

toolkit verbindend werkgeverschap

van polarisatie naar verbinding: zo pak je het aan op de werkvloer.

praktische adviezen voor het aanpakken
van spanningen op de werkvloer



randstad

partner for talent.



van polarisatie naar verbinding: zo pak je het aan op de werkvloer.

Polarisatie is geen abstract begrip: het speelt zich dagelijks af op de werkvloer. Botsende overtuigingen of meningsverschillen kunnen omslaan in wantrouwen en het vermijden van collega's. Tegelijkertijd willen de meeste medewerkers gewoon goed samenwerken. Daar ligt jouw kans om als werkgever verdeeldheid om te zetten in verbinding.

Deze toolkit helpt je spanningen te herkennen en polarisatie te voorkomen of aan te pakken. Naast een compacte uitleg over verbindend werkgeverschap krijg je vijf scenario's met herkenbare voorbeelden, inzichten en concrete tips waar je vandaag nog mee aan de slag kunt. Geen zware theorie, maar praktische handvatten gebaseerd op de praktijk van andere werkgevers.



verbindend werkgeverschap: van 'zij' naar 'wij'.

Verbindend werkgeverschap draait om het versterken van het 'wij-gevoel' binnen je organisatie. Medewerkers verschillen in achtergrond, overtuiging en generatie, en nemen die diversiteit mee naar de werkvloer. Tegelijkertijd willen ze zich onderdeel voelen van een groter geheel – niet alleen werken voor een functie of salaris, maar ergens bij horen en ertoe doen.

Door als werkgever bewust te werken aan verbondenheid, geef je richting aan dat gevoel van 'wij'. Daarmee voorkom je dat verschillen omslaan in spanningen of uitsluiting. Je bevordert samenwerking en welzijn, en versterkt tegelijkertijd je employer brand.

toolkit verbindend werkgeverschap: van herkenning naar aanpak

In het vervolg van deze toolkit vind je vijf herkenbare spanningsscenario's.

Per situatie lees je:

- wat er speelt in de praktijk
- wat er speelt onder de oppervlakte
- wat jij als werkgever kunt doen

de vier pijlers van verbindend werkgeverschap

Verbindend werkgeverschap draait om vier concrete pijlers die je als werkgever direct in praktijk kunt brengen.

pijler 1: wees 'een van ons'

Verbinding begint bij voorbeeldgedrag. Als leider ben je zichtbaar onderdeel van het grotere geheel. Jij belichaamt waar de organisatie voor staat – niet met mooie woorden, maar in je dagelijkse keuzes en communicatie. Je bent herkenbaar én betrouwbaar.

> concreet betekent dit dat je:

- zichtbaar handelt volgens de gedeelde waarden en normen
- jezelf laat zien als mens, niet alleen als functie
- aanspreekbaar en benaderbaar bent, ook voor collega's buiten je eigen team
- consistent gedrag laat zien dat past bij de identiteit van je organisatie

pijler 2: help 'ons' vooruit

Medewerkers moeten voelen dat jij je inzet voor het collectieve belang. Dat je keuzes maakt die bijdragen aan het geheel – ook als dat soms schuurt. Je overbrugt tegenstellingen, maakt belangen bespreekbaar en zorgt dat iedereen aanhaakt op de gezamenlijke koers.

> concreet betekent dit dat je:

- een gedeelde visie formuleert én uitdraagt
- actief bruggen slaat tussen afdelingen, generaties of belangen
- successen viert die collectief zijn behaald
- zorgt dat iedereen snapt hoe zijn of haar werk bijdraagt aan het grotere geheel

pijler 3: faciliteer 'ons'

Verbindend werkgeverschap is geen quick fix, maar een fundamentele manier van organiseren. Je zorgt voor structuren die verbinding mogelijk maken: in overleg, besluitvorming, teamopbouw en werkritme. Zo wordt het 'wij-gevoel' geen toeval, maar ingebouwd in hoe je werkt.

> concreet betekent dit dat je:

- ruimte maakt in agenda's en processen voor samenwerking en reflectie
- teamindelingen en overlegstructuren zo inricht dat groepen elkaar echt ontmoeten
- zorgt voor fysieke én digitale plekken waar mensen elkaar vinden
- gedeelde waarden verankert in onboarding, HR-processen en interne communicatie
- verbindende werkwijzen stimuleert, zoals duo's, interdisciplinaire projecten of gedeelde feedbackmomenten

pijler 4: vertegenwoordig 'ons'

Een sterke identiteit leeft pas echt als die zichtbaar is - binnen én buiten de organisatie. Je maakt het 'wij' tastbaar in rituelen, verhalen, taal en gedrag. Zo geef je medewerkers iets om trots op te zijn én versterk je tegelijk je employer brand.

> concreet betekent dit dat je:

- gedeelde waarden zichtbaar maakt in communicatie, gedrag en symboliek
- medewerkers uit alle lagen als ambassadeurs betreft bij presentaties, bijeenkomsten en events waarop je organisatie zich laat zien, intern én extern
- rituelen, vieringen en gezamenlijke initiatieven inzet om verbondenheid te voeden
- je employer brand koppelt aan authentieke verhalen van medewerkers
- de collectieve identiteit ook extern uitdraagt, bijvoorbeeld via arbeidsmarktcommunicatie

scenario 1

botsende opvattingen over maatschappelijke thema's.

uit de praktijk

Een organisatie besluit om op donderdag alleen vegetarische maaltijden aan te bieden in het personeelsrestaurant. Het initiatief komt voort uit duurzaamheidsambities en krijgt steun van een groep medewerkers. Maar een andere groep voelt zich overvallen en niet gehoord. Wat begint als een discussie over de lunch, mondt uit in verhitte gesprekken over 'woke gedoe' versus 'ouderwetse ideeën'. Collega's mijden elkaar, er ontstaan eilandjes en de samenwerking komt onder druk te staan.

wat speelt hier onder de oppervlakte?

We zien hier affectieve polarisatie: het verschil van mening gaat niet meer alleen over wat iemand vindt, maar over wie iemand is. Standpunten verharderen, empathie verdwijnt en medewerkers verliezen het gevoel dat ze samen aan iets werken. Vooral maatschappelijke thema's – zoals duurzaamheid, inclusie of politiek – raken aan de persoonlijke identiteit van mensen.

Uit het Randstad Employer Brand Research 2025 blijkt dat vooral jongere generaties, zoals Gen Z, sneller spanningen rondom dit soort onderwerpen ervaren dan oudere generaties, zoals babyboomers.

wat kun je doen als werkgever?

Polarisatie vraagt niet om een winnaar in het debat, maar om een werkgever die het gesprek openhoudt. Herstel begint bij het versterken van het wij-gevoel – door verschillen te erkennen zonder het gezamenlijke doel uit het oog te verliezen.

> organiseer een open dialoogmoment

- creëer een veilige setting waarin medewerkers hun visie kunnen delen
- nodig ook mensen uit die zich normaal niet uitspreken – het stille midden is cruciaal voor verbinding
- zorg voor een neutrale gespreksleider en duidelijke gespreksregels
- sluit af met een gezamenlijke reflectie

> breng onderliggende drijfveren én gezamenlijke waarden in kaart

- laat medewerkers vertellen waarom het onderwerp hen raakt
- gebruik die inzichten om samen kernwaarden te formuleren die richting geven aan het gesprek en de samenwerking
- houd het gezamenlijke doel centraal: samenwerken aan een fijne werksfeer
- gebruik gedeelde waarden als kompas om verschillen te overbruggen



scenario 2

spanningen tussen afdelingen met conflicterende doelen.

uit de praktijk

De verkoopafdeling sluit regelmatig grote deals onder hoge tijdsdruk. Om dat mogelijk te maken, wijkt het team af van interne procedures. De kwaliteitsafdeling is daar niet van gediend: zij willen consistentie en betrouwbaarheid, ook als dat betekent dat processen langer duren. De communicatie loopt vast, er ontstaan verwijten en belangrijke informatie wordt niet meer gedeeld.

wat speelt hier onder de oppervlakte?

Dit is een voorbeeld van inherente polarisatie: teams werken vanuit verschillende doelstellingen, verantwoordelijkheden en ritmes - logisch gezien de organisatieopbouw. Maar zonder gedeelde kaders of een gezamenlijk doel groeit het risico op wij/zij-denken. En als samenwerking stopt, ontstaan silo's die het grotere organisatiedoel in de weg zitten.

wat kun je doen als werkgever?

Spanningen tussen afdelingen verdwijnen niet vanzelf. Jij kunt het verschil maken door structuur aan te brengen en mensen met elkaar in contact te brengen én te houden.

> breng belangen en afhankelijkheden expliciet in beeld

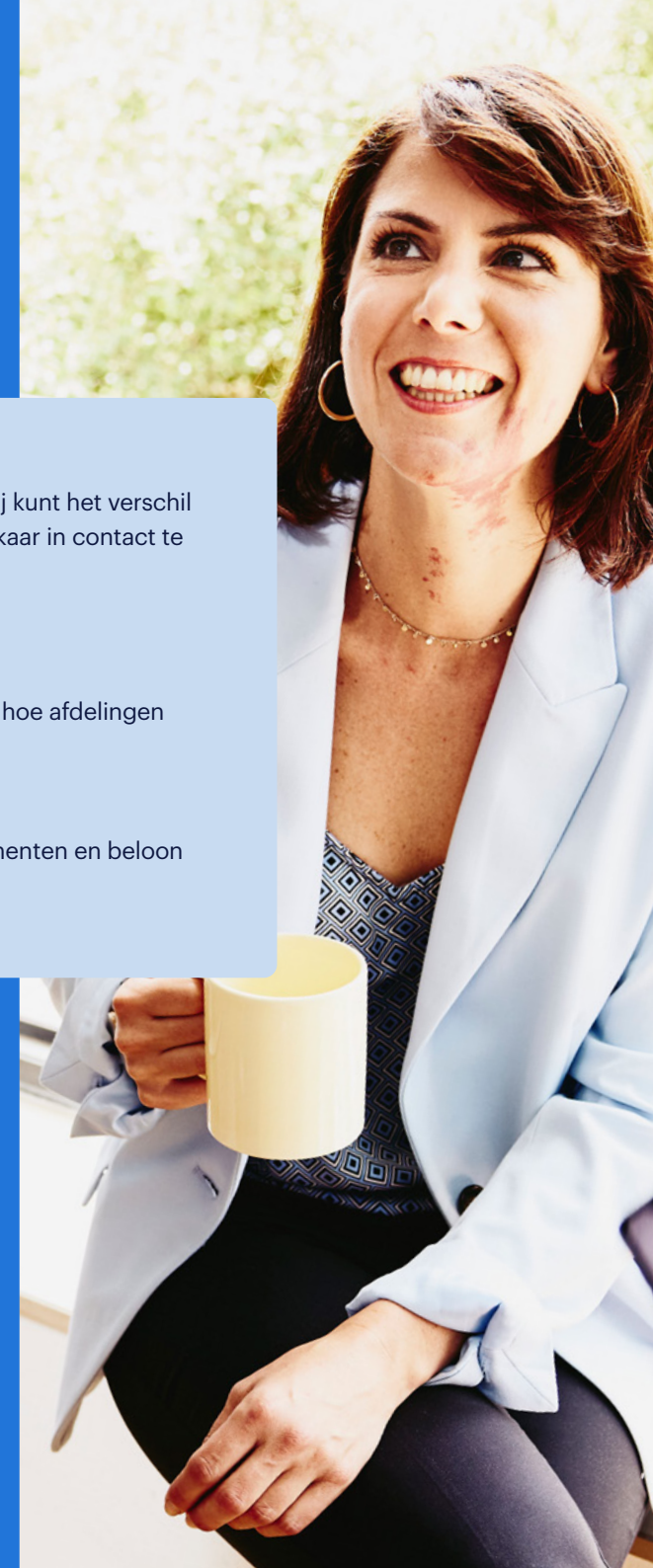
- laat teams elkaars werkwijze en knelpunten uitleggen
- gebruik klantcases of meeloopdagen om te laten zien hoe afdelingen elkaar aanvullen

> versterk structureel de samenwerking

- start gemengde projectteams, plan vaste overlegmomenten en beloon samenwerking expliciet
- maak het onderdeel van je beoordelingssystematiek

Uit het Randstad Employer Brand Research 2025 blijkt:

- 23% van de medewerkers zegt dat conflicten binnen het bedrijf de samenwerking belemmeren
 - 28% denkt dat de productiviteit hoger zou zijn zonder die spanningen
 - vooral Generatie Z voelt dit sterker dan andere groepen: 31% ervaart gebrekkige samenwerking, 34% ziet dit als rem op de prestaties.
-



scenario 3

groepsvorming op basis van taal, cultuur of generatie.

uit de praktijk

Op kantoor vormen zich vaste groepjes: jonge internationale medewerkers lunchen samen in het Engels, terwijl oudere Nederlandse collega's apart zitten. Tijdens vergaderingen blijven de gesprekken binnen de eigen groep. Nieuwe collega's uit andere culturen voelen zich niet altijd welkom. Er ontstaat onuitgesproken afstand, en dat belemmert samenwerking en uitwisseling van ideeën.

wat speelt hier onder de oppervlakte?

In dit voorbeeld speelt sociale identiteit: mensen zoeken herkenning, veiligheid en vertrouwen binnen hun eigen groep. Verschillen in taalgebruik, waarden en omgangsvormen maken het lastiger om vanzelfsprekend contact te maken. Daardoor ontstaat groepsvorming – soms onbedoeld, maar met grote impact op onderlinge verbondenheid.

Uit de Randstad Employer Brand Research 2025-rondetafelsessies blijkt dat de voertaal op het werk een concrete bron van spanning is. De gespreksdeelnemers gaven aan dat de vraag 'Mag ik hier nog Nederlands spreken?' vaak voorbijkwam op de werkvloer – een teken dat taalgebruik niet voor iedereen vanzelfsprekend of inclusief voelt. Juist zulke ongeschijnlijk kleine fricties versterken het gevoel van afstand tussen groepen.

wat kun je doen als werkgever?

Groepsvorming is normaal, maar als werkgever kun jij helpen om bruggen te slaan. Laat mensen elkaar leren kennen én begrijpen, op een manier die aansluit bij jouw werkvloer.

> stimuleer gemengde samenwerking en maak groepsdynamiek bespreekbaar

- gebruik buddy-systemen, gezamenlijke aftrapmomenten of intervisie om bubbels te doorbreken
- geef ruimte om ervaringen te delen en bespreek ongeschreven regels

> maak taal bespreekbaar

- bied duidelijkheid over de voertaal in verschillende situaties
- zorg waar nodig voor taalsupport – bijvoorbeeld via taalcursussen of vertaalhulp



scenario 4

onveiligheid na incidenten (discriminatie, agressie).

uit de praktijk

Een buitendienstmedewerker wordt tijdens de aflevering van een bestelling uitgescholden vanwege zijn huidskleur. Zijn leidinggevende is geschrokken, maar weet niet goed hoe te reageren. Het incident wordt gemeld volgens het geldende protocol, maar daarna blijft het stil: er volgt geen gesprek, geen steun en geen zichtbaar vervolg. Enkele weken later trekken andere collega's met een vergelijkbare achtergrond aan de bel. Ze geven aan dat ze zich niet veilig voelen na wat er is gebeurd en twijfelen of hun werkgever hen echt zal beschermen bij dit soort situaties.

wat speelt hier onder de oppervlakte?

Incidenten met een discriminatoire of agressieve lading raken diep – en kunnen het gevoel van veiligheid en vertrouwen in de organisatie wezenlijk beschadigen. Zoals in dit voorbeeld kan het ontbreken van erkenning en opvolging leiden tot een gevoel van verlating: 'je staat er alleen voor'. Dat gevoel beperkt zich niet tot het slachtoffer, maar breidt zich vaak uit naar anderen die zich met hem of haar identificeren. Het gevolg: medewerkers trekken zich terug, spreken zich minder uit en verliezen het vertrouwen dat ze worden beschermd.

wat kun je doen als werkgever?

Een incident dat niet wordt erkend, blijft doorwerken. Laat zien dat je verantwoordelijkheid neemt – direct én duurzaam.

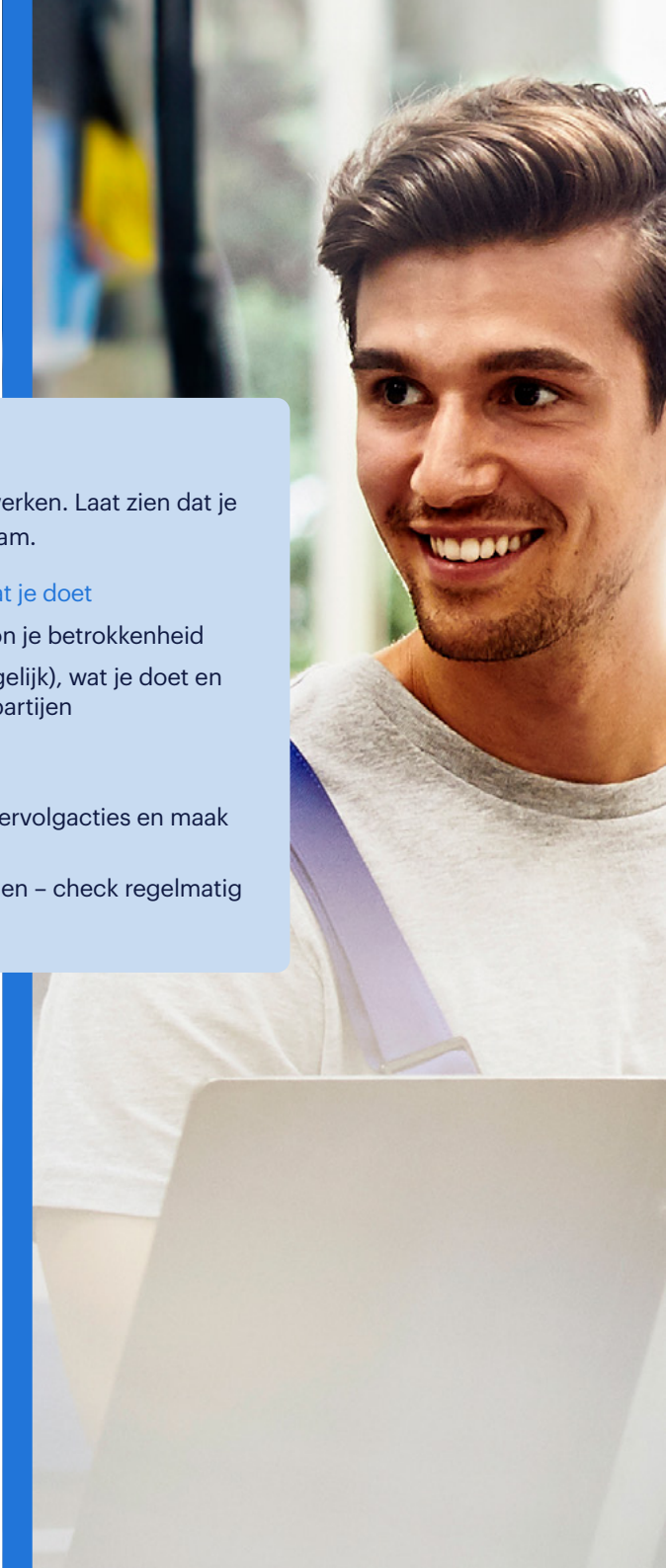
> erken het incident - meteen - en laat weten wat je doet

- neem contact op met de medewerker en toon je betrokkenheid
- laat weten wat er is gebeurd (voor zover mogelijk), wat je doet en waar je grenzen stelt – ook richting externe partijen

> werk aan duurzaam herstel van vertrouwen

- organiseer nazorg, betrek medewerkers bij vervolgacties en maak sociale veiligheid bespreekbaar in teams
- veiligheid begint bij gezien en gehoord worden – check regelmatig bij je medewerkers of ze dat nog zo ervaren

Uit de Randstad Employer Brand Research 2025-rondetafelssessies blijkt dat medewerkers zich sneller terugtrekken na veiligheidsincidenten met mensen van buiten de organisatie als ze niet ervaren dat hun werkgever hen steunt en beschermt, en zichtbaar positie inneemt.



scenario 5

spanningen door (gevoelde) ongelijkheid.

uit de praktijk

In een organisatie ontstaan spanningen omdat nieuwe medewerkers flexibele contracten krijgen, terwijl bestaande medewerkers nog oude, gunstigere regelingen hebben. De nieuwkomers uiten luid en duidelijk hun frustratie. De sfeer op de werkvloer verslechtert.

wat speelt hier onder de oppervlakte?

Ongelijkheid – of de beleving daarvan – raakt aan het rechtvaardigheidsgevoel. Wanneer medewerkers verschillen in behandeling, kansen of waardering ervaren, kan polarisatie snel ontstaan. De luidste stemmen domineren vaak de discussie, maar verwoorden niet altijd het gevoel van de zwijgende meerderheid.

Uit het Randstad Employer Brand Research 2025 blijkt dat steeds meer werkenden verwachten van hun werkgever dat gelijkheid niet alleen een waarde is, maar ook voelbaar is in beleid en praktijk.

wat kun je doen als werkgever?

Gevoelde ongelijkheid kan een voedingsbodem zijn voor frustratie, wantrouwen en wij/zij-denken. Het wegnemen van deze spanningen vraagt om meer dan luisteren: je moet serieus werk maken van rechtvaardigheid in beleid én beleving.

> maak ongelijkheid bespreekbaar en werk aan verbetering

- gebruik anonieme feedbackrondes of persoonlijke gesprekken om signalen op te halen
- betrek nadrukkelijk ook medewerkers die zich minder snel uitspreken
- leg duidelijk uit waarom bepaalde verschillen bestaan, zonder ze weg te poetsen
- laat zien welke stappen je neemt om ongelijkheid te verkleinen – en maak hier concrete afspraken over

> veranker gedeelde waarden in de dagelijkse praktijk

- organiseer initiatieven waarin gelijkwaardigheid en samenwerking centraal staan
- laat natuurlijke leiders uit verschillende lagen het gesprek voeren en het goede voorbeeld geven
- herinner teams regelmatig aan de gedeelde ambitie en waarden binnen de organisatie



valkuilen – herken ze, voorkom ze

Veel valkuilen bij het aanpakken van spanningen op de werkvloer komen telkens terug. Ze ondermijnen verbindend werkgeverschap – vaak zonder dat je het doorhebt. Hieronder zie je de vier grootste valkuilen en wat je beter kunt doen.

1. vermijden of sussen in plaats van aanpakken

Benoem spanningen, ook als ze ongemakkelijk zijn. Wat je erkent, kun je beïnvloeden.

2. luisteren naar de luidste stemmen

Geef ook medewerkers die zich niet meteen laten horen de ruimte hun mening te geven. Juist zij dragen vaak de gedeelde waarden uit.

3. formeel handelen zonder menselijke maat

Protocollen helpen, maar empathie verbindt. Toon oprechte betrokkenheid en duidelijk leiderschap.

4. geen structurele opvolging

Eén gesprek is geen oplossing. Maak verbinding onderdeel van je manier van werken.

hier doe je het voor

Polarisatie aanpakken kost moeite, maar het loont. Organisaties die inzetten op verbinding plukken daar op meerdere vlakken de vruchten van. Dit zijn de opbrengsten die we in alle scenario's terugzien:

> meer vertrouwen en betrokkenheid

Medewerkers voelen zich serieus genomen en durven zich uit te spreken.

> een betere samenwerking over grenzen heen

Mensen van verschillende afdelingen, generaties en achtergronden vinden elkaar makkelijker.

> een verankerd wij-gevoel

Door gedeelde waarden, erkenning en zichtbaarheid ontstaat verbinding – en daarmee draagvlak voor gezamenlijke doelen.

> een inclusieve organisatiecultuur

Iedereen voelt zich welkom én van waarde – ongeacht functie, contract of achtergrond.

> een sterk employer brand

Als je medewerkers graag bij je organisatie (blijven) werken omdat je een aantrekkelijke werkgever bent, dan kan dat hét verschil maken als je nieuw talent wilt aantrekken op de krappe arbeidsmarkt van nu.

meer weten?

Meer weten over verbindend werkgeverschap en de uitkomsten van het Randstad Employer Brand Research 2025? Download de whitepaper '[van polarisatie naar verbinding – de rol van de werkgever](#)'.

Of neem contact op met je Randstad-contactpersoon.



randstad