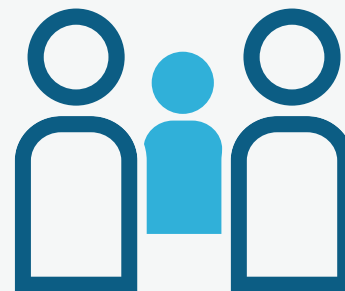


Nationaal Leiderschaps- onderzoek 2022

De persoonlijkheid, motivatie,
stijl en uitdagingen van
Nederlandse leiders

Dit onderzoek is tot stand gekomen uit een samenwerking tussen:



Auteurs



Diddo van Zand

**Directeur en oprichter
van Ixly**

Specialismen zijn
psychometrie, testontwikkeling
en talent management.



Marise Born

**Hoogleraar Personeels-
psychologie aan de Erasmus
Universiteit Rotterdam**

Onderzoeksgebieden
zijn personeelsselectie,
persoonlijkheidspsychologie
en cross-culturele thema's.



Nadine Janssen

**Senior research & development
consultant bij Ixly**

Promovendus aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam.
Zij onderzoekt de invloed van
testomgeving op de validiteit
van intelligentietesten en de
validiteit van game-based
cognitieve vaardigheden testen.



Evelien van der Steeg

**Research & Development
consultant bij Ixly**

Master of Science
Psychologie en Onderzoeker

Betrokken partijen



Ixly

Ixly is leverancier van een online assessment platform voor het selecteren en ontwikkelen van talenten. Met onze wetenschappelijk ontwikkelde e-assessments kunnen organisaties door middel van objectieve data gefundeerde beslissingen nemen over kandidaten in elke fase van het loopbaanproces. Ixly draagt bij aan de bevlogenheid medewerkers en het succes van organisaties.



Erasmus University Rotterdam

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit met een duidelijke maatschappelijke oriëntatie in haar onderwijs en onderzoek. De wetenschappers en studenten werken aan het oplossen van mondiale uitdagingen, geïnspireerd door het altijd dynamische en kosmopolitische Rotterdam, dat daarbij veelal fungeert als een levend stadslaboratorium.



NCD, van en voor leiders van nu en de toekomst

Platform voor Leiderschap & Supervisie. NCD is een person-to-person community. Directeuren, leiders, toezichthouders en commissarissen kunnen in een vertrouwde en veilige omgeving van elkaar leren. Goed leiderschap is een voorwaarde voor een betere wereld. Daar geloven wij bij NCD in en daarom willen wij het niveau van leiderschap in Nederland steeds verder verbeteren. Dit doen we in samenwerking met onze leden, deelnemers en partners zoals Ixly en Erasmus Universiteit.

Executive summary

In dit leiderschapsonderzoek is gekeken naar wie de leiders van Nederland zijn. Wat zijn hun persoonlijkheidseigenschappen, wat motiveert ze, wat is hun leiderschapsstijl? De samenhang tussen de persoonlijkheid aan de ene kant en motivatie en leiderschapsstijl aan de andere kant is onderzocht. Ook is gekeken hoe dit alles hun effectiviteit als leider en hun werkprestatie beïnvloedt.

Leiders scoren bovengemiddeld op dominantie

In vergelijking met de beroepsbevolking als geheel scoren leiders in Nederland bovengemiddeld op dominantie. Ook gedrevenheid, invloed, vernieuwing en energie zijn persoonlijkheidseigenschappen waar leiders meer dan gemiddeld op scoren. Tegelijk letten leiders meer op de grote lijn en zijn zij minder gericht op details. Hierdoor kunnen ze eerder slordig werken en fouten maken dan anderen.

Motivatie om leiderschap te geven

Een veelgebruikte indeling van motivatie om leiderschap te geven is die in drie types motivatie: Affektieve motivatie (innerlijke drive), Non-Calculatieve

motivatie (belangeloos) en Sociaal Normatieve motivatie (purpose). De motivatie van leiders in dit leiderschapsonderzoek is redelijk gelijk verdeeld over deze drie types.

Voorspellers van leiderschapseffectiviteit en werkprestatie

Er is gekeken wat voorspellers zijn van goede prestaties. Voor leiderschapseffectiviteit kwam een aantal voorspellers naar voren. Daarvan was de sterkste voorspeller 'Zelfontwikkeling'. Voor werkprestatie werden zeven positieve voorspellers gevonden, waaronder doorzettingsvermogen en graag carrière willen maken.

Verschillen mannen en vrouwen

Het onderzoek heeft verder gekeken naar verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Mannen en vrouwen blijken als leidinggevers meer overeenkomsten met elkaar te hebben dan dat ze van elkaar verschillen. Wel is er een klein verschil in leiderschapsstijl. Mannen hebben iets vaker een transactionele manier van leidinggeven dan vrouwen. Ook hebben mannen een iets andere motivatie om te

leiden en scoren ze iets hoger op donkere persoonlijkheidseigenschappen. Een specifiek mannelijke of vrouwelijke leiderschapsstijl is in dit onderzoek niet naar voren gekomen.

Thema's nu en komende jaren

Leiders is ook gevraagd welke thema's ze bezighouden. 'Persoonlijk leiderschap' en 'wendbaarheid' zijn de thema's die voor leiders nu hoog op de agenda staan. Voor de lange termijn is 'Duurzaamheid' een belangrijk thema. Leiders verwachten dat ze hier komende jaren mee te maken krijgen.

Tenslotte is leiders gevraagd naar hun ervaringen in de COVID-19 pandemie. De leidinggevers in dit onderzoek hadden vooral last van de verminderde contacten. Hierdoor hadden ze minder zicht op persoonlijke omstandigheden en was samenwerking lastiger.

Over dit onderzoek

Dit onderzoek naar leiders in Nederland is uitgevoerd door Ixly in samenwerking met de Nederlandse Vereniging voor Commissarissen en Directeuren (NCD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Deelnemers hebben een aantal vragen over zichzelf en hun visie op thema's in leiderschap ingevuld. Daarnaast kregen ze in totaal zeven verschillende vragenlijsten voorgelegd. Dit waren:



De Werkgerelateerde PersoonlijkhedsVragenlijst van Ixly

een adaptieve test die bestaat uit 25 persoonlijkheids-schalen en 5 persoonlijkheids-factoren



Short Dark Triad

Dark persoonlijkheids-eigenschappen



Multifactor Leadership Questionnaire

Leiderschapsstijlen.



Motivation to Lead

het gaat hier om de motivatie die de beslissing bepaalt om een leiderschapsrol te pakken



Leadership effectiveness

de kenmerken die bijdragen leiderschapseffectiviteit



Werkprestatie

meet de competentie in het uitvoeren van werkactiviteiten

Deelnemers voor het onderzoek zijn geworven onder de leden van het NCD, de leden van partnerorganisaties en de NCD community (N>15.000). In totaal zijn 191 deelnemers gestart met het onderzoek. 144 deelnemers hebben het onderzoek afgerond. Eén deelnemer zonder leidinggevende ervaring is verwijderd.

Van de overgebleven 143 deelnemers was 66% man en 32% vrouw, 2% heeft anders ingevuld. De gemiddelde leeftijd was 54 jaar, de jongste kandidaat was 30 jaar en de oudste 74 jaar. 98% van de kandidaten was hoger opgeleid (hbo of hoger). Ongeveer een kwart van de kandidaten werkt minder dan fulltime, een kwart werkt fulltime en de helft werkt meer dan 40 uur per week.

Inhoud

1. De theorie van leiderschap	7
2. Leiders in Nederland: persoonlijkheid en motivatie	10
3. Wat maakt leiders affectief?	14
4. Drie typen leiders	16
5. Mannen en vrouwen als leiders	18
6. Verwachtingen van Nederlandse leiders voor de komende jaren	21

1. De theorie van leiderschap

Wat maakt iemand een goede leider? In dit hoofdstuk bespreken we theorie over persoonlijkheidseigenschappen van leiders, hun motivatie, leiderschapsstijl en de invloed hiervan op leiderschapseffectiviteit.

Persoonlijkheid: bright & dark

Persoonlijkheid heeft een grote invloed op hoe iemand leiding geeft. De persoonlijkheid van ieder mens heeft een 'bright' kant en een 'dark' kant. De bright kant zijn kwaliteiten en talenten. De donkere kant zijn zwakheden of schaduwzijden. De donkere zijde kan negatieve effecten hebben zoals meer egoïstische en impulsieve keuzes, maar kan ook positieve invloed hebben doordat iemand een krachtige, charismatische leider is¹.

Bright persoonlijkheid

De 'bright' persoonlijkheidseigenschappen worden ook wel de Big Five van de persoonlijkheid genoemd.

Het gaat dan om de volgende persoonlijkheidseigenschappen:

- **Openheid**
- **Consciëntieusheid**
- **Extraversie**
- **Vriendelijkheid**
- **Emotionele stabiliteit**

Bepaalde van deze eigenschappen lijken sterker aanwezig te zijn bij leidinggevendenden dan bij de algemene beroepsbevolking². Denk aan dominantie, extraversie, creativiteit en emotionele stabiliteit.

Dark persoonlijkheid

Donkere persoonlijkheidseigenschappen zijn narcisme, machiavellisme en psychopathie. Narcisme wordt gedefinieerd als gevoelens van grandiositeit, superioriteit en een verlangen dat anderen dit beeld van iemand bevestigen³. Machiavellisme betreft het manipuleren van

anderen voor persoonlijk gewin. Mensen met een hoge psychopathie worden beschreven als gevoelloos, met een beperkte empathie, impulsief en zonder respect voor regels of normen⁴.

Zowel voor narcisme als machiavellisme worden verschillende effecten gevonden op het werk, zowel voor het individu als voor de organisatie. Zo worden machiavellisme en psychopathie in verband gebracht met verminderde werkprestaties.

¹ Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In *Leader development deconstructed* (pp. 75-99). Springer, Cham.

² Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532-536.

³ Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196.

⁴ O'Boyle, E. H., & Forsyth, D. R. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.

Voor individuen met hoog machiavellisme vinden onderzoeken juist een relatie met een toename of afname in gedrag dat organisaties kunnen schaden^{4,5}.

Mensen die hoog scoren op machiavellisme kunnen eveneens sterke sociale netwerken opbouwen, vertrouwen van werknemers krijgen en klanten beïnvloeden. Dit draagt mogelijk bij aan werkprestatie, maar deze eigenschap brengt ook interpersoonlijke risico's met zich mee. Door het misbruik maken van anderen, kunnen relaties met anderen verstoord worden.

Hoog narcisme is gerelateerd aan een verminderde taakprestatie⁶ en toxic leiderschap⁷. In contrast, wordt er juist ook een relatie gevonden tussen narcisme en werk succes, zoals promoties⁸. Gesuggereerd wordt dat deze relatie mogelijk voortkomt uit meer doen aan zelf-promotie, impressie management en deelnemen aan organisatiepolitiek⁹.

Van de drie 'dark' persoonlijkheidseigenschappen is psychopathie degene die het meest gerelateerd is aan disfunctionele uitkomsten¹. De invloed van deze eigenschappen lijkt afhankelijk van de positie die ze bekleden in de organisationele hiërarchie⁴, hoe gestructureerd

de organisatie is¹⁰ en een meer samenwerking georiënteerde, saamhorige bedrijfscultuur⁴.

De motivatie van leiders

De wetenschap onderscheidt drie typen motivaties waarom iemand een leidinggevende rol op zich wil nemen. De verschillende types motivatie zijn³:

- **Affectief (innerlijke drive)**
- **Non-calculatief (belangeloos)**
- **Sociaal normatief (purpose)**

Het is interessant om te kijken hoe de leiders van elkaar verschillen in hun motivatie omdat dit ook invloed zou kunnen hebben op hoe zijn hun rol vervullen.

Affectieve motivatie is een motivatie die intrinsiek is en waarbij personen een leiderschapsrol op zich nemen omdat zij dit leuk vinden. Non-calculatieve motivatie is een motivatie waarbij in mindere mate een afweging wordt gemaakt tussen de kosten en baten. Mensen die vanuit een non-calculatieve motivatie een leidinggevende rol op zich nemen zullen dit doen ondanks de mogelijke kosten of het feit dat het ze zelf weinig oplevert. Bij een sociaal normatieve motivatie neemt iemand een

leidinggevende rol op zich vanwege het gevoel dat het zijn of haar verantwoordelijkheid of plicht is dit te doen. Bijvoorbeeld omdat niemand anders deze rol op zich neemt.

Drie leiderschapsstijlen: transformationeel, transactioneel, laissez-faire

Er worden meestal drie soorten leiderschapsstijlen onderscheiden^{11, 12, 13}. De transformationele leiderschapsstijl, de transactionele leiderschapsstijl en de laissez-faire stijl.

⁵ Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.

⁶ Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology*, 91(4), 762.

⁷ Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.

⁸ Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.

⁹ Vredenburg, D., & Shea-VanFossen, R. (2010). Human nature, organizational politics, and human resource development. *Human resource development review*, 9(1), 26-47.

¹⁰ Ferris, G. R., & King, T. R. (1996). Politics in human resources decision: A walk on the dark side. *IEEE Engineering Management Review*, 24, 52-59.

¹¹ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323.

¹² Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward (Vol. 2). Amsterdam: JAI-Elsevier Science.

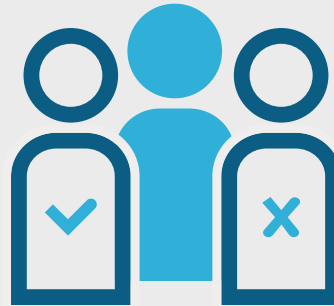
¹³ Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.



**Transformationeel
leiderschap**

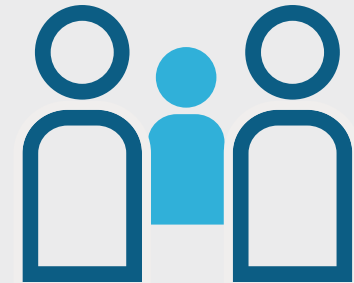
De leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl is erop gericht medewerkers te inspireren om een groter doel na te streven.

Deze leider speelt in op hun behoeften en stimuleert ze zichzelf te ontwikkelen.



**Transactioneel
leiderschap**

De transactionele leiderschapsstijl werkt op basis van een overeenkomst, een contract. Deze leiders zullen gericht zijn op de uitwisseling van beloning en straf op basis van prestaties van de werknemers. Ze belonen bijvoorbeeld goed werk met een hoger salaris of een bonus, en spreken medewerkers aan op slecht werk.



Laissez faire

De leidinggevende met een laissez-faire stijl laat werknemers zo veel mogelijk vrij, geeft weinig sturing en mijdt het nemen van beslissingen.

2. Leiders in Nederland: persoonlijkheid en motivatie

We hebben gekeken naar de persoonlijkheid en motivatie van Nederlandse leiders. De persoonlijkheid van de Nederlandse leiders wijkt op bepaalde punten af van die van de algemene beroepsbevolking. We zetten een aantal resultaten op een rij.

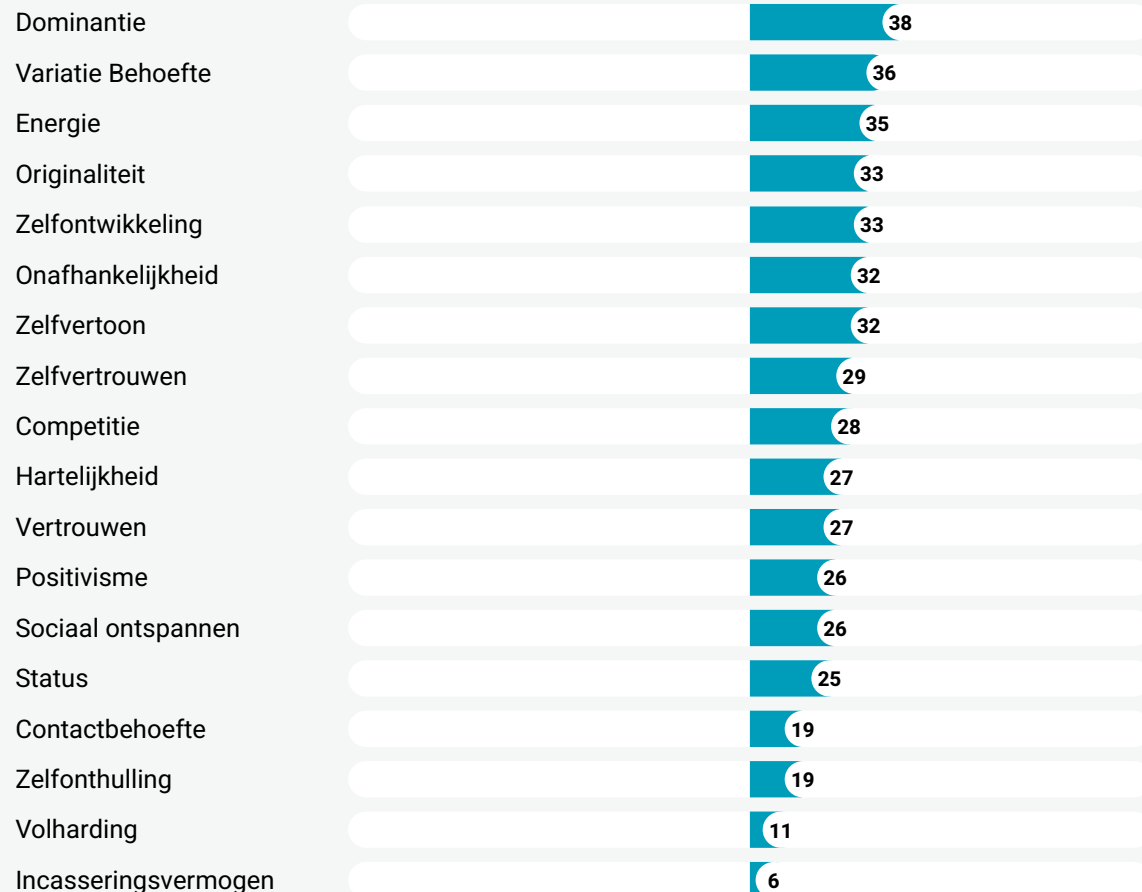
Nederlandse leiders: dominant

De persoonlijkheidskenmerken van de Nederlandse leiders in dit onderzoek zijn vergeleken met een referentiegroep (N=309) die representatief is voor de Nederlandse beroepsbevolking wat betreft geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Nederlandse leiders zijn dominanter, nemen vaker de leiding en willen vaker invloed uitoefenen op de omgeving.

Ze stellen zich onafhankelijk op, willen uitblinken in wat zij doen, staan graag op de voorgrond en hebben meer zelfvertrouwen. Ook zijn zij meer gedreven, hebben ze vaker energie om veel te doen en houden ze van veranderingen

en nieuwe uitdagingen. Opvallend is ook dat zij meer verbeeldingskracht hebben en vaker met vernieuwende ideeën komen. In vergelijking

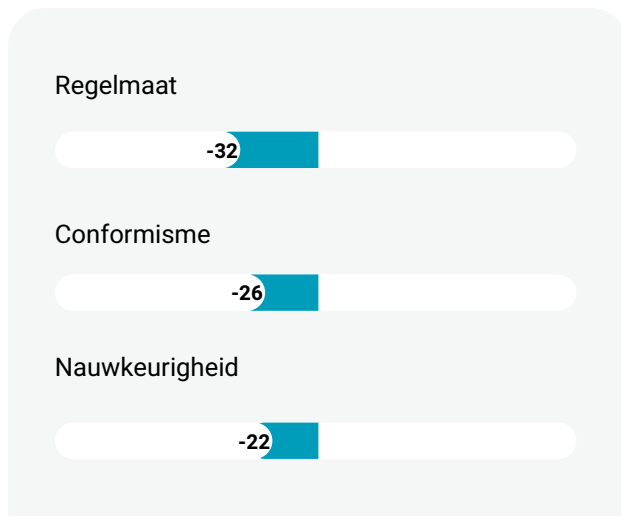
met de Algemene beroepsbevolking scoren leiders in Nederland significant hoger op: (waarvan het hoogst op: Dominantie)



Minder behoefte aan structuur

Leiders hebben ook minder dan gemiddeld behoefte aan structuur. Ze houden minder van orde, regels en procedures. Ze functioneren goed in hectische omgevingen en houden minder van het maken van plannen. Tevens zetten leiders zich meer af tegen de bestaande normen en waarden. Zij zijn kritisch naar anderen en volgen niet zomaar opdrachten op. Ook letten leiders meer op de grote lijn en zijn zij minder gericht op details. Hierdoor kunnen ze eerder slordig werken en fouten maken.

Leiders scoren significant lager op:



Waarvan het laagst op Regelmaat.

De dark persoonlijkheidseigenschappen van leiders

De leiders in dit onderzoek scoren in vergelijking met niet-leidinggevende werknemers gemiddeld hoger op narcisme en lager op machiavellisme. Op psychopathie scoren de leiders ongeveer even laag. Daarbij hebben we gekeken naar uitkomsten van studies in verschillende landen, waaronder Nederland^{14, 15, 16}.

Eerder onderzoek liet al zien dat narcisme vaker voorkomt in hogere managementposities¹⁷. Narcisme verwijst naar de neiging zichzelf specialer en belangrijker te vinden dan anderen. Van de donkere persoonlijkheidskenmerken is narcisme de minst donkere eigenschap. Het heeft namelijk ook een extravert, naar buiten gericht element. Anderen vinden mensen die hoger scoren op narcisme vaak charmant en uniek.

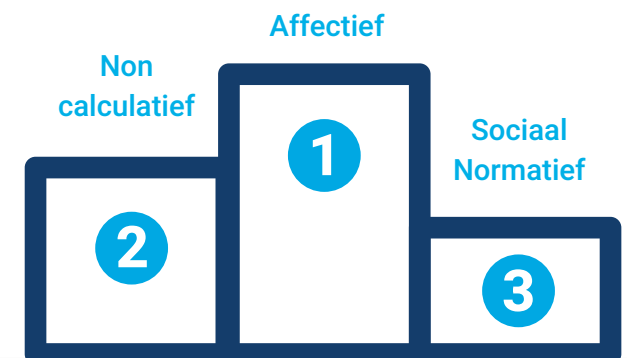
Dat de leiders in het huidige onderzoek gemiddeld lager scoren op machiavellisme wijst erop dat ze veelal minder geneigd zijn tot het manipuleren van anderen om succes te bereiken. Psychopathie is een eigenschap die weinig voorkomt en ook minder wenselijk is dan de andere dark eigenschappen. Meedogenloos-

heid en hardvochtigheid zijn namelijk typische gedragskenmerken van mensen die hoog scoren op psychopathie.

De motivatie van Nederlandse leiders

De motivatie van leiders in dit leiderschaps-onderzoek is niet helemaal gelijk verdeeld over de drie types van motivatie.

Als naar de gehele groep gekeken wordt scoren zij redelijk gelijk op Affectief (3.9) en Non calculatief (3.8) en iets lager op Sociaal Normatief (3.4). Dit wordt verder bevestigd wanneer gekeken wordt wat per deelnemer hun meest voorkomende motivatie is, dit is voor 46% de affectieve motivatie, voor 43% non calculatief en voor slechts 10% een sociaal normatieve motivatie.



Voorspellers van motivatie

We hebben gekeken of persoonlijkheidseigenschappen samenhangen met de motivatie. Er blijkt een samenhang tussen invloed en emotionele stabiliteit aan de ene kant en affectieve motivatie om leiding te geven aan de andere kant. Interessant is dat in dit onderzoek niet alle persoonlijkheidskenmerken die uit eerder onderzoek relevant bleken te zijn, voorspellers zijn.

In tegenstelling tot recent ander onderzoek¹⁸, vonden we dat geen van de 'bright' persoonlijkheidseigenschappen sociaal normatieve motivatie om leiding te geven voorspelde. 'Dark' persoonlijkheidseigenschappen bleken niet samen te hangen met affectieve of sociaal normatieve motivatie om leiding te geven.

Vriendelijkheid voorspelt non-calculatieve motivatie

In overeenstemming met eerder onderzoek waarin vriendelijkheid gevonden werd als sterke voorspeller¹⁸, wordt in dit onderzoek gevonden dat sociabiliteit non-calculatieve motivatie om leiding te geven voorspelt. Naast deze persoonlijkheidseigenschappen was machiavellisme een negatieve voorspeller. Dat wil zeggen dat meer manipuleren voor

eigen gewin gerelateerd is aan minder motivatie om leidinggevende positie te bekleden als dit opoffering vraagt.

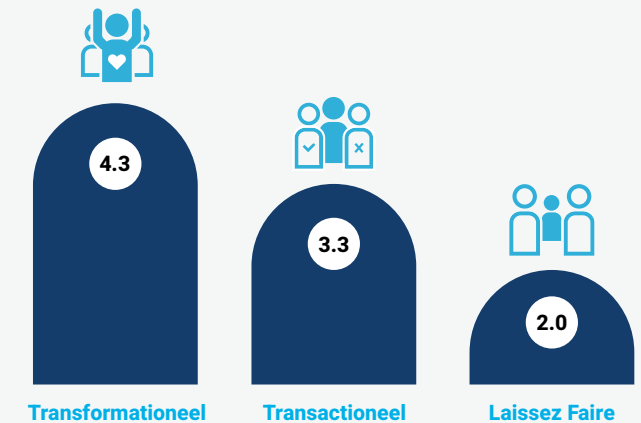
Transformationele leiderschapsstijl is de dominante stijl

De leiderschapsstijl waar de meeste leiders in het huidige onderzoek een voorkeur voor hebben is de transformationele leiderschapsstijl. Voor 97% van de leiders in dit onderzoek is dit de stijl die ze het meest toepassen. Voor 2% is dit de transactionele leiderschapsstijl en voor slechts 1% laissez-faire.

Leidinggevendens kunnen meerdere leiderschapsstijlen combineren en deze in verschillende situaties op een andere manier inzetten. Gemiddeld genomen passen Nederlandse leiders de transformationele leiderschapsstijl ook vaker toe dan de andere stijlen. Daarna volgt de Transactionele stijl en het laagst scoren ze op de laissez-faire stijl.

Persoonlijkheidseigenschappen en leiderschapsstijl

We hebben gekeken naar de relatie tussen 'bright' en 'dark' persoonlijkheidseigenschappen en leiderschapsstijlen. Daaruit bleek dat twee 'bright' persoonlijkheidseigenschappen,



namelijk sociabiliteit en gedrevenheid, voorspellers zijn van een transformationele leiderschapsstijl. Donkere persoonlijkheidseigenschappen dragen niet bij aan het voorspellen van een transformationele leiderschapsstijl. Voor transactioneel leiderschap is geen van de 'bright' persoonlijkheidseigenschappen een voorspeller. De enige voorspeller voor transactioneel leiderschap bleek de mate van psychopathie. Psychopathie is ook voor een laissez-faire leiderschapsstijl een voorspeller, naast sociabiliteit en emotionele stabiliteit. Emotionele stabiliteit is hiervoor een negatieve voorspeller. Dat betekent dat hoe minder emotioneel stabiel, hoe meer de laissez-faire leiderschapsstijl opduikt.

14 Bok-Linares, N. A. (2020). The Dark Triad and Motivation to Lead: A Cultural Perspective [Thesis, Erasmus University Rotterdam]. Erasmus University Thesis Repository.

15 Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2017). Duplicity among the dark triad: Three faces of deceit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(2), 329.

16 Ma, G. X., Born, M. P., Petrou, P., & Bakker, A. B. (2021). Bright sides of dark personality? A cross-cultural study on the dark triad and work outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3-4), 510-518.

17 Ahmetoglu, G., Dobbs, S., Furnham, A., Crump, J., Chamorro-Premuzic, T., & Bakhshalian, E. (2016). Dark side of personality, intelligence, creativity, and managerial level. *Journal of Managerial Psychology*.

18 Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331.



3. Wat maakt leiders effectief?

Hoe mensen in hun werk presteren is voor een belangrijk deel afhankelijk van hun persoonlijkheid. In het onderzoek hebben we daarom ook gekeken naar de voorspelers van prestaties. Leiders is gevraagd om twee aspecten van hun werk te beoordelen: leiderschapseffectiviteit en werkprestatie. Vervolgens is gekeken in hoeverre persoons-eigenschappen en leiderschapsstijlen voorspellende waarde hebben.

Leiderschapseffectiviteit en werkprestatie

Bij leiderschapseffectiviteit gaat het om de mate waarin de leider effectief is in het uitvoeren van de rol. Dat kan ook gaan over hoe effectief het team is waar leiding aan wordt gegeven. Werkprestatie gaat over het uitvoeren van werkactiviteiten zoals kwalitatief goed werk opleveren en deadlines halen.

Over het algemeen geven leiders zichzelf een goede score op deze twee punten. Zowel voor

leiderschapseffectiviteit als voor werkprestatie waarden ze zichzelf gemiddeld met een 4 op een 5 puntsschaal. Omdat het hier gaat om zelfbeoordeling kan dit beeld enigszins vertekend zijn.

Vijf eigenschappen die leiderschapseffectiviteit voorspellen

We hebben gekeken welke individuele kenmerken van leiders voorspellers zijn voor hun leiderschapseffectiviteit en werkprestatie. Er is gekeken naar 'dark' en 'bright' persoonlijkheidskenmerken, motivaties om leiding te geven en leiderschapsstijlen.

Voor de leiderschapseffectiviteit komen dan deze vijf bright persoonlijkheidseigenschappen als sterke voorspellers naar voren.

Het gaat om:

1 Zelfontwikkeling

Gedreven zijn zichzelf verder te ontwikkelen.

2 Zorgzaamheid

Zich betrokken voelen bij anderen, anderen graag willen helpen.

3 Frustratietolerantie

Zich verdraagzaam opstellen naar anderen.

4 Status

Gedreven zijn maatschappelijk het hoogst mogelijke bereiken.

5 Volharding

Inzet tonen en taken en afspraken nakomen

Hiervan is zelfontwikkeling de sterkste voorspeller. Leiders die meer gedreven zijn om het beste uit zichzelf te halen en zichzelf te blijven ontwikkelen zijn effectiever in de leidersrol. Verder zijn de persoonlijkheidseigenschappen Zorgzaamheid, Frustratietolerantie, Status en Volharding goede voorspellers. Het gaat dan om leiders die meer voor anderen klaar staan, begrip en geduld hebben voor anderen. Leiders die vasthoudend zijn, hun verantwoordelijkheden serieus nemen en de drive hebben om hoger op te komen.

Transformationele leiderschapsstijl voorspeller leiderschapseffectiviteit

Als het gaat om leiderschapsstijl is de transformationele leiderschapsstijl een belangrijke voorspeller. Hierbij is een leider gericht op de ontwikkeling en behoeften van de medewerkers en probeert ze te motiveren om een hoger doel na te streven. Dit resultaat bevestigt eerdere bevindingen uit de wetenschap¹⁹. Ook motivatie speelt een rol. Sociaal normatieve motivatie, motivatie vanuit het gevoel van plicht of verantwoordelijkheid om de leidersrol te vervullen wordt in verband gebracht met leiderschapseffectiviteit.

Zeven persoonlijkheidskenmerken voorspellen goede werkprestaties

We hebben acht kenmerken gevonden die goede werkprestaties voorspellen. Het gaat om:

1 Volharding

Wat betekent zichzelf inzetten om afspraken te halen.

2 Status

Carrière willen maken.

3 Nauwkeurigheid

Oog voor detail.

4 Energie

Actief, bruisen van de energie, werken in hoog tempo.

5 Originaliteit

Creatieve ideeën hebben.

6 Positivisme

Positief ingesteld.

7 Competitie

De beste willen zijn.

Transformationele leiderschapsstijl voorspeller werkprestatie

Net als voor leiderschapseffectiviteit hangt een transformationele leiderschapsstijl samen met een goede werkprestatie. Een laissez-faire leiderschapsstijl waarin de medewerkers vrijgelaten worden en minder geleid worden hangt juist samen met verminderde werkprestatie. Ook motivatie komt terug als voorspeller van werkprestatie. Meer intrinsiek gemotiveerd worden door leidinggeven, een affectieve motivatie om leiding te geven, wordt geassocieerd met een goede werkprestatie.

Persoonlijkheidskenmerken negatieve voorspellers werkprestaties

Tegelijk hebben we ook een persoonlijkheidskenmerk gevonden dat juist negatief bijdraagt aan goede werkprestaties. Het gaat om Variatiebehoefte. Wat wil zeggen dat sterk houden van verandering en nieuwe ervaringen, gemakkelijk afwijken van gemaakte plannen samenhangt met minder goede werkprestatie.

¹⁹ Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.

4. Drie typen leiders

In ons onderzoek hebben we met een latent profile analyse, waarbij alle kenmerken meegenomen zijn, drie leiderschapsprofielen geïdentificeerd. Daarbij zijn we uitgegaan van de scores op persoonlijkheidskenmerken, de motivatie om leiding te geven en leiderschapsstijlen. De drie typen noemen we de Bescheiden leider, de Sociale leider en de Zakelijke leider..



Bescheiden leiders

De helft (51%) van de leiders in dit onderzoek is te typeren als een bescheiden leider. Ten opzichte van de andere profielen scoort de bescheiden leider gematigd op de persoonlijkheidseigenschappen, motivatie en leiderschapsstijl. Bescheiden leiders hebben niet de behoefte altijd op alles invloed uit te oefenen,

de beste te zijn, of in het middelpunt van de belangstelling te staan. Deze groep is ook minder gericht op status. Deze groep is minder intrinsiek gemotiveerd om de leiderschapsrol op zich te nemen dan de andere twee typen leiders. Minder dan de sociaal leider heeft deze groep het gevoel dat zij de leidersrol op zich moeten nemen uit een vorm van plicht of verantwoordelijkheid.

Deze leiders scoren lager dan de andere profielen op narcisme. Zij vinden meer een balans tussen zaken op een eigen manier willen aanpakken en waar nodig expertise van anderen te raadplegen. De bescheiden leider is wel minder van de creatieve ideeën en vernieuwing en houdt meer vast aan regelmaat. Als het nodig is, past de bescheiden leider zich wel aan veranderende omstandigheden aan, zoals bij de uitdaging die covid-19 voor veel organisaties met zich meebracht.



Sociale leiders

Ruim een kwart van de leiders (29%) wordt getypeerd door het profiel sociale leider. Sociale leiders hebben de meest uitgesproken scores van de profielen. Deze leiders zijn meer sociaal gericht dan de andere profielen. Deze leiders voelen zich op hun gemak in het contact met anderen, ze hebben graag anderen om zich heen. Ze vertrouwen anderen gemakkelijk, zijn betrokken, hartelijk in contact en delen meer over zichzelf.

Deze groep scoort hoger dan de andere profielen op de transformationele leiderschapsstijl. Ze zijn meer gericht op het inspireren en stimuleren van medewerkers. Deze leiders zijn positief ingesteld, zekerder van zichzelf, werken in hoog tempo, komen met creatieve ideeën en kunnen goed omgaan met veranderingen. Hierdoor kunnen ze goed functioneren in een

dynamische of zelfs chaotische omgeving. Ze zullen wel minder plannen maken, regels of procedures moeilijker volgen en ook snel afwijken van gemaakte plannen.



Zakelijke leiders

Het derde profiel typeren we als de zakelijke leider. Eén op de vijf leiders heeft dit profiel (20%). Deze leiders zijn gedreven om hogerop te komen, carrière te maken en willen graag de beste zijn. In tegenstelling tot de sociale leider is de zakelijke leider meer to-the-point, zakelijker in het contact. Hij of zij wordt minder getypeerd dan de sociaal leider door een behoefte aan sociale contacten en vertrouwen in anderen.

Dit type leider staat kritisch tegenover geldende normen en waarden en volgt niet zonder meer opdrachten van anderen op. Ook stellen deze leiders hoge eisen aan anderen en kunnen minder geduldig zijn. In vergelijking met de sociale leiders trekt de groep zakelijk leiders zich meer aan van feedback. Zakelijke leiders zitten tussen bescheiden en sociale leiders in wat be-

treft creativiteit en houden van nieuwe situaties. De zakelijke leider wordt minder dan de andere twee types gemotiveerd om leiding te geven zelfs als dit meer van henzelf vraagt en weinig persoonlijke baten oplevert. In vergelijking met de andere types heeft deze groep wat minder inlevingsvermogen in anderen en kan meer impulsief zijn. In vergelijking met de andere types heeft deze groep wat minder inlevingsvermogen in anderen en kan impulsiever zijn.

Om de validiteit van de gevonden leiderschapsprofielen vast te stellen is het belangrijk om te weten in hoeverre deze leiderstypes in demografische gegevens, werkprestatie en leiderschapseffectiviteit van elkaar verschillen. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat bovengenoemde leiders verschillen in leidinggevende ervaring. De verschillende types leiders blijken niet te verschillen wat betreft demografische gegevens of werkprestatie. Voor leiderschapseffectiviteit, lijken de bescheiden leiders gemiddeld lager te scoren dan de sociaal en zakelijk leiders. Dit kan verklaard worden doordat de drie gevonden typen leiders daadwerkelijk andere types zijn of dat dit te maken heeft met hoe de groep bescheiden leiders antwoord hebben gegeven op de vragenlijsten (de antwoordtendentie).



5. Mannen en vrouwen als leiders

Het aantal vrouwen in een leidinggevende positie ligt in Nederland rond de 30%²⁰. In het huidige onderzoek was het percentage vrouwen 32%. Al lang wordt geprobeerd om het aantal vrouwelijke leiders te laten toenemen. Er komt ook steeds meer regelgeving om dit af te dwingen. In Nederland geldt sinds kort een vrouwenquotum voor raden van commissarissen van grote ondernemingen²¹. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat meer diversiteit leidt tot betere besluitvorming. Zijn er grote verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders? Dit onderzoek heeft daar ook naar gekeken.

Mannen en vrouwen meer gelijk dan verschillend

De resultaten laten zien dat mannelijke en vrouwelijke leiders meer gelijk zijn aan elkaar dan dat ze van elkaar verschillen. Ze schatten zichzelf bijvoorbeeld even hoog in wat betreft hun werkprestaties en leiderschapseffectiviteit.

Ook hebben ze dezelfde persoonlijkheidseigenschappen, met kleine verschillen in zelfverzekerdheid en behoefte aan regelmaat (beide bij mannen iets hoger). Wel waren vrouwen in dit onderzoek gemiddeld tien jaar jonger dan de mannen.

Kleine verschillen op psychopathie en machiavellisme

Wel zijn er in de onderzoeksgroep kleine verschillen als het gaat om de 'donkere' kant van persoonlijkheid. Mannen scoren iets hoger dan vrouwen op psychopathie en machiavellisme. Het verschil is klein, maar wel significant. Dit is in lijn met eerder onderzoek²².

Dit betekent dat iets meer mannelijke dan vrouwelijke leiders sensatie zoeken. Iets meer mannelijke leiders zullen ook anderen manipuleren voor hun eigen gewin. Tegelijk hebben iets meer vrouwelijke dan mannelijke leiders gevoelens van empathie en angst.



²⁰ Sociaal en Cultureel Planbureau. (2021, July 14). Aandeel vrouwen in topfuncties gegroeid in 2020. <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/about-the-university/about-the-university.html>

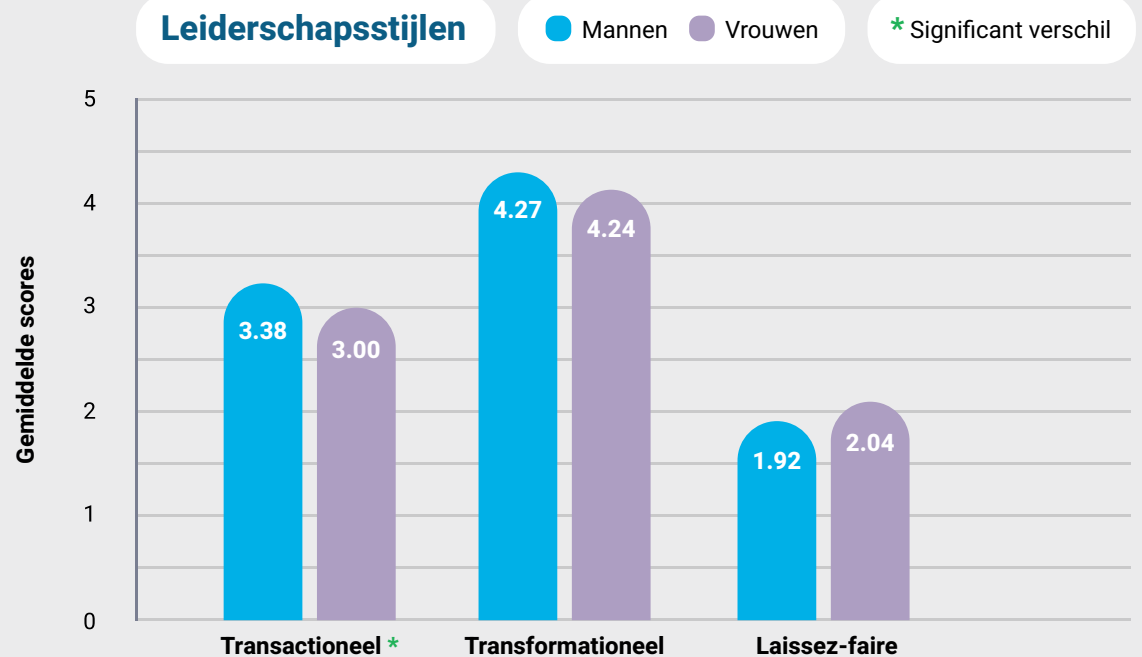
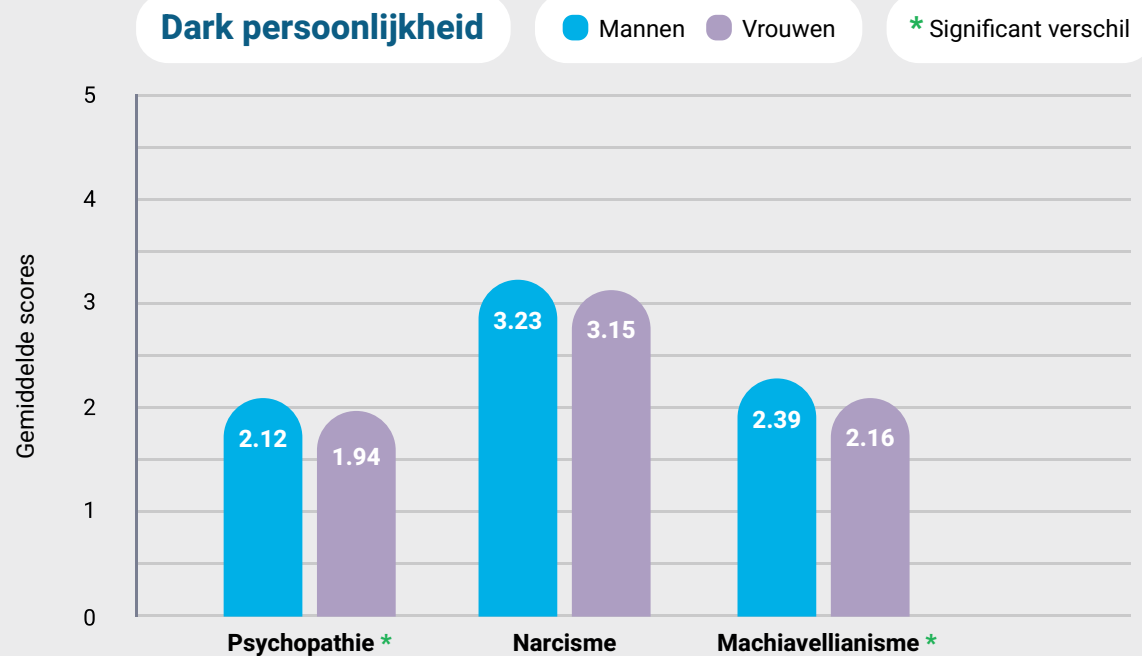
²¹ Eerste Kamer der Staten-Generaal. (n.d.). Evenwichtiger verhouding tussen mannen en vrouwen in bestuur en raad van commissarissen. Retrieved March 30, 2022, from https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/35628_evenwichtiger_verhouding

²² Barelds, D. P. (2016). Psychometrische eigenschappen van de Dark Triad Dirty Dozen (DTDD) bij werkende volwassenen. *Gedrag & Organisatie*, 29(4).

Mannelijke leiders scoren in dit onderzoek op psychopathie gemiddeld 2.12, vrouwen 1.93. Op machiavellisme scoren mannen gemiddeld 2.39 en vrouwen 2.16. Overigens beschikken alle mensen in meerdere of mindere mate over deze eigenschappen en zijn de gevonden scores in die zin niet afwijkend te noemen.

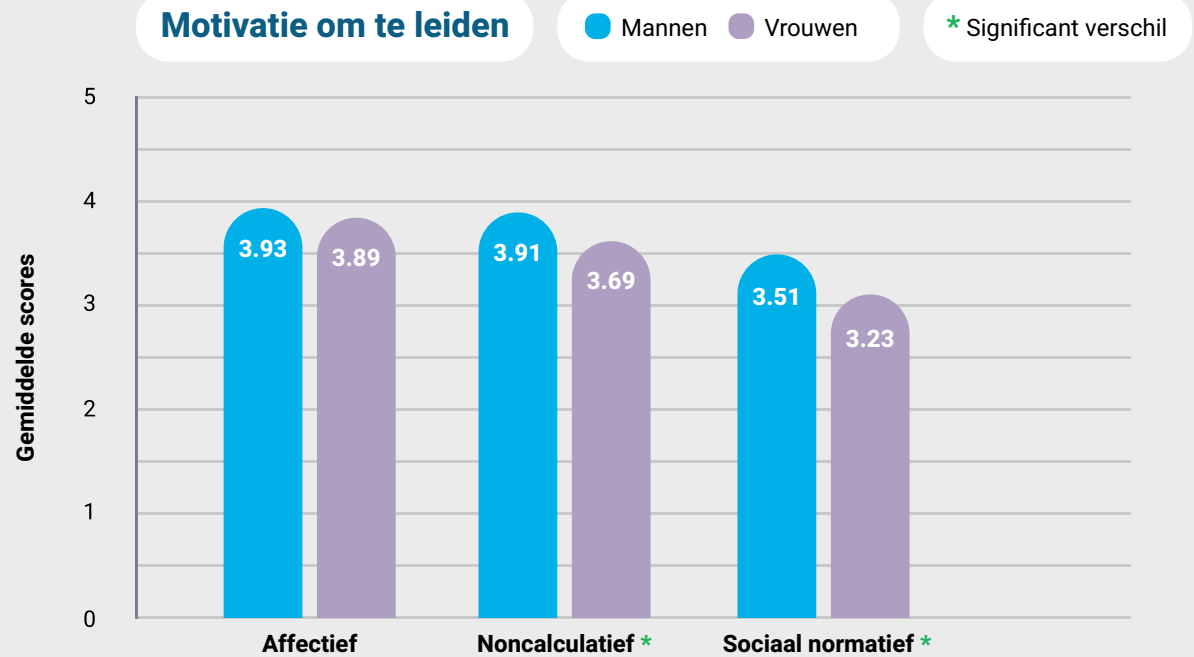
Verskil in leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen...

De transformationele leiderschapsstijl is bij zowel mannen als vrouwen dominant. Daarnaast zijn er wel kleine verschillen in de toepassing van de andere leiderschapsstijlen. Mannelijke leiders passen iets vaker dan vrouwelijke leiders een transactionele stijl toe. Ze zijn vaker zakelijk en concreet en beïnvloeden hun werknemers vaker op basis van een overeenkomst. Ook werken iets meer mannen meer met straffen en belonen.



En in motivatie

Mannen hebben ook iets vaker een non-calculatieve of sociaal normatieve motivatie om leiding te geven. Mannen scoren op een vijfpuntsschaal gemiddeld 3.9 op een non calculatieve motivatie, vrouwen 3.7. Op een sociaal normatieve motivatie is er een iets groter verschil, mannen scoren gemiddeld 3.5, en vrouwen 3.2.



6. Verwachtingen van Nederlandse leiders voor de komende jaren

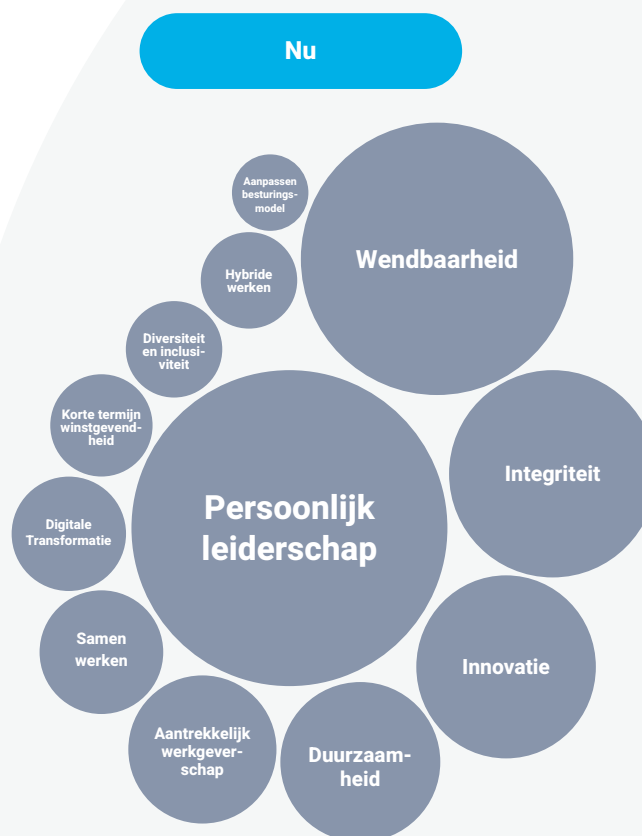
Elke leider komt uitdagingen tegen in het werk. In de afgelopen twee jaar waarin de COVID-19 pandemie woedde wel meer dan ooit. Het onderzoek heeft leiders gevraagd daarop terug te kijken. Daarnaast is ze gevraagd welke thema's ze nu bezighouden en wat ze verwachten van de komende jaren.

Focus nu op persoonlijk leiderschap

Als het gaat om leiderschapsthema's houden met name 'Persoonlijk leiderschap', het ontwikkelen van managementteams' en 'Wendbaarheid van de organisatie' leiders op dit moment bezig. Deze thema's steken met kop en schouders boven andere thema's uit.

Persoonlijk leiderschap is een 'buzz' woord waarvan niet precies duidelijk is wat het betekent. Wat in ieder geval doorklinkt in de term persoonlijk leiderschap is een nadruk op zelfontwikkeling en ontwikkeling van anderen.

Het identificeren waar de eigen talenten van een leider en van teamleden liggen, om deze talenten te ontwikkelen en ze zo optimaal mogelijk te benutten.



Als het gaat om het thema wendbaarheid, dan speelt de wendbaarheid van medewerkers een steeds grotere rol.

Er wordt vaak onderscheid gemaakt tussen proactieve wendbaarheid en adaptieve wendbaarheid. Proactieve wendbaarheid gaat over de persoonlijke behoefte aan verandering en de intrinsieke motivatie om te veranderen. Adaptieve wendbaarheid gaat over het vermogen om te gaan met veranderingen die van buiten komen²³.

²³ Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. Applied Psychology.

Duurzaamheid een belangrijk thema voor de toekomst

Leiders is ook gevraagd naar maatschappelijke thema's voor de komende jaren. De meeste leiders zijn het erover eens dat een duurzame, maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering de komende drie jaar het belangrijkste thema zal worden. Dit past in de opkomst van het bredere thema 'purpose leadership'. Dit bestaat uit drie elementen personal, social en 'for the greater good'.



Het eerste gaat over de betekenis voor iemand zelf. Het tweede gaat over met anderen aan iets werken. 'For the greater good' gaat bijvoorbeeld over werken aan duurzaamheid, milieu en andere maatschappelijke thema's. Opvallend is dat duurzaamheid minder wordt genoemd als thema dat nu al actueel is. Hierbij lijkt het zo te zijn dat thema's voor de lange adem ook op de lange baan worden geschoven.

“Meer op doelen sturen en vertrouwen hebben in verantwoordelijkheidsbesef medewerkers.”

COVID-19: verminderde samenwerking een uitdaging

De COVID-19 pandemie heeft op de hele wereld een grote impact gehad. Dit heeft ook voor de leiders in Nederland uitdagingen met zich meegebracht. We hebben leiders gevraagd wat zij tijdens de COVID-19-pandemie als de grootste uitdaging hebben ervaren. 30% geeft aan dat dit de verminderde samenwerking was.

Leiders hebben een gebrek aan persoonlijk contact ervaren en een verminderde verbinding met medewerkers. Er moet meer bewust tijd worden gemaakt om erachter te komen wat er speelt en hoe het met anderen gaat. Een verandering die leidinggevendenden aangeven is dat zij meer vertrouwen moeten hebben in het eigen kunnen van hun medewerkers. Dit komt doordat ze minder zicht hebben op hun werkzaamheden.



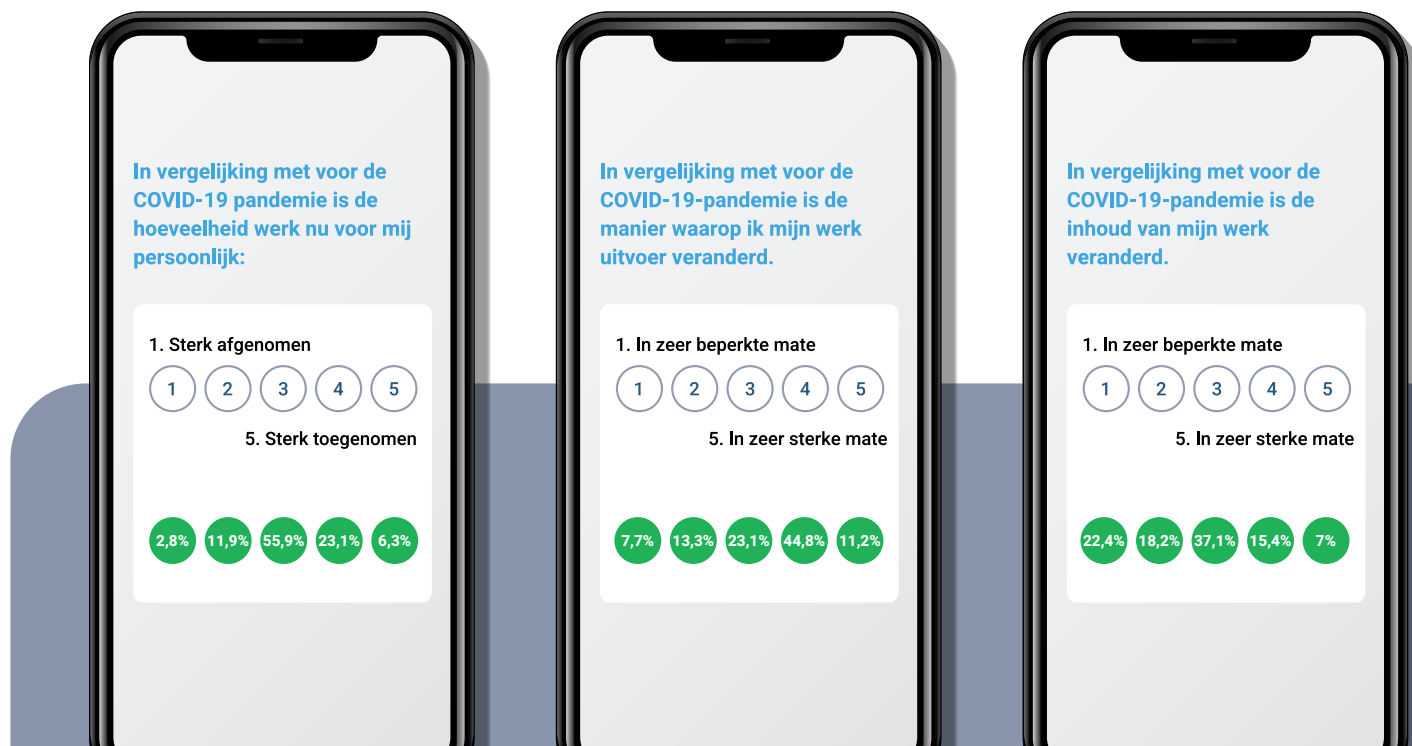
De economische onzekerheid die COVID-19-pandemie met zich meebracht was ook een grote uitdaging voor leidinggevendenden. Dit werd door 18% genoemd. Het thuiswerken stond op plek drie van grootste uitdagingen met 13%.

Veranderingen door COVID-19

Wat betreft de hoeveelheid werk en de inhoud van hun werk had de COVID-19 pandemie voor leiders relatief minder impact, met name de manier van werken is voor de leiders veranderd. Dit is meer verschoven naar hybride en digitaal werken.

De impact hiervan is ook terug te zien in het aantal contacturen dat leidinggevendenden hebben met medewerkers, direct of indirect. Dit is van gemiddeld 16,9 uur naar 14,9 uur gegaan. Dat is een daling met ongeveer 12%. Zeer waarschijnlijk komt dit doordat meetings meer digitaal zijn en daardoor minder tijd kosten.

Gelukkig lijken er ook wat positieve effecten te zijn, zoals efficiënter werken waardoor er meer tijd is voor andere zaken. Opvallend is dat 19% van de leiders als antwoord op een open vraag aangeven dat de COVID-19 pandemie geen of weinig invloed heeft gehad op hun leiderschap.



Dankwoord



We willen alle deelnemers aan het onderzoek danken voor hun medewerking. Omdat een groot aantal leidinggevendenden de tijd wilde nemen om de vragenlijsten in te vullen, heeft dit nationale leiderschapsonderzoek een flink aantal opvallende en waardevolle inzichten opgeleverd. We zijn van plan om daarop verder te bouwen in een volgend onderzoek.

Daarnaast willen we in het bijzonder NCD en de Erasmus universiteit bedanken voor de samenwerking, Djaja Ottenhof voor de eindredactie, Martijn Baartscheer voor de vormgeving en Manon Hassink voor het projectmanagement.

Erasmus

NCD

NEDERLANDSE VERENIGING VAN
COMMISSARISSEN EN DIRECTEUREN

