



# LEIDERSCHAP

## De krachtigste interventie tegen verloop



## Iedere medewerker die vertrekt kost je 45.000 euro

Onderzoek van ABN-AMRO, Effectory en Berenschot laten zien dat vertrek van:

- Medewerkers in staffunctie 50% van het jaarsalaris kosten.
- Managers 150% van het jaarsalaris kosten.
- Directie en schaarse specialisten, 200% van het jaarsalaris kosten.

### Stilstand is achteruitgang. Wat nu?

Verloop, het is een van de grootste uitdagingen waar organisaties mee worstelen. De kosten zijn torenhoog, de productiviteit daalt en de kennisstroom stopt abrupt. Het is verleidelijk om de vinger te wijzen naar de arbeidsmarkt of de salarisstructuur, maar vaak ligt de échte oorzaak veel dichterbij: **leiderschap**.

Bij Mores Leren geloven we dat verandering niet lukt met alleen goede bedoelingen. Het vraagt om **leiderschap dat werkt** en **verandering die blijft**. Dat begint met een simpel, maar krachtig inzicht: leiderschap is geen functietitel, maar een dagelijkse actie. Het is zichtbaar in alles wat je doet, op elk niveau.

Dit e-book is voor iedereen die wil begrijpen hoe je het verloop van medewerkers niet alleen remt, maar ook omkeert. We delen een praktische werkvorm om direct mee aan de slag te gaan. Geen kunstgrepen, maar bouwen op wat al werkt en versterken wat nodig is.



# De wetenschap achter verloop en leiderschap – de cruciale rol van de leidinggevende

Werknemers verlaten leidinggevende, niet hun banen. Een cliché dat verbazingwekkend waar is. Uit onderzoek blijkt dat een gebrek aan ondersteuning, erkenning en ontwikkelingsmogelijkheden de belangrijkste redenen zijn voor werknemers om op te stappen. En wie speelt daar een cruciale rol in? Juist, de leidinggevende.

We zien leiderschap vaak als een abstract begrip, maar in de context van verloop is het heel concreet. Het gaat om dagelijkse interacties, de kwaliteit van feedback, de ruimte voor autonomie en de mate waarin medewerkers zich gezien en gehoord voelen. Deze factoren bepalen in grote mate of iemand besluit te **blijven** of te **gaan**.



## Twee belangrijke theorieën hierover:

- **Psychologische Veiligheid:** De theorie van Amy Edmondson toont aan dat teams pas echt excelleren als medewerkers zich veilig genoeg voelen om fouten te maken, vragen te stellen en hun mening te uiten, zonder angst voor negatieve gevolgen. Een leider die deze veiligheid creëert, verlaagt de drempel voor open communicatie en verhoogt de betrokkenheid.
- **Self-Determination Theory (SDT):** Deze theorie van Ryan en Deci benadrukt dat mensen gedijen wanneer ze drie psychologische basisbehoeften vervuld zien: **autonomie** (het gevoel zelf de regie te hebben), **competentie** (het gevoel ergens goed in te zijn) en **verbondenheid** (het gevoel erbij te horen). Een leidinggevende die hierop inspeelt, motiveert intrinsiek en bouwt een sterke, loyale band op.

Verloop aanpakken is dus niet enkel een HR-taak, maar een fundamentele leiderschapsverantwoordelijkheid. Het gaat over het creëren van een omgeving waarin mensen zich gewaardeerd voelen en kunnen groeien.

# De interventie

## Werkvorm: 'De Drie Spiegels'

Deze werkvorm is ontworpen om leidinggevenden bewust te maken van hun impact op het team en de individuele teamleden. Het is een snelle, krachtige oefening die je kunt doen tijdens een teammeeting of 1-op-1 sessie.

### Stappen:

#### 1. De Spiegel van de Teamcultuur (10 minuten):

Vraag de leidinggevende om na te denken over het verloop binnen hun team. Vraag ze om 3-5 kernwoorden te noemen die de huidige teamcultuur omschrijven. Denk aan woorden als 'open', 'stressvol', 'competitief', 'veilig'.

- Vraag dan: "Wat zegt dit over mijn leiderschap?"

#### 2. De Spiegel van de Individuele Medewerker (10 minuten):

Vraag de leidinggevende om te denken aan één medewerker die het team onlangs heeft verlaten of dreigt te verlaten.

- Vraag ze om de volgende vragen te beantwoorden:  
"Wat miste deze persoon van mij als leidinggevende?  
Welke behoeftes had deze persoon had ten aanzien van hun werk, de organisatie en mij als leider? Heb ik daar voldoende aandacht aan besteed in concrete acties die zichtbaar waren voor deze persoon?"

### 3. **De Spiegel van de Toekomst (5 minuten):**

Iedere grote reis begint met de eerste stap.

- Vraag de leidinggevende: "Bedenk één concrete actie te die je morgen al kunt uitvoeren, om het verloop tegen te gaan." (Dit kan iets kleins zijn, zoals een medewerker oprecht bedanken voor hun werk, een informele check-in plannen of een taak met meer verantwoordelijkheid delegeren.)

**Impact:** Deze oefening dwingt leidinggevenden om verder te kijken dan de standaard excuses en de focus te leggen op hun eigen gedrag en impact.



# Verankering

## Van inzicht naar actie

De werkvorm 'De Drie Spiegels' is een begin. Het creëert bewustzijn en zet aan tot actie. Maar, zoals we bij Mores Leren weten, eenmalige interventies leiden zelden tot blijvende verandering. Gedrag borgen vraagt om consistentie en herhaling.

Om verloop duurzaam aan te pakken, moet leiderschap onderdeel worden van het DNA van de organisatie. Dit betekent:

- **Continue leren:** De wereld verandert constant, continue leren moet een routine zijn, geen uitzondering.
- **Investeren in leiderschapstrainingen:** Leiderschap bestaat uit vaardigheden die je kunt leren en ontwikkelen.
- **Ruimte bieden voor eigenaarschap:** Geef medewerkers de kans om verantwoordelijkheid te nemen en te groeien.
- **Teams versterken van binnenuit:** Door teams te helpen hun eigen dynamiek en samenwerking te verbeteren.

Bij Mores Leren helpen we organisaties deze stappen te zetten. We vertalen ambities naar concrete acties, met beweging die je ziet, voelt en vasthoudt.



# 6 gedrag signalen voor vertrek

Verandering in gedrag is het eerste wat je kunt waarnemen als een medewerker overweegt te vertrekken. Let op de volgende signalen; wat zie, hoor en observeer je in de dagelijkse praktijk?

1. Dalende productiviteit Je ziet dat deadlines vaker worden gemist en dat er meer fouten in het opgeleverde werk sluipen. Je hoort minder updates over de voortgang van belangrijke taken, en de output neemt zichtbaar af.
2. Minimale inspanning Je observeert dat de medewerker strikt binnen de werkuren werkt en geen extra stap meer zet. Je hoort geen proactieve voorstellen meer en ziet dat de persoon alleen nog taken uitvoert die expliciet worden opgedragen.
3. Minder teamgeest Je ziet dat de medewerker zich fysiek afzondert tijdens de lunch of teamuitjes overslaat. Je merkt dat de bijdrage aan informele gesprekken bij de koffiemachine afneemt en het "wij-gevoel" plaatsmaakt voor een meer afstandelijke houding.
4. Passiviteit in overleg Je hoort dat een voorheen vocale collega stil is in vergaderingen. Je ziet een passieve, teruggetrokken lichaamshouding en merkt dat de persoon oogcontact vermijdt of geen inbreng meer heeft als er om input wordt gevraagd.
5. Vermijden van commitment Je hoort de medewerker een collega naar voren schuiven voor een nieuw project met een lange looptijd. Je observeert een focus op kortetermijntaken en merkt een aarzeling om plannen te maken die verder in de toekomst liggen.
6. Minder contact met de leidinggevende Je merkt dat je agenda leger is; de medewerker plant minder proactief een-op-eengesprekken in. Spontane contactmomenten nemen af en je ziet dat de interactie die er is, puur zakelijk en transactioneel wordt.

# Van verloop naar groei. Samen.

Verloop is een signaal.

Een signaal dat het tijd is om te bouwen op wat werkt, en te versterken wat nodig is.

Wil je verder praten over de specifieke uitdagingen in jouw organisatie? Of ben je benieuwd hoe we jouw teams en leiderschap kunnen versterken, zodat je verloop effectief omzet in duurzame groei?

Neem contact met ons op voor een vrijblijvend gesprek.

**Mores Leren: Leiderschap dat werkt.**

## **Mores Leren**

Sjoerd Eijkemans

06 - 43 57 99 53

[sjoerd@moresleren.nl](mailto:sjoerd@moresleren.nl)

[Connect op LinkedIn](#)

[www.moresleren.nl](http://www.moresleren.nl)

