aanpak die je volgende maand kunt starten.



1 op 4

middenmanagers ervaart een (veel) te hoge werkdruk

ruim 40%

van het middenmanagement is ongelukkig met de balans tussen werk en privé

1 op 3

topmanagers in organisaties die groot veranderen, steunt de strategie niet volledig

Voor HR-directeuren en HR-managers die zien dat beleid niet landt, en voor de directie die dat wil veranderen.

Bron cijfers: Integron, Employee Experience in Nederland 2025. Zie pagina 14

IN ÉÉN MINUUT

Het hele verhaal op één pagina

Geen tijd voor veertien pagina's? Dit is de kern.

HET PROBLEEM**Beleid landt niet.**

De directie ziet weerstand op de werkvloer, en zoekt de oorzaak bij medewerkers.

HET INZICHT**De afstand zit hoger.**

De grootste afstand ligt vaak tussen middenkader en directie. Het midden kiest dan de kant van het team.

DE AANPAK**Vragen, zien, doen, meten.**

Maak de afstand per laag zichtbaar, bespreek hem samen, versterk het midden en meet opnieuw.

VIER DINGEN OM TE ONTHOUDEN

- 1 Het midden raakt op.** Een kwart van het middenmanagement ervaart een te hoge werkdruk.
- 2 Het midden hoort te weinig van boven.** Teammanagers willen betere informatie van de lagen erboven.
- 3 Ontwikkelen werkt, mits je het goed doet.** Gespreid over maanden, met oefenen en feedback. 360-feedback voor ontwikkeling, niet voor beoordeling.
- 4 Jij zit zelf ook in het midden.** Tussen directie en organisatie. Wat je je teamleiders gunt, gun je jezelf ook.

Wie het midden versterkt, versterkt de hele organisatie.

HOOFDSTUK 1

Herken je dit?

Een gewone week in een organisatie die verandert.

MAANDAG

1

De directie kiest een nieuwe koers.
Het plan is helder, de slides zijn klaar.

DINSdag

2

De teamleider legt het uit aan het team. Maar ze twijfelt zelf ook: waarom eigenlijk?

WOENSDAG

3

Op de werkvloer wordt gemopperd.
De teamleider knikt mee. Ze snapt het wel.

VRIJDAG

4

In het MT valt het woord weerstand. De conclusie: de medewerkers willen niet.

Maar wat als het probleem niet op de werkvloer zit?

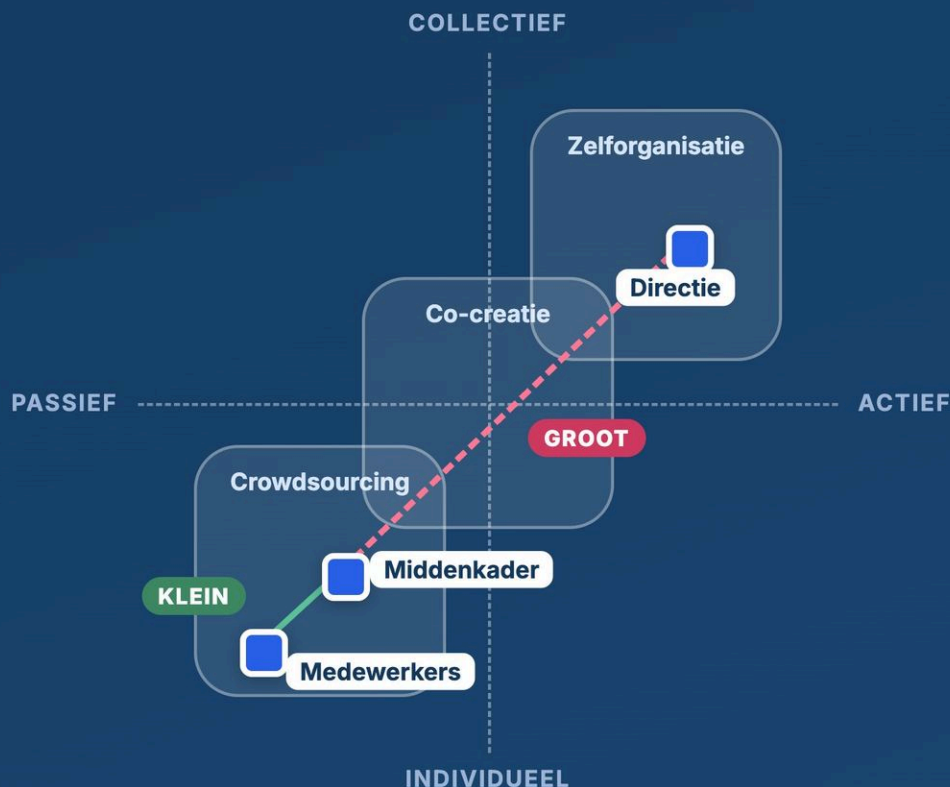
De teamleider in dit verhaal is niet tegen de koers. Ze staat gewoon dicht bij haar team dan bij de directie. En niemand heeft haar meegenomen in het waarom.

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

HOOFDSTUK 2 · HET INZICHT

De afstand zit tussen het midden en de top

Het model laat zien hoe een organisatie samen denkt en beslist: van passief naar actief, van individueel naar collectief.



Crowdsourcing

Mensen geven vooral los input.
Anderen beslissen.

Co-creatie

Groepen ontwikkelen samen en
delen de verantwoordelijkheid.

Zelforganisatie

Teams handelen samen en nemen
zelf besluiten.

Zet je medewerkers, middenkader en directie op het collectieve-intelligentiemodel van Deepler, dan zie je het steeds: **medewerkers en middenkader liggen dicht bij elkaar, de directie ligt verder weg.**

Deepler-model, praktijk. Illustratief: de posities verschillen per organisatie.

CASE Zo zette een woningcorporatie het beeld van directie en medewerkers naast elkaar →

HOOFDSTUK 2 · WAAROM

Waarom het midden de werkvloer kiest

Het is geen onwil. Er zijn vier verklaringen, en ze versterken elkaar.

1

Ze komen van de vloer

Praktijk

Veel teamleiders zijn doorgegroeid uit hun team. Ze kennen het werk en de mensen. De taal van de directie is nieuwer.

Deepler-praktijk

2

Ze voelen zich verbonden

Beperkt

In het voortgezet onderwijs voelen team- en afdelingsleiders zich sterk verbonden met hun docenten. Ze zetten zich graag voor hen in.

Wieland, 2018

3

Ze horen te weinig van boven

Beperkt

Teammanagers voelen zich onvoldoende gezien, gehoord en gewaardeerd. Ze willen betere informatie van de lagen erboven.

Integron, 2025

4

Ze wisselen steeds van rol

Beperkt

Wie in het midden zit, is de ene keer baas en de andere keer ondergeschikte. Dat schakelen kost energie en maakt voorzichtig.

Anicich en Hirsh, 2017

EN DE TOP?

De afstand ontstaat niet alleen in het midden. In organisaties die groot veranderen, steunt 1 op 3 topmanagers de strategie zelf niet volledig. Wie het midden wil meenemen, moet eerst zelf helder zijn.

BLOG **Waarom wij medewerkers vroeg betrekken bij verandering**

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

HOOFDSTUK 3

Wat er op het spel staat

Nederlandse cijfers uit 2025 laten zien wat er gebeurt als een verandering niet landt, en hoe het midden ervoor staat.

IN ORGANISATIES DIE GROOT VERANDEREN

-6

eNPS van medewerkers,
tegen +3 gemiddeld

bijna 1 op 2

medewerkers zoekt een
andere baan

1 op 5

meldt meer ziekte-dagen

IN HET MIDDEN EN AAN DE TOP

1 op 4

middenmanagers ervaart
een (veel) te hoge
werkdruk

ruim 40%

is ongelukkig met de balans
tussen werk en privé

1 op 3

topmanagers steunt de
strategie niet volledig

Integron, Employee Experience in Nederland 2025, peiling onder 5.000 werkenden. Een peiling: zie het als signaal.

WAT DIT BETEKENGT VOOR HR

In een verandering wordt het midden het zwaarst belast en het minst gehoord. Juist daar wordt bepaald of de koers landt, of dat mensen afhaken.

MODULE

Zo meet je hoe teams hun leidinggevende en de koers ervaren

deepler.io/team-leiderschap →

HOOFDSTUK 3 · IN DE DIRECTIEKAMER

Zes dingen die je gaat horen

Over teamleiders en weerstand hoor je stellige uitspraken. Zes die we vaak tegenkomen, met wat je kunt antwoorden.

JE HOORT "De weerstand zit bij de medewerkers."

JIJ ZEGT Vaak zit de grootste afstand tussen middenkader en directie. Meet het per laag voordat je conclusies trekt.

Deepler-praktijk

JE HOORT "Als de teamleiders het maar goed uitleggen."

JIJ ZEGT Teammanagers willen zelf betere informatie van boven. Wat niet helder binnenkomt, gaat er ook niet helder uit.

Integron, 2025

JE HOORT "Een goede vakkracht wordt vanzelf een goede leidinggevende."

JIJ ZEGT Leidinggeven is een ander vak. Wie doorgroeit uit het team, staat dicht bij dat team en verder van de directie.

Deepler-praktijk

JE HOORT "Eén leiderschapstraining en we zijn er."

JIJ ZEGT Training werkt, vooral met oefenen, feedback en sessies verspreid over maanden. Eén dag zonder vervolg werkt minder.

Lacerenza e.a., 2017

JE HOORT "Gebruik de 360 meteen ook voor de beoordeling."

JIJ ZEGT Gaat de 360 om ontwikkeling, dan is het effect ongeveer drie keer zo groot als wanneer er een beoordeling aan hangt.

Smither e.a., 2005

JE HOORT "Ze klagen niet, dus het gaat goed."

JIJ ZEGT Een kwart van het middenmanagement ervaart een te hoge werkdruk. Ruim 40% is ongelukkig met de balans werk-privé.

Integron, 2025

GEBRUIK HET ALS OPENER

Leg deze pagina in je MT op tafel en vraag: welke van deze zes horen wij het vaakst? Het antwoord laat zien waar je moet beginnen.

HOOFDSTUK 4

Wat helpt het midden echt?

Gerangschikt naar de sterkte van het bewijs. Drie groene balkjes: meta-analyses.

Praktijk: wat we bij klanten zien werken.

MAATREGEL

BEWIJS

Leiderschapsontwikkeling, gespreid en met oefenen

Meta-analyse van 335 steekproeven: beter leren, ander gedrag op het werk en betere resultaten. Het best met oefenen, feedback en spreiding.

Lacerenza e.a., 2017

360-feedback voor ontwikkeling

Meta-analyse van 24 studies: gemiddeld een kleine verbetering. Groter bij ontwikkeling, met een doel en een gesprek met het team.

Smither, London en Reilly, 2005

Steun bij werk en privé

Meta-analyse van 85 studies: specifieke steun van de leidinggevende vermindert werk-privéconflict. Dat geldt ook voor teamleiders zelf.

Kossek e.a., 2011

Directie en middenkader samen over de koers

PRAKTIJK

Niet besluiten doorgeven, maar samen bespreken waar je staat en heen wilt.

Deepler-praktijk

Een heldere rol

PRAKTIJK

Wie weet wat er wel en niet verwacht wordt, houdt tijd over om leiding te geven.

Deepler-praktijk

Intervisie met andere teamleiders

PRAKTIJK

Collega's om mee te sparren maken het midden minder eenzaam.

Deepler-praktijk

EERLIJK GEZEGD

Leiderschapsontwikkeling is goed onderbouwd. 360-feedback werkt alleen met een doel en een vervolg. De rest rust op praktijk: logisch en goedkoop, maar meet zelf of het helpt.

CASE

Gemeente ontdekt: leidinggevenden scoren zichzelf hoger dan hun team

deepler.io/leiderschapsontwikkeling-360-feedback-mt →

HOOFDSTUK 5 · DE AANPAK

Vragen, zien, doen, meten

Vier stappen om de afstand in het midden te verkleinen. Bij elke stap: wat je deze maand al kunt doen.

STAP 1
Vragen

Vraag medewerkers, middenkader en directie anoniem hoe de organisatie nu werkt, en hoe die zou moeten werken.

DEZE MAAND

Kies drie stellingen en leg ze aan alle lagen voor.

STAP 2
Zien

Zet de lagen naast elkaar. Tussen welke lagen zit de grootste afstand, en over welk onderwerp?

DEZE MAAND

Bespreek de uitkomst eerst met het middenkader.

STAP 3
Doen

Een sessie van directie en middenkader. Maak de rol helder, ontwikkel met 360-feedback en organiseer intervisie.

DEZE MAAND

Plan de sessie met het werkblad op pagina 11.

STAP 4
Meten

Meet na zes tot twaalf maanden opnieuw. Is de afstand kleiner geworden?

DEZE MAAND

Zet de vervolgmeting nu al in de agenda.

LAAT TEAMLEIDERS MEESCHRIJVEN

Een aanpak voor het midden, gemaakt zonder het midden, vergroot precies de afstand die je wilt verkleinen.

ONTWIKKELEN, NIET BEOORDELEN

Houd 360-feedback los van de beoordelingscyclus. Dan durven mensen eerlijk te zijn, en is het effect groter.

HOOFDSTUK 5 · ZO ZIET HET ERUIT

Zo ziet de afstand eruit in cijfers

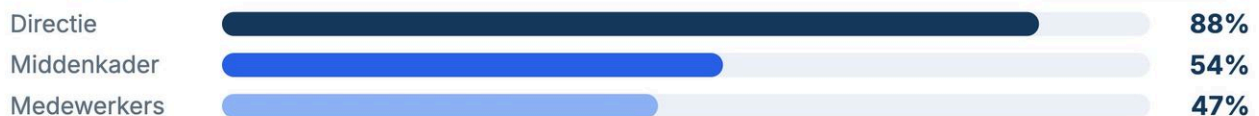
Drie stellingen, drie lagen. Een voorbeeld van wat je ziet als je het vraagt, in plaats van het te raden.

AFSTAND PER LAAG · % EENS

VOORBEELD, FICTIEVE CIJFERS

Ik begrijp waarom we deze koers kiezen.

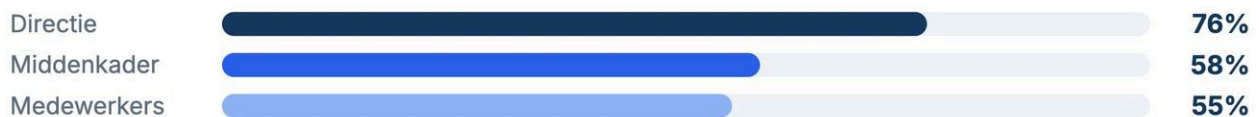
34 punten verschil

**Ik krijg de informatie die ik nodig heb.**

32 punten verschil

**Ik heb ruimte om zelf beslissingen te nemen.**

18 punten verschil

**Wat valt op**

Middenkader en medewerkers liggen dicht bij elkaar. De directie scoort steeds veel hoger.

Wat het betekent

De directie denkt dat de koers helder is. Het midden ziet dat anders, en de werkvloer volgt het midden.

Waar je begint

Niet bij de werkvloer, maar bij het gesprek tussen directie en middenkader over het waarom.

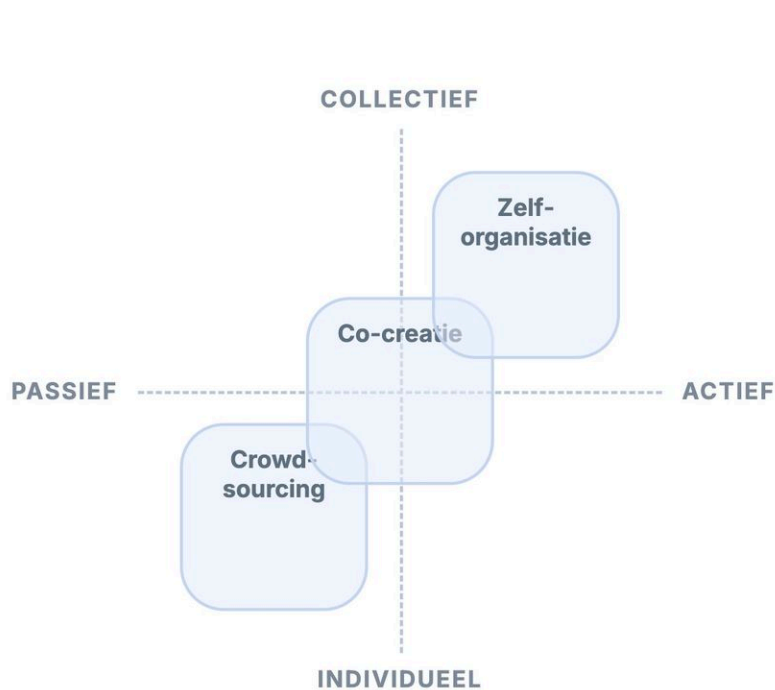


De module **Teamleiderschap** in **Deepler Research** meet onder meer gedeelde strategie, communicatie en rolhelderheid. Anoniem, en alleen zichtbaar waar groepen groot genoeg zijn.

HOOFDSTUK 6 · WERKBLAD

Een uur met directie en middenkader

Eén model, twee lagen aan tafel. Print op A3 of teken het model op een whiteboard.



● realiteit ● gewenst

1 • Plaatsen 10 min

Ieder zet twee stippen: blauw voor waar de organisatie nu staat, oranje voor waar die zou moeten staan. Gebruik de letters D, K en M.

2 • Vergelijken 10 min

Waar liggen de stippen van directie en middenkader ver uit elkaar? En die van middenkader en medewerkers?

3 • Begrijpen 20 min

Wat verklaart de afstand? Vraag door: wat zie jij dat de ander niet ziet?

4 • Afspreken 10 min

Eén ding dat het middenkader nodig heeft van de directie, en andersom.

ONZE AFSPRAKEN

Wat het middenkader nodig heeft van de directie

Wat de directie nodig heeft van het middenkader

LIEVER ECHTE CIJFERS DAN INSCHATTINGEN?

Leg dezelfde vragen anoniem voor aan alle lagen. Dan bespreek je feiten in plaats van indrukken.

WERKBLAD · NULMETING

Hoe sterk is jouw middenkader?

Tien stellingen, vijf minuten. Vul hem in met de directie en een paar teamleiders. Waar jullie antwoorden verschillen, zit het gesprek.

	STELLING	Nee 0	Deels 1	Ja 2
1	ROL Teamleiders weten wat wel en niet van hen verwacht wordt.	☐	☐	☐
2	ROL Teamleiders houden tijd over voor hun mensen.	☐	☐	☐
3	VERBINDING Directie en middenkader bespreken de koers samen, niet alleen van boven naar beneden.	☐	☐	☐
4	VERBINDING Teamleiders kunnen uitleggen waarom we deze koers kiezen.	☐	☐	☐
5	ONTWIKKELING Elke teamleider heeft een persoonlijk ontwikkeldoel.	☐	☐	☐
6	ONTWIKKELING Leiderschapsontwikkeling loopt over maanden, met oefenen en feedback.	☐	☐	☐
7	STEUN Teamleiders hebben collega's om mee te sparren.	☐	☐	☐
8	STEUN Hun eigen leidinggevende vraagt hoe het met hén gaat.	☐	☐	☐
9	ZICHT We weten hoe teams hun leidinggevende ervaren.	☐	☐	☐
10	ZICHT We weten hoe ver directie, middenkader en medewerkers uit elkaar liggen.	☐	☐	☐
		Totaalscore / 20		

0 tot 7 · Startfase

Begin met rol en steun: daar winnen teamleiders direct tijd en lucht.

8 tot 14 · Op weg

Breng directie en middenkader samen, en maak ontwikkeling doorlopend.

15 tot 20 · Voorloper

Meet per laag of het werkt, en deel wat je leert.

BLOG Zo bereid je 360-feedback voor je teamleiders voor

deepler.io/360-graden-feedback-voorbereiden →

HOOFDSTUK 7 · EN JIJ?

Jij zit ook in het midden

Als HR-leider sta je tussen directie en organisatie. Je vertaalt strategie naar beleid, en signalen van de werkvloer naar de bestuurstafel.

HERKENNEN

Vandaag de directie overtuigen, morgen een team geruststellen. Loyaal aan twee kanten, en soms door geen van beide begrepen.

REGELEN

Een vaste plek om te sparren, buiten de lijn. En een grens aan wat jij oplost voor anderen.

VOORLEVEN

Vraag zelf om feedback, ook van je eigen team. Wat je van teamleiders vraagt, laat je eerst zelf zien.

VIER VRAGEN OM BIJ STIL TE STAAN

Aan welke kant sta ik het vaakst, en waarom?

Wat moet de directie weten dat ze nu niet weet?

Bij wie kan ik zelf terecht?

Welke teamleider heeft nu mijn aandacht nodig?

Wie de vertalers vergeet, verliest de boodschap.

VERANTWOORDING

Bronnen

CIJFERS EN MODELLEN

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

Wieland (2018). Waar blijft de middenmanager? Masterscriptie Universiteit Utrecht, via Voion.

Deepler. Het collectieve-intelligentiemodel, praktijkmodel op basis van ervaringen bij klanten.

Anicich en Hirsh (2017). The psychology of middle power. Academy of Management Review, 42(4).

ONDERZOEK ACHTER DE AANPAK

Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph en Salas (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686-1718.

Smither, London en Reilly (2005). Does performance improve following multisource feedback? Personnel Psychology, 58(1), 33-66.

Kossek, Pichler, Bodner en Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis. Personnel Psychology, 64(2), 289-313.

Hoe we het bewijs beoordelen. Sterk: meta-analyses. Redelijk: grote studies en veldonderzoek. Beperkt: peilingen, theorie en kleinschalig onderzoek. Praktijk: wat Deepler bij klanten ziet. **Wat we niet claimen:** de Integron-cijfers zijn een peiling. De afstand tussen de lagen is een patroon uit de praktijk, geen wetmatigheid. De cijfers op pagina 10 zijn fictief.

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

VERDER MET HET KENNISCENTRUM

Hoe ver liggen jouw directie en middenkader uit elkaar?

Scan de code en lees hoe een zorgorganisatie haar teamleiders gericht ontwikkelde, met 360-feedback en een vervolgmeting.

deepler.io/use-cases/360-feedback-teamleiders →

