

NATIONAAL

LEIDERSCHAPS

ONDERZOEK

2015

“EEN GOEDE LEIDER HEEFT GEVOEL VOOR  
MENSEN EN BELANGSTELLING VOOR HEN.  
JE MOET MENSEN MEENEMEN, WELKE  
POSITIE JE OOK BEKLEEDT. JE MOET  
UITEINDELIJK MET ANDERE MENSEN EN  
VOOR ANDERE MENSEN DINGEN DOEN.”  
– Kajsa Ollongren, Wethouder Gemeente Amsterdam

Goed leiderschap is essentieel. Dat geldt in economisch goede tijden, maar zeker in de dynamische tijd waarin we nu leven. Organisaties hebben te maken met technologische ontwikkelingen die elkaar in hoog tempo opvolgen. Individualisering heeft zijn weerslag op burgers, klanten, medewerkers en ondernemers. Deze ontwikkelingen zijn van grote invloed op economie en maatschappij. De toekomst laat zich steeds moeilijker voorspellen. Zelfs niet op een termijn van drie tot vijf jaar. Zie daar de uitdaging waar leiders voor staan.

Om vast te stellen hoe leiders hun organisaties aansturen en wat werknemers van hen verwachten, is het Nationaal Leiderschapsonderzoek uitgevoerd door Opleidingsinstituut de Baak, Marketing & PR Bureau Winkelman Van Hessen en NRC Q. Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief gedeelte op basis van Computer Aided Web Interviewing en een kwalitatief onderzoek aan de hand van tien persoonlijke interviews. De resultaten worden gepresenteerd tijdens de Big Improvement Day 2015 (BID 2015).

Allen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek willen we hartelijk bedanken.



Arko van Brakel  
CEO



Hanneke Verburg  
Directeur

Freek Staps  
Chef NRC Q

## SAMENVATTING

LEIDERS GEVEN ZICHZELF GEMIDDELD EEN RAPPORTCIJFER 7,6. WERKNEMERS BEVESTIGEN DE OVERALL WAARDERING VOOR DE LEIDER, MAAR DAT MET HET WAT LAGERE CIJFER 6,8. LEIDERS OMSCHRIJVEN HUN STIJL ALS OPEN, COACHEND EN STIMULEREND. HUN LEIDERSCHAPSTIJL VALT OVERWEGEND IN DE CATEGORIEËN MENSGERICHT OF SITUATIONEEL. KENMERKEND VOOR DEZE LEIDERSCHAPSTIJLEN IS HET GEVEN VAN VERANTWOORDELIJKHEID EN VERTROUWEN AAN DE EIGEN MEDEWERKERS. HET PERCENTAGE LEIDERS DAT TEVREDEN IS OVER HUN EIGEN STIJL VAN LEIDERSCHAP IS MET 85% HOOG TE NOEMEN. OOK UIT HET KWALITATIEF ONDERZOEK BLIJKT DAT DE MENSGERICHTE STIJL DE OVERHAND HEEFT. NAAR MEDEWERKERS WORDT GOED GELUISTERD EN HUN INBRENG WORDT BELANGRIJK GEVONDEN. VERTROUWEN VORMT DE RODE DRAAD WAAR HET GAAT OM LEIDERSCHAP. HET GAAT DAARBIJ OM VERTROUWEN GEVEN EN VERTROUWEN KRIJGEN.

Het merendeel (66%) van de werknemers is (zeer) tevreden over de leiderschapsstijl van hun leider. Ook door werknemers wordt de mensgerichte stijl het vaakst genoemd, maar minder vaak dan door de leiders (36% t.o.v. 47%). Werknemers die (zeer) ontevreden zijn vormen 21% van het totaal. Zij ervaren dat hun leider niet coachend is en weinig aandacht heeft voor de 'mens' achter de werknemer. Een andere reden voor ontevredenheid is het ontbreken van visie of onduidelijke aansturing.

'De ouderwetse baas', is van het toneel verdwenen. De baas is van een 'u' een 'jij' geworden. Volgens 38% van de medewerkers haalt die baas regelmatig koffie of thee voor de ondergeschikten. Overigens is bijna het dubbele percentage leiders van mening dat zij met meer dan één kop thee of koffie terugkeren van de coffeecorner. Dat doen ze in hun eigen beleving vaker dan in de ogen van hun medewerkers. Ruim een kwart van de leiders verwacht dat hun medewerkers ook buiten werktijd bereikbaar zijn en hun e-mail checken. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat leiders daar wel mee worstelen. Ze verwachten dat medewerkers dat uit zichzelf doen 'indien nodig', maar benadrukken anderzijds het belang van een goede 'work-life balance'.

Het onderzoek naar verschillen tussen jongere en oudere leidinggevendens levert op een aantal punten duidelijke verschillen op tussen leiders en werknemers. Zo vinden werknemers significant vaker dat jonge leiders meer bezig

zijn met hun carrière dan met hun mensen. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat leiders eerder een verband leggen tussen leeftijd en leiderschapsstijl. Verschillen op dat vlak zijn niet leeftijdgebonden. Er is sprake van jonge geesten in een oud lichaam en vice versa. De geïnterviewde leiders zien ook verschillen tussen sectoren, zowel op het gebied van jong/oud als man/vrouw.

Een meerderheid bij de leiders (58%) en de werknemers (60%) vindt dat er meer vrouwen in leidinggevende posities moeten komen. Het percentage moet van 30% nu, naar 50% gewenst. Dit wordt onderbouwd met argumenten dat dit een betere afspiegeling zou vormen van de samenleving en het vergroten van de effectiviteit van het managementteam. Het streven wordt gedeeld door de deelnemers aan het kwalitatief onderzoek. Maar er blijkt geen steun voor positieve discriminatie of de invoering van een verplicht quotum te zijn. De kwaliteit van de man of vrouw moet doorslaggevend zijn.

Wat betreft vertrouwen in de toekomst zijn leiders positief over het eigen beleid. Werknemers zijn wel overwegend positief, maar wel significant minder enthousiast. De rol van het middenkader wordt door leiders als cruciaal gezien. Dit is in lijn met de uitkomsten van het kwalitatief onderzoek. Het geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen zijn hier onlosmakelijk mee verbonden.

# STIJL VAN LEIDERSCHAP

Er zijn duidelijke verschillen tussen leiders en medewerkers in de typering van leiderschapsstijlen. Bijna de helft (47%) van de leiders geeft aan een mensgerichte stijl te hanteren. De medewerkers ervaren dit anders; slechts 36% noemt de mensgerichte stijl, dat is significant lager. Een tweede populaire stijl onder leiders is de situationele stijl die door 38% genoemd wordt. Slechts 15% van de medewerkers typeert de stijl van leiderschap als situationeel. Ook significant is het verschil tussen leiders en medewerkers waar het gaat om de directieve stijl, die door 3% van de leiders wordt genoemd en door 16% van de medewerkers.

Het tempo in economie en maatschappij is in de loop der tijd enorm toegenomen. De technologische ontwikkeling is daarvan de aanjager. Dit vraagt om meer flexibiliteit van organisaties en stelt eisen aan leiders en medewerkers. Uit de interviews met leiders komt naar voren dat een heldere visie en besluitvaardigheid van groot belang zijn.

De stijl van leiderschap is vanzelfsprekend heel bepalend voor de relatie tussen leider en werknemer. Het ontbreekt leiders niet aan een positief beeld van zichzelf. Leiders geven zichzelf gemiddeld een 7,6. Van hen zegt 85% tevreden of zeer tevreden te zijn over hun leiderschapsstijl. Overigens zijn ook de medewerkers positief. Zij geven een 6,8 als gemiddeld rapportcijfer en 66% van hen is (zeer) tevreden. Het opvallende verschil zit in ontevredenheid. Het aantal leiders dat ontevreden is over de eigen leiderschapsstijl is te verwaarlozen. Maar van de medewerkers zegt 21% ontevreden dan wel zeer ontevreden te zijn over de stijl van leidinggeven. Deze groep ervaart dat hun leider niet coachend is, niet motiveert en weinig aandacht heeft voor 'de mens' achter de werknemer. Een andere reden voor ontevredenheid

is wanneer de leider geen visie heeft of onduidelijk is in de aansturing. Onder de groep ontevredenen valt vermoedelijk de 12% medewerkers die de stijl van leiderschap typeert als chaotisch en een deel van de 16% die er de typering directief aangeeft.

**“ZEKER IN MOEILIJKE OMSTANDIGHEDEN VERLANGEN MEDEWERKERS VISIE, DUIDELIJKHEID EN DAADKRACHT VAN HUN LEIDERS.”**

– Tjark Tjin-A-Tsoi, Directeur-generaal CBS

**“NOOIT TWIJFELEN, NOOIT WACHTEN MET HET BESLUIT. BESLUITELOOSHEID ZORGT VOOR TWIJFEL BINNEN EEN ORGANISATIE.”**

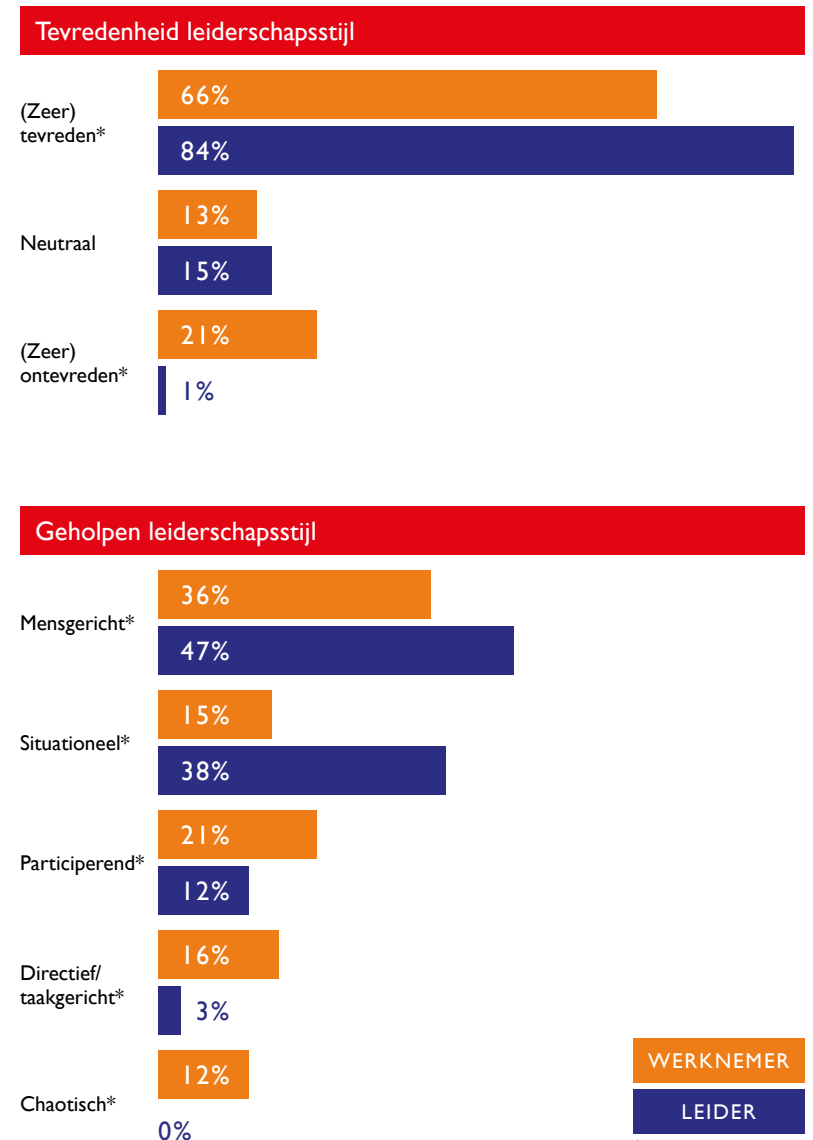
– John Fentener van Vlissingen, Oprichter en president-commissaris BCD Group

**“DE SAMENLEVING EN DE WERELD ZIJN CONTINU IN BEWEGING EN DE UITKOMST IS ONZEKER. DAAROM MOET JE ZELF HELDER ZIJN OVER DE DOELSTELLING EN DE RICHTING WAAR JE NAARTOE WILT.”**

– Peter de Kruijk, Adjunct-directeur Amsterdam InBusiness

Een groep van 15% van de leiders zegt noch tevreden noch ontevreden te zijn. Dat betekent niet dat ze hierover geen mening hebben, integendeel. Deze groep is kritisch naar zichzelf en vindt dat er altijd ruimte is voor verbetering, daarover wordt goed nagedacht.

Bijna de helft van de leiders zegt een mensgerichte stijl te hanteren. Dat correspondeert met hun spontane omschrijving van stijl van leiderschap als open, coachend en stimulerend. 84% van de leiders die aangeven heeft (zeer) tevreden te zijn over hun leiderschapsstijl baseren dit op objectieve feedback (bijvoorbeeld 360 graden feedback of laag ziekteverzuim) en subjectieve feedback (medewerkers zijn gemotiveerd of de leider kreeg geen klachten) van de medewerkers. Hetzelfde geldt voor werknemers die ervaren dat hen verantwoordelijkheid wordt gegeven en ruimte wordt geboden om goed te functioneren. De leider staat niet boven maar naast hen; hij of zij coacht gericht op het eindresultaat. Men ervaart de leider als open en eerlijk. Dit sluit aan bij het gegeven dat bij 9 van de 10 leiders de deur altijd open staat voor hun medewerkers. Vertrouwen vormt het sleutelwoord voor leiderschap. Het gaat om vertrouwen geven aan en vertrouwen krijgen van medewerkers.



WERKNEMER

LEIDER

\* Significant verschil

“EEN LEIDER MOET ZORGEN DAT HIJ VERTROUWEN HEEFT IN ZIJN MEDEWERKERS EN HEN, BINNEN DE GESTELDE GRENZEN, VRIJHEID GEVEN. OP DEZE MANIER ONTPLOOIT HET INDIVIDU ZICH BETER EN ZAL TOT BETERE PRESTATIES KOMEN.”

– John Fentener van Vlissingen,  
Oprichter en president-commissaris  
BCD Group

“TIEN JAAR GELEDEN WAS HET IN DE MODE DAT JE EEN CHARISMATISCH LEIDER WAS DIE ALLE ANTWOORDEN HAD EN DIE VOORUIT LIEP OP DE TROEPEN, TEGENWOORDIG KOMT DAT BIJNA DICTATORIAAL OVER.”

– Aukje Kuypers,  
Voorzitter directieteam Kuypers

“JE MOET GOED KUNNEN LUISTEREN. JE MOET DE KRACHT VAN IEDEREEN IN DE ORGANISATIE GEBRUIKEN OM DE JUISTE KANT OP TE GAAN.”

– Symen Jansma, Mede-oprichter en CEO  
Travelbird

---

Ook uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de mensgerichte stijl de overhand heeft. Naar medewerkers wordt goed geluisterd en hun inbreng wordt belangrijk gevonden. Dat brengt met zich mee dat de communicatiebehoefte van medewerkers hoog is. De mensgerichte stijl schept ook verwachtingen. Ook in de interviews is vertrouwen de rode draad waar het gaat om leiderschap.

---

Uit de interviews blijkt eveneens dat de sfeer op de werkvloer veel informeler is geworden.

---

“TEGEN MIJN OPA ZEIDEN ZE MENEER VAN BOMMEL, TEGEN MIJN VADER, MENEER FRANS EN TEGEN MIJ ZEGGEN ZE REYNIER. DAT ZEGT IETS OVER MIJN STIJL VAN LEIDINGGEVEN.”

– Reynier van Bommel,  
Algemeen directeur Van Bommel

“IN NEDERLAND LIJKT WERK SOMS TE WORDEN BEHANDELD ALS EEN NOODZAKELIJK KWAAD, IN PLAATS VAN EEN ONTPLOOIINGSKANS. MAAR EEN ‘I JUST WORK HERE’ MENTALITEIT IS VOOR IEDEREEN DESASTREUS.”

– Tjark Tjin-A-Tsoi, Directeur-generaal CBS

“WORK-LIFE BALANCE VIND IK BELANGRIJK, EN DAT MENSEN RUST NEMEN. MAAR ER ZIJN MOMENTEN WAAR IK HET WEL BELANGRIJK VINDT. BIJVOORBEELD ALS ER EEN OFFERTE UITMOET OF IETS NIET AF IS. IK ZIT ER DUBBEL IN.”

– Jeannine Peek,  
Algemeen directeur Dell Computers

Thuiswerken is inmiddels de gewoonste zaak van de wereld geworden. Dat wordt door meer dan 80% van de respondenten zo gezien. Dat gaat voor een deel gepaard met de verwachting dat medewerkers ook in de avonduren en in het weekend bereid zijn hun e-mail te checken.

---

Uit de interviews komt geen eenduidig beeld naar voren wat betreft de verwachtingen die leiders hebben van hun medewerkers. Enerzijds wordt het belang onderstreept van een goede work-life balance, anderzijds wordt verwacht van medewerkers dat ze ook buiten werktijd bereikbaar zijn. De eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers wordt benadrukt, maar dit laat ruimte over voor interpretatie.

---

“DE ‘I JUST WORK HERE’-MENTALITEIT ONTSTAAT DOORDAT DE STIJL VAN LEIDINGGEVEN NIET PAST BIJ DE GENERATIE MENSEN VAN NU.”

– Symen Jansma, Mede-oprichter en CEO  
TravelBird

## ZOALS DE OUDEN ZONGEN...?

Het onderzoek naar verschillen tussen jongere en oudere leidinggevendens levert op een aantal punten duidelijke verschillen op tussen de mening van leiders en medewerkers. Zo vindt meer dan de helft van de werknemers dat jonge leiders meer bezig zijn met hun carrière dan met hun medewerkers. Van de leiders is ruim een derde die mening toegedaan. 39% van de werknemers heeft liever een oudere leidinggevende dan een jongere. Leiders hechten veel minder waarde aan het verschil tussen jong en oud. Slechts 17% van hen geeft de voorkeur aan een leider met levenservaring. Er is ook sprake van een significant verschil tussen medewerkers en leiders waar het gaat om de acceptatie door ouderen van een jonge leider. 9% van de leiders ziet dit als een probleem, tegen 17% van de medewerkers.

Het kwalitatief onderzoek laat zien dat het verschil tussen jong en oud zich niet eenduidig laat interpreteren. Er zijn geïnterviewden die van mening zijn dat er geen wezenlijk verschil is en dat verschillen te herleiden zijn tot verschil in leiderschapsstijl; en die is niet leeftijdgebonden. Oudere mensen kunnen een jonge stijl hanteren en vice versa. Daarbij wordt de oude stijl geassocieerd met directief en hiërarchisch. Opmerkelijk is dat vanuit hetzelfde verschil in leiderschapsstijl een enorm verschil tussen jong en oud wordt gesignaleerd. Toch geldt ook daarvoor dat het gaat om verschillen in leiderschapsstijl. In meerdere gevallen wordt het belang onderstreept van ervaring als belangrijke bagage voor een leider. Het genuanceerde beeld wordt nog eens versterkt door de koppeling van leiderschap aan het type organisatie. Voor het leiden van techbedrijven bijvoorbeeld, wordt minder waarde gehecht aan leeftijd/ervaring.

**“WELKE LEIDERS EEN ORGANISATIE HEEFT WORDT IN HOGE MATE BEPAALD DOOR HET TYPE ORGANISATIE EN DE TIJD WAARIN HET LEEFT.”**

– Tjark Tjin-A-Tsoi, Directeur-generaal CBS

**“JONGEREN HEBBEN IETS MEER LAST VAN TESTOSTERON, ONZEKERHEID EN BEWIJSDRANG, MAAR DAARDOOR HEBBEN ZE WEL VEEL DRIVE.”**

– Erik Akerboom, Secretaris-generaal ministerie van Defensie

**“MENSEN DENKEN MISSCHIEN DAT EEN LEIDINGGEVENDE OUDER MOET ZIJN DAN DE WERKNEMER ZELF. DIT HERKEN IK WEL. DE PRAKTIJK IS ECHTER HEEL ANDERS, HET MAAKT HELEMAAL NIET UIT HOE OUD OF HOE JONG JE BENT ALS LEIDINGGEVENDE, MENSEN VERGETEN JE LEEFTIJD HEEL SNEL.”**

– Kajsa Ollongren, Wethouder Gemeente Amsterdam

**“IK DENK UITEINDELIJK DAT DE WIJZE WAAROP JE MET ELKAAR OMGAAT EEN HELE PERSOONLIJKE KWALITEIT IS EN DIE IS NIET PER DEFINITIE LEEFTIJD AFHANKELIJK.”**

– Jos Schillings, Directeur Utrechts Conservatorium HKU

De meerderheid van zowel de leiders als de medewerkers is het niet eens met de stelling dat ouderen en jongeren op dezelfde wijze kunnen worden aangestuurd, dat geldt voor 65% van de leiders en 61% van de medewerkers. Eensgezind zijn beide groepen waar het gaat om hun mening over de jongere generatie. Circa twee derde van zowel leiders als medewerkers is van mening dat de jongere generatie zich autonoom en proactief opstelt.

**“JONGEREN ZIJN DIRECTER, SNELLER EN HORIZONTALER. MAAR JONGEREN WAARDEREN ERVARING EN COACHING OOK ENORM.”**

– Erik Akerboom, Secretaris-generaal ministerie van Defensie

**“ER IS NU EEN ANDERE HIËRARCHIE IN ORGANISATIES. MENSEN ACCEPTEREN NIET ZONDER MEER DAT JE DE BAAS BENT. IK DURF ALLEEN NIET TE ZEGGEN OF DIT MET OUD EN JONG TE MAKEN HEEFT, OMDAT IK HET BEIDE ZIE TERUGKOMEN IN ZOWEL OUDE ALS JONGE LEIDERS.”**

– Jeannine Peek, Algemeen directeur Dell Nederland

**“HOE IK DE JONGE GENERATIE NU ZIE TEN OPZICHTE VAN DE OUDE GENERATIE OP HET GEBIED VAN INZET VOOR WERK, IS EEN VERADEMING.”**

– Reynier van Bommel, Algemeen directeur Van Bommel

## VENUS OF MARS?

Het verschil tussen mannen en vrouwen als leider is geen groot issue. Werknemers hebben slechts in 18% van de gevallen liever een mannelijke leidinggevende dan een vrouwelijke. 14% van de werknemers geeft aan dat een jonge, vrouwelijke leidinggevende niet wordt getolereerd. Wellicht is hier sprake van een onderling versterkend effect tussen leeftijd en sekse. Leaders vinden dit in 6% van de gevallen. Op de stelling 'Mannelijke leidinggevenden zijn beter in staat het personeel te motiveren dan vrouwelijke leidinggevenden' geeft slechts 4% een bevestigende reactie. Er is hierbij geen verschil tussen leiders en medewerkers.

Volgens leiders en medewerkers is rond de 30% van de leidinggevenden een vrouw. Een meerderheid is er voorstander van dat dit per percentage hoger wordt in de toekomst. Redenen waarom men het wenselijk acht dat het percentage vrouwen in de leiding toeneemt, is omdat dit een betere afspiegeling vormt van de samenstelling van het medewerkersbestand. Het zorgt voor meer diversiteit. Daarnaast wordt genoemd dat een betere balans tussen mannen en vrouwen in de leiding de effectiviteit van het managementteam vergroot.

Ook uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat er voorkeur is voor een balans tussen mannen en vrouwen in de leiding van een organisatie. Er is draagvlak voor actiever beleid op dit vlak, maar kwaliteit geeft altijd de doorslag. Er is geen steun voor actieve positieve discriminatie en de invoering van een quotum. Net als bij leeftijd worden vrouwen wel geassocieerd met een ander type leiderschapstijl. De sector lijkt ook een rol te spelen. Vrouwen vinden hun weg naar de top gemakkelijker in servicegeoriënteerde bedrijven dan bijvoorbeeld in techbedrijven.

“VROUWEN ZIJN VEEL MEER VAN HET CONSENSUS VINDEN EN OVERLEG HEBBEN. MANNEN ZIJN TOCH VAAK BESLUITVAARDIGER, BESLISSEN SNELLER.”

– Aukje Kuypers,  
Voorzitter directieteam Kuijpers

“IK ZOEK ALTIJD HEEL BEWUST NAAR TEAMS, NAAR OMGEVINGEN WAARIN IK MET VROUWEN EN MANNEN IN BALANS KAN WERKEN.”

– Jos Schillings, Directeur Utrechts Conservatorium HKU

“IK BEN ME ERVAN BEWUST DAT WE ONBEWUST KIEZEN VOOR MANNEN, MAAR IK HEB NIET HET IDEE DAT ALS WE BEWUST VOOR VROUWEN Zouden KIEZEN, WE MEER SCHOENEN GAAN VERKOPEN.”

– Reynier van Bommel,  
Algemeen directeur Van Bommel

“DE VROUW DIENT ZICH NOG STEEDS, ZELFS IN AMERIKA, MEER TE BEWIJZEN. EENMAAL OP EEN DERGELIJKE HOGE POSITIE ZIJN DE VROUWEN AL BEHOORLIJK DOOR DE WOL GEVERFD, OP HET GEBIED VAN LEIDINGGEVEN.”

– John Fentener van Vlissingen, Oprichter en president-commissaris BCD Group

“DIVERSITEIT IS EEN BELANGRIJK THEMA, HOEWEL DE DISCUSSIE ZICH TE EENZIGDIG RICHT OP DE VERHOUDING MAN-VROUW, MAAR UITEINDELIJK GAAT HET TOCH OM DE PERSOON DIE VOOR JE STAAT.”

– Tjark Tjin-A-Tsoi, Directeur-generaal CBS

“JE WILT ALS VROUW NIET BENOEMD WORDEN ALS VROUW ZIJNDE, MAAR OMDAT JE DE BESTE KANDIDAAT BENT.”

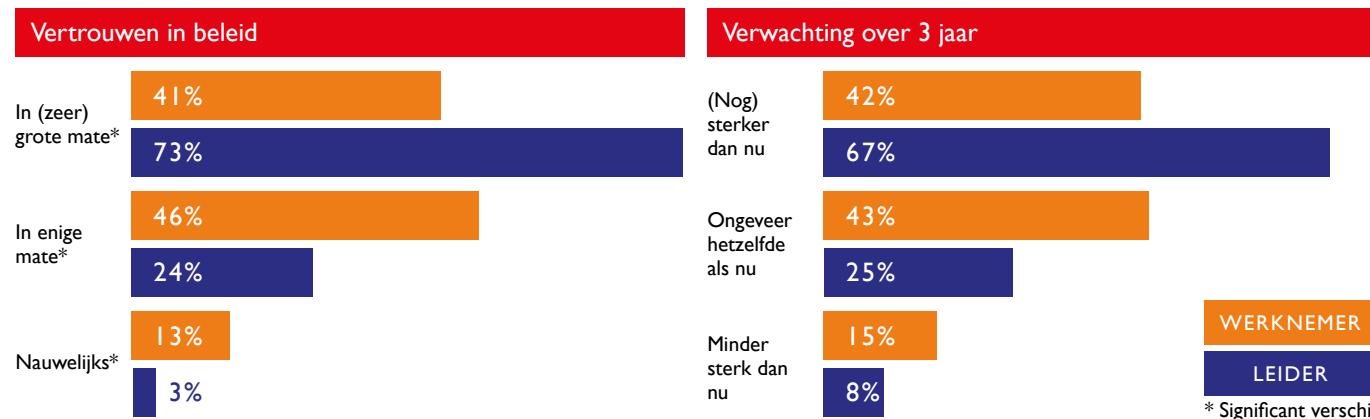
– Kajsa Ollongren,  
Wethouder Gemeente Amsterdam

# WAT BRENGT DE TOEKOMST?

In het onderzoek is leiders en medewerkers gevraagd naar hun vertrouwen in het beleid. Driekwart van de leiders heeft 'in grote mate of zelfs zeer grote mate' vertrouwen in beleid. Bij de medewerkers is dat 41%. In de categorie 'in enige mate' is de score 46% bij de medewerkers en 24% bij de leiders. Het vertrouwen is in hoge mate positief. De verwachtingen waar de organisatie over drie jaar staat levert een vergelijkbaar beeld op. Afwijkend is dat 8% van de leiders een verzwakking verwacht.

De rol van het middenkader is in de ogen van leiders cruciaal voor de toekomst van organisaties. 79% geeft aan dat het voor het succesvol uitvoeren van de organisatiestrategie noodzakelijk is dat medewerkers veel vrijheid krijgen en zelf keuzes kunnen maken. 70% van de leiders meent zelfs dat hun organisatie omvalt als je het middenkader niet laat meedenken. 5% van de leiders denkt het alleen af te kunnen. Volgens hen hebben medewerkers op dit vlak geen enkele toegevoegde waarde.

Het vertrouwen in de toekomst wordt door de geïnterviewde leiders gelinkt aan hun eigen rol en leiderschapsstijl. Net als in het kwantitatief onderzoek komt naar voren dat het noodzakelijk is om vertrouwen en dus verantwoordelijkheid te geven aan medewerkers. De leider is niet langer de allesbepalende figuur.



“DE TRUC IS: ALS LEIDINGGEVENDE MOET JE NIET DENKEN DAT JE ZELF DE WIJSHEID IN PACT HEBT. HET WORDT STEEDS BELANGRIJKER OM MENSEN RUIMTE TE GEVEN EN ZICHZELF TE ONTWIKKELEN.”

– Aukje Kuypers,  
Voorzitter directieteam Kuijpers

“EEN UITERST BELANGRIJKE ROL VAN EEN LEIDER IS HET TIJDIG OPSTARTEN, STUREN EN BEHEERSEN VAN NOODZAKELIJKE VERANDERINGSPROCESSEN.”

– Tjark Tjin-A-Tsoi, Directeur-generaal CBS

“HET HUIDIGE ECONOMISCHE KLIMAAT IN EUROPA BLIJFT MOEILIJK. DAAROM IS HET VAN GROOT BELANG OM JE MEDEWERKERS GOED TE INFORMEREN EN DAT VERGT WEER EEN ANDERE VORM VAN LEIDERSCHAP.”

– John Fentener van Vlissingen, Oprichter en president-commissaris BCD Group

“JE LEIDERSCHAPSSTIJL VAN DE TOEKOMST MOET EEN AFSPIEGELING ZIJN VAN DE WAARDEN VAN MENSEN DIE OP DE ARBEIDSMARKT KOMEN. DIE STIJL MOET PAssEN BIJ HET KRIJGEN VAN VERTROUWEN, JEZELF ONTPLOOIEN EN HET KRIJGEN VAN RUIMTE.”

– Symen Jansma, Mede-oprichter en CEO TravelBird

“DE UITDAGING WORDT OM HET TEMPO VAN JE OMGEVING EN DE MEDIA TE VOLGEN OF BETER NOG: TE VERSLAAN. DE KUNST IS DE DINGEN TE ZIEN AANKOMEN, JE MENSEN MEE TE KRIJGEN ZODANIG DAT ZE ZICH WILLEN AANPASSEN.”

– Erik Akerboom, Secretaris-generaal ministerie van Defensie



# OVER DIT ONDERZOEK

Aan het kwantitatief onderzoek is deelgenomen door 332 leiders en 100 medewerkers.

Bijna de helft (49%) van de leiders uit dit onderzoek werkt bij een organisatie met 500 of meer werknemers. Bijna twee derde (63%) van de leiders is man. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar. De leider heeft gemiddeld 14 jaar ervaring in een leidinggevende functie en heeft gemiddeld 14 direct reports en 114 indirect. Vrijwel alle leiders (93%) zijn (mede-)verantwoordelijk voor de visie en strategie bij de organisatie waar ze werkzaam zijn. Ruim 40% van de leiders is werkzaam in de volgende vier branches: gezondheids- en verzorgingszorg, ICT, financiële dienstverlening en openbaar bestuur.

De gemiddelde leeftijd van de werknemer in dit onderzoek is 45 jaar. De gemiddelde leeftijd van hun leidinggevende is 49 jaar. Bijna de helft (46%) van de werknemers is vrouw. Ruim 70% van de werknemers in het onderzoek werkt bij een zeer grote organisatie.

Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews met:

- Tjark Tjin-A-Tsoi, Directeur-generaal CBS
- John Fentener van Vlissingen, Oprichter en president-commissaris BCD Group
- Peter de Kruijk, Adjunct-directeur Amsterdam InBusiness
- Aukje Kuypers, Voorzitter directieteam Kuijpers
- Symen Jansma, Mede-oprichter en CEO TravelBird
- Kajsja Ollongren, Wethouder Gemeente Amsterdam
- Reynier van Bommel, Algemeen directeur Van Bommel
- Jeannine Peek, Algemeen directeur Dell Nederland
- Erik Akerboom, Secretaris-generaal ministerie van Defensie
- Jos Schillings, Directeur Utrechts Conservatorium HKU