

# Nationaal Leiderschaps- onderzoek 2024



De persoonlijkheid, motivatie, stijl en  
uitdagingen van Nederlandse leiders

Dit onderzoek is tot stand gekomen uit een samenwerking tussen:

*Erasmus*

**NCD**  
NEDERLANDSE VERENIGING VAN  
COMMISSARISSEN EN DIRECTEUREN

**ixly**

# Auteurs



**Marise Born**

**Hoogleraar Personeelspsychologie  
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam**

De belangrijkste onderzoeksgebieden van Marise zijn personeelsselectie, persoonlijkheidspsychologie en cross-culturele thema's



**Maikel Rockx**

**Research & Development Consultant  
bij IXLY en A&O-Psycholoog**

Als Research & Development Consultant werkt Maikel aan het onderhouden van het testportfolio van IXLY, de ontwikkeling van nieuwe testen en de uitvoer van statistisch onderzoek



**David Buitenweg**

**Senior Research & Development Consultant  
bij IXLY en Psycholoog**

Als Research & Development Consultant werkt David aan het onderhouden van het testportfolio van IXLY, de ontwikkeling van nieuwe testen en de uitvoer van statistisch onderzoek.

# 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 bevoegdheid van medewerkers en het succes van organisaties.



## **Erasmus Universiteit Rotterdam**

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit met een duidelijk maatschappelijke oriëntatie in haar onderwijs en onderzoek. De wetenschappers en studenten werken aan het oplossen van mondiale uitdagingen, geïnspireerd door het dynamische en kosmopolitische karakter van 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, toezichhouders 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

Nederlandse leiders zijn bijna altijd transformationele leiders. De transformationele leiderschapsstijl is de meest voorkomende stijl van Nederlandse leidinggevendenden. Alle in dit onderzoek ondervraagde leidinggevendenden gebruiken deze stijl het meest. Dat betekent in de praktijk dat zij erop gericht zijn medewerkers te inspireren om een groter doel na te streven. Dit type leider speelt in op de behoeften van medewerkers en stimuleert ze zichzelf te ontwikkelen.

## **Leiders zijn dominant en niet conformistisch**

De leiders scoren hoog op Dominantie, Variatie-behoefte en Energie ten opzichte van de rest van Nederland. Tegelijk scoren ze juist laag op eigenschappen als Regelmaat, Conformisme en Nauwkeurigheid.

## **Motivatie van Nederlandse leiders komt vooral vanuit henzelf**

De meeste leiders zijn gemotiveerd omdat zij zichzelf als leider zien en voldoening halen uit een leidersrol. Daarnaast spelen de kosten en baten van leiderschap geen grote rol bij de motivatie van leiders. Plichtsbesef speelt een duidelijk minder grote rol als motivator.

## **Transformationele leiders zijn effectieve leiders**

Dit onderzoek heeft de zelf-gerapporteerde effectiviteit en werkprestaties van leiders bestudeerd en welke eigenschappen en wat voor gedrag daarvoor bepalend zijn. Als het gaat om leiderschapsstijlen, dan blijkt transformationeel leiderschap een belangrijke voor-speler voor werkprestatie en effectiviteit. Een laissez-faire leiderschapsstijl blijkt juist een negatieve voorspeller. Anders gezegd, leiders met deze stijl geven aan minder effectief te zijn. Status en Volharding zijn daarnaast persoonlijkheidseigenschappen die bepalen of leiders effectief zijn en goede werkprestaties leveren. Hoe hoger leiders scoren op Status en Volharding, hoe effectiever zij rapporteren te zijn.



### **Drie typen leiders**

Nederlandse leiders zijn in te delen in drie types. Iets minder dan de helft is te omschrijven als Bescheiden, stabiele leider. Deze leiders zullen zich over het algemeen voorspelbaar en ethisch gedragen. Ruim een kwart van de leiders is een Afwachtende, berekenende leider. In vergelijking met andere leiders in dit onderzoek maken deze leiders het meest gebruik van laissez-faire leiderschap. Ze hebben geen grote behoefte aan invloed en grijpen alleen in wanneer het echt nodig is. Een kwart van de leiders valt tenslotte onder de groep Sociale, gedreven leiders. Zij hanteren het vaakst de stijl transformationeel leiderschap en zijn gericht op het inspireren en stimuleren van medewerkers.

### **Mannelijke en vrouwelijke leiders lijken steeds meer op elkaar**

Over de jaren heen zien we dat mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden vergelijkbaar zijn als het gaat om de mate waarin ze worden gemotiveerd door plichtsbesef. Ze hebben ook in gelijke mate een motivatie zonder persoonlijk belang. Mannen en vrouwen scoren ook vergelijkbaar op de meeste persoonlijkheidseigenschappen. Wel scoren vrouwen hoger op de eigenschappen Hartelijkheid, Zorgzaamheid, Energie en Volharding. Mannen scoren hoger op Zelfvertrouwen.

### **Duurzaamheid belangrijk thema**

In het Leiderschapsonderzoek van 2021 gaven leiders aan dat de thema's Persoonlijk leiderschap en ontwikkelen van (management)teams, Wendbaarheid van de organisatie en Integriteit en ethiek het meest belangrijk waren voor hun leiderschap. In 2024 zijn over het algemeen dezelfde thema's naar boven gekomen, met uitzondering van het thema Duurzaamheid, dat in 2024 op de derde plaats is beland.

### **Diversiteit**

Leiders zijn tenslotte gevraagd naar hun visie op diversiteit. Zij geven relatief vaak aan dat de organisatie waar zij werken een duidelijk beleid heeft dat diversiteit en inclusie ondersteunt. Ze zeggen daarbij wel dat dit beleid nauwelijks wordt geëvalueerd. Verder geven leiders aan dat ze relatief weinig training krijgen op het gebied van diversiteit en inclusie. Een transformationele leiderschapsstijl blijkt samen te hangen met aandacht voor diversiteitsbeleid. De persoonlijkheidsschaal Positivisme is hiervoor een voorspeller: hoe hoger de score op Positivisme, hoe meer aandacht voor diversiteit. Onafhankelijkheid is juist een negatieve voorspeller.



# 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).

In dit leiderschapsonderzoek is gekeken wie de leiders van Nederland zijn. Wat zijn hun persoonlijkheidseigenschappen, wat motiveert ze en wat is hun leiderschapsstijl?

De samenhang tussen persoonlijkheid aan de ene kant en motivatie en leiderschapsstijl aan de andere kant, is onderzocht. Ook is bestudeerd hoe dit alles hun effectiviteit als leider en hun werkprestatie beïnvloedt. Verder is de leiders gevraagd naar huidige en toekomstige thema's die van belang zijn voor hun leiderschap.

Deelnemers voor het onderzoek zijn geworven onder de leden van het NCD, de leden van partnerorganisaties

en de NCD-community. In totaal hebben 370 deelnemers het onderzoek succesvol afgerond. Van deze groep hebben 143 deelnemers in 2021 deelgenomen en 227 deelnemers in 2024. Zestig procent van de deelnemers was vrouw.

De deelnemers waren tussen de 27 en de 77 jaar oud en de gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 53 jaar. Bijna 99 procent van de deelnemers was hoger opgeleid (HBO of hoger). Noot: In dit whitepaper worden de resultaten beschreven van alle 370 deelnemers. Wel worden de resultaten van 2021 en 2024 in de hoofdstukken 4, 5 en 6 op een aantal plaatsen met elkaar vergeleken. Dat wordt dan expliciet aangegeven.

# Inhoud

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 01    | Leiders in Nederland: persoonlijkheid  | 8  |
| ..... |  |    |
| 02    | Leiders in Nederland: leiderschapstijl | 11 |
| ..... |  |    |
| 03    | Wat motiveert leiders?                 | 12 |
| ..... |  |    |
| 04    | Drie typen leiders                     | 13 |
| ..... |  |    |
| 05    | Mannen en vrouwen als leiders          | 15 |
| ..... |  |    |
| 06    | Belangrijke thema's voor leiders       | 18 |

# Leiders in Nederland: persoonlijkheid

Dit onderzoek heeft uitgebreid gekeken naar de persoonlijkheid en motivatie van Nederlandse leiders. Om inzicht te krijgen in de persoonlijkheidskenmerken van leidinggevendenden, is een Werkgerelateerde Persoonlijkheidsvragenlijst (WPV) gebruikt. Hieruit komt een uitgesproken persoonlijkheidsprofiel naar voren, zeker in vergelijking met de algemene beroepsbevolking.



In dit hoofdstuk gaan we eerst dieper in op de wetenschappelijke literatuur over de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschap. Vervolgens komen de resultaten van dit onderzoek aan bod.

## **Persoonlijkheid: dark & bright**

Persoonlijkheid heeft een grote invloed op hoe iemand leidinggeeft. De persoonlijkheid van ieder mens heeft een bright kant en een dark kant. De bright kant zijn kwaliteiten en talenten. De donkere kant zijn zwak-

heden 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 is<sup>1</sup>.

## **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

Deze Big Five van de persoonlijkheid wordt doorgaans onderverdeeld in specifiekere facetten of schalen. Bright persoonlijkheidseigenschappen – zoals Dominantie, Extraversie, Creativiteit en Emotionele stabiliteit – zijn sterker aanwezig bij leidinggevendenden dan bij de algemene beroepsbevolking<sup>2</sup>.

## **Dark persoonlijkheid**

Donkere persoonlijkheidseigenschappen zijn narcisme, machiavellisme en psychopathie. Narcisme wordt gedefinieerd als gevoelens hebben van grandiositeit, superioriteit en een verlangen dat anderen dit zelfbeeld bevestigen<sup>3</sup>. Machiavellisme betreft het manipuleren van anderen voor eigen doeleinden. Mensen met een sterke psychopathie worden beschreven als gevoel-



loos, met een beperkte empathie, impulsief en zonder respect voor regels of normen. Sterk machiavellisme wordt wisselend positief en negatief in verband gebracht met werkgedrag<sup>4,5</sup>. Mensen die hoog scoren op machiavellisme kunnen sterke sociale netwerken opbouwen, vertrouwen van werknemers krijgen en klanten beïnvloeden. Deze eigenschap brengt ook interpersoonlijke risico's met zich mee.

Door het misbruik maken van anderen, kunnen relaties met anderen verstoord worden. Dit zou kunnen verklaren waarom in onderzoek soms een relatie tussen machiavellisme en minder effectief leidinggeven wordt gevonden, maar niet altijd. Hoog narcisme is gerelateerd aan een verminderde taakprestatie<sup>6</sup> en toxisch leiderschap<sup>7</sup>. Daarentegen wordt er juist vaak ook een relatie gevonden tussen narcisme en loopbaansucces, zoals promoties<sup>8</sup>. Gesuggereerd wordt dat deze relatie mogelijk voortkomt uit meer doen aan zelfpromotie, impressiemanagement en deelnemen aan organisatiepolitiek<sup>9</sup>.

Van de drie *dark* persoonlijkheidseigenschappen is psychopathie de eigenschap die het meest gerelateerd is aan disfunctionele uitkomsten<sup>1</sup>. De invloed van deze eigenschappen lijkt afhankelijk van de positie die iemand bekleedt in de organisatiehiërarchie<sup>4</sup>, hoe gestructureerd de organisatie is<sup>10</sup> en in hoeverre de bedrijfscultuur georiënteerd is op samenwerking en saamhorigheid<sup>4</sup>.

Nu we een beeld hebben van de wetenschappelijke inzichten op het gebied van persoonlijkheid en leiderschap, is het tijd om de resultaten van dit onderzoek te bekijken. Nederlandse leiders wijken niet af op donkere persoonlijkheidseigenschappen. Hoewel de theorie zegt dat leiders vaker donkere persoonlijkheidseigenschappen hebben, geldt dat niet voor de deelnemers aan dit onderzoek. De donkere persoonlijkheidseigenschappen zijn in Nederlandse leiders niet anders dan onder de algemene bevolking<sup>11,12,13</sup>.

Op narcisme scoren leiders wel net iets hoger dan gemiddeld, maar op Machiavellisme juist net wat lager. Narcisme, dat wil zeggen gevoelens van superioriteit, zijn dingen die net wat sterker aanwezig zijn in leiders. Tegelijk blijken zij minder dan anderen te manipuleren voor het bereiken van hun eigen doelen.

### Leidinggevend en hebben graag invloed en zijn minder gericht op structuur

Nederlandse leidinggevenden scoren hoog op Dominantie (88ste percentiel). Dat betekent dat de deelnemers aan het onderzoek gemiddeld hoger scoren dan 88% van de algemene beroepsbevolking. Daarnaast scoren ze hoog op Energie (86ste percentiel) en Vernieuwing (84ste percentiel). Tegelijk scoren ze juist erg laag op Regelmaat (19de percentiel), Conformisme (21ste percentiel) en Nauwkeurigheid (23ste percentiel). Dit beeld sluit aan op wat gevraagd wordt van een leider en hoe leiders gezien worden.



Over het algemeen hebben leiders meer overzicht, nemen ze van nature meer de leiding op zich, kunnen ze gemakkelijk meebewegen met veranderingen en zijn ze energiek. In vergelijking met de 'gemiddelde Nederlander' hebben Nederlandse leiders minder behoefte aan regels, doorbreken ze juist regels en zijn ze kritisch op gezag en regels. Ze hebben vaker een helikopter-view dan oog voor details.

### **Eigenschappen die leiderschapseffectiviteit en werkprestatie voorspellen**

Met regressiemodellen is getoetst welke eigenschappen de werkprestaties en effectiviteit van leidinggevers voorspellen. Leiderschapseffectiviteit gaat over de mate waarin een leider effectief is in het uitvoeren van de rol. Dat kan ook gaan over hoe effectief het team is waaraan leiding wordt gegeven. De werkprestatie gaat

over het uitvoeren van werkactiviteiten. Denk daarbij aan kwalitatief goed werk leveren en deadlines halen. Statusgericht zijn en doorzettingsvermogen hebben zijn persoonlijkheidskenmerken die leiderschapseffectiviteit voorspellen. In dit onderzoek blijkt transformatieel leiderschap een belangrijke voorspeller voor succes als leidinggevende.

In deze tijd is een transformatieel leiderschapsstijl mogelijk nog belangrijker om het welzijn van werknemers te bevorderen door de hoge werkdruk als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. Een laissez-faire leiderschapsstijl blijkt een negatieve voorspeller te zijn voor werkprestatie. Dezelfde eigenschappen die effectiviteit voorspellen, zijn ook goede voorspellers voor werkprestatie.

### **Transformatieel leiderschap**

De leidinggevende met een transformatieel 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.

# Leiders in Nederland: leiderschapsstijl

Er worden meestal drie soorten leiderschapsstijlen onderscheiden<sup>14, 15, 16</sup>. De transformatieele leiderschapsstijl, de transactieele leiderschapsstijl en de laissez-faire stijl.

## Drie leiderschapsstijlen

De leidinggevende met een transformatieele 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.

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

## Leiders passen vaak transformatieel leiderschap toe

Van de drie leiderschapsstijlen blijkt de transformatieele stijl dominant bij de deelnemers aan dit onderzoek. Ze scoren allemaal het hoogst op transformatieel leiderschap.

Op een schaal van 1 tot 5, scoren Nederlandse leiders gemiddeld een 4,3 op deze stijl. Gemiddeld scoren de leiders een 3,1 op de transactieele stijl. De score op laissez-faire leiderschap is laag met gemiddeld een 1,9.

## Persoonlijkheidseigenschappen en leiderschapsstijl

De drie vormen van leiderschap zijn ook naast de persoonlijkheidseigenschappen van de deelnemers gelegd. Daaruit blijkt dat voor transformatieel leiderschap Gedrevenheid en Sociabiliteit belangrijke voorspellers zijn. Het stimuleren en motiveren van werk-

nemers ligt leiders die gedreven zijn en meer sociaal gericht zijn meer dan andere leiders. Voor transactieel leiderschap is machiavellisme een belangrijke voorspeller, net als voor laissez-faire leiderschap. Voor die laatste leiderschapsstijl is stabiliteit een negatieve voorspeller.

Het toepassen van meer manipulatieve tactieken om iets te bewerkstelligen, hangt samen met een doelgerichte leiderschapsstijl en een manier van leidinggeven waarin door een leider alleen ingegrepen wordt als dit nodig is.

Transformatieel  
leiderschap

4,3

Transactieel  
leiderschap

3,1

Laissez-faire

1,9

# Wat motiveert leiders?

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

**Affectief**  
(innerlijke drive)

**Non-calculatief**  
(belangeloos)

**Sociaal normatief**  
(plichtsbesef)

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 van leiderschap. Mensen die vanuit een non-calculatieve motivatie een leidinggevende rol op zich nemen, doen dit 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.

### Motivatie komt uit leiders zelf

De motivatie van Nederlandse leidinggevendenden komt vooral vanuit henzelf. Ze scoren gemiddeld het hoogst op affectieve motivatie (4 op een schaal van 5). Voor de meeste deelnemers (55%) is dit ook hun primaire motivatie.

Daarnaast is de gemiddelde score op non-calculatieve motivatie hoog (ook bijna 4 op een schaal van 5). Voor 40% is dit de belangrijkste motivator. Dat betekent dat deze leidinggevendenden in aanzienlijke mate worden gedreven door belangeloze overwegingen. Plichtsbesef, dat hoort bij sociaal-normatieve motivatie, speelt een duidelijk minder grote rol. Slechts 4% van de leidinggevendenden geeft aan hierdoor te worden gedreven.

### Persoonlijkheidseigenschappen en motivatie

Om na te gaan hoe persoonlijkheidseigenschappen en motivatie samenhangen is gezocht naar relaties tussen deze twee. Er blijkt een samenhang tussen Invloed en Stabiliteit aan de ene kant en affectieve motivatie om leiding te geven aan de andere kant. Leidinggevendenden die vanuit hun persoonlijkheid graag invloed uitoefenen op beslissingen binnen de organisatie en op mensen om zich heen zijn ook vanuit zichzelf meer geënthousiasmeerd over een leidersrol.

Ze nemen eerder de rol op zich vanuit verantwoordelijkheidsgevoel. Om de ruimte te voelen om zichzelf verder te ontwikkelen als leider is het belangrijk dat leiders weten wie ze zijn, zelfvertrouwen hebben en een positieve kijk hebben op de toekomst. Daarnaast is er een relatie tussen Sociabiliteit en non-calculatieve motivatie. Dat betekent dat meer sociale leiders meer gemotiveerd zijn om een leiderschapsrol te vervullen, zelfs als dit hen meer kost. Voor beide vormen van motivatie is Machiavellisme tegelijk een negatieve voorspeller. Als het gaat om sociaal-normatieve motivatie, dan is Invloed een positieve voorspeller.

# Drie typen leiders

Met een latent profile analysis zijn drie leiderschapsprofielen geïdentificeerd. Deze indeling is gebaseerd op het scorepatroon van de leiders op persoonlijkheidskenmerken, op motivatie om leiding te geven en op de leiderschapsstijlen. De drie typen leiders noemen we de Sociale, gedreven leiders, de Afwachtende, berekenende leiders en de Bescheiden, stabiele leiders. Hieronder beschrijven we de drie typen.

## Profiel 1:

### Sociale, gedreven leiders

(n=92, 25% van alle leiders)

Een kwart van de leiders in dit onderzoek valt onder de groep Sociale, gedreven leiders.

Deze groep hanteert het vaakst de transformationele leiderschapsstijl. Deze leiders zijn gericht op het inspireren en stimuleren van medewerkers. Ze scoren hoog op Sociabiliteit en voelen zich goed in sociale situaties.

Ze zijn daarnaast gedreven, gemotiveerd en hebben graag invloed. Ze scoren bijzonder hoog op Zelfvertrouwen en op Dominantie. Tegelijkertijd scoren ze hoger dan de andere leiders op narcisme. Het is daarom belangrijk dat deze leiders oog blijven houden voor het perspectief van hun medewerkers.

Deze leiders laten een lage score zien op Structuur. Dat geldt in het bijzonder voor Regelmaat. Repetitieve werkzaamheden zijn voor deze leiders minder passend. Wel zijn ze gericht op vernieuwing en verandering.

## Profiel 2:

### Afwachtende, berekende leiders

(n=104, 28% van alle leiders)

Iets meer dan een kwart van de leiders in dit onderzoek is een Afwachtende, berekenende leider. In vergelijking

met de andere leiders in dit onderzoek maken deze leiders het meest gebruik van laissez-faire leiderschap. Ze hebben geen grote behoefte aan invloed en grijpen alleen in wanneer het echt nodig is. Verder kunnen deze leiders een tikje ongevoelig zijn richting collega's en zich niet altijd laten leiden door geldende normen en waarden.

Ze scoren lager dan de andere twee groepen op Sociabiliteit en hebben minder behoefte aan sociaal contact. Wel scoren deze leiders hoger dan de andere groepen op Structuur, in het bijzonder op Regelmaat.

## Profiel 3:

### Bescheiden, stabiele leiders

(n=174, 47% van alle leiders)

Iets minder dan de helft van alle deelnemende leiders hoort bij de groep Bescheiden, stabiele leiders. De leiders in deze groep scoren het laagst op de laissez-faire leiderschapsstijl. Ze scoren gemiddeld op transformationeel leiderschap en laten een stabiel en gelijkmatig scoreprofiel zien, zonder uitschieters naar boven of naar beneden.

Deze leiders scoren bovendien het laagst op de drie donkere persoonlijkheidseigenschappen en relatief hoog op de persoonlijkheidsfactor Stabiliteit. Het is dan ook waarschijnlijk dat deze leiders zich over het algemeen voorspelbaar en ethisch gedragen. Verder scoren ze iets hoger dan de andere twee groepen op Struc-

tuur. Tegelijkertijd hebben ze een gematigde behoefte aan invloed. Ze zijn op hun plaats in sociale situaties, maar hebben daar geen bijzonder grote behoefte aan.

### **Geen verschillen tussen leaderstypes in leeftijd of geslacht**

Met vervolganalyses zijn de verschillen tussen de groepen nader onderzocht. De drie groepen verschillen niet van elkaar als het gaat om leeftijd of geslacht. Wel scoren de Sociale, gedreven leiders hoger dan de andere twee groepen op hun zelfgerapporteerde werkprestatie en effectiviteit.

De Bescheiden, stabiele leiders scoren op hun beurt hoger dan de Afwachtende, berekenende leiders op hun zelfgerapporteerde effectiviteit.

### **Sociale, gedreven leiders hebben meer ervaring**

Verder hebben de Sociale, gedreven leiders en de Bescheiden, stabiele leiders meer leiderschapservaring dan de overige groep. Zij zijn bovendien vaak verantwoordelijk voor een grotere organisatie of groter organisatieonderdeel. Mogelijk neigen leiders naarmate hun carrière vordert steeds meer naar het profiel van de Sociale, gedreven leider. Het zou ook zo kunnen zijn dat

naarmate de groep werknemers die een leider aanstuurt groter wordt, meer sociaal gericht en transformatieel leiderschap nodig is.

### **Profielen lijken op profielen in eerder onderzoek (2021)**

In het leiderschapsonderzoek van 2021 is dezelfde latent profile analyse uitgevoerd. De drie profielen die toen zijn geïdentificeerd zijn enigszins vergelijkbaar met de drie profielen die in dit onderzoek naar voren komen. Zo lijkt het profiel van de Sociale, gedreven leiders op de Sociale leiders die in 2021 zijn gevonden.

De Afwachtende, berekenende leiders lijken op de Bescheiden leiders uit 2021. Verschillen tussen de profielen zijn mogelijk te verklaren door verschillen in de samenstelling van de groepen deelnemers die in 2021 en in 2024 hebben deelgenomen.

Het is belangrijk om de validiteit van de drie profielen nader te onderzoeken. Bijvoorbeeld door te bestuderen in welke mate de gevonden typen leiders daadwerkelijk andere types zijn of dat dit te maken heeft met hoe de groepen leiders antwoord hebben gegeven op de vragenlijsten (de antwoordtendentie).





# Mannen en vrouwen als leiders

Het aantal vrouwen in een leidinggevende positie ligt in Nederland rond de vijfendertig procent<sup>17</sup>. Daarmee zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in leidinggevende posities.

Ondanks het inzicht dat meer diversiteit leidt tot betere besluitvorming, zijn er veel aanwijzingen dat vrouwen nog steeds minder kans maken op promotie naar een leidinggevende positie dan mannen<sup>18</sup>.

Al lang wordt geprobeerd om daarin verandering te brengen en er komt dan ook steeds meer regelgeving om dit af te dwingen. Op Europees niveau wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een quotum voor het aandeel vrouwen in raden van commissarissen<sup>19</sup>.

Maar zijn er grote verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke leiders in Nederland? Dit onderzoek heeft daar ook naar gekeken. Van de deelnemers was zestig procent vrouw.

## **Verschillen op het gebied van persoonlijkheid**

Op enkele persoonlijkheidseigenschappen scoren mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden nu gelijk waar dat in 2021 nog anders was.

Het gaat dan om Regelmaat, waarop mannelijke leiders eerst lager scoorden en Zelfvertrouwen, waar vrouwelijke leiders juist eerst lager op scoorden. Op een aantal andere persoonlijkheidseigenschappen zijn wel verschillen tussen mannen en vrouwen gevonden.

Zo scoren vrouwen zichzelf hoger op de eigenschappen Hartelijkheid, Zorgzaamheid, Energie en Volharding. De verschillen op de eigenschappen Energie en Volharding zijn mogelijk veroorzaakt doordat de drempel voor vrouwen om leider te worden nog altijd hoger is dan voor mannen. Verder scoren mannen hoger op de eigenschap Zelfvertrouwen, een resultaat dat in diverse andere studies ook is gevonden<sup>20</sup>.

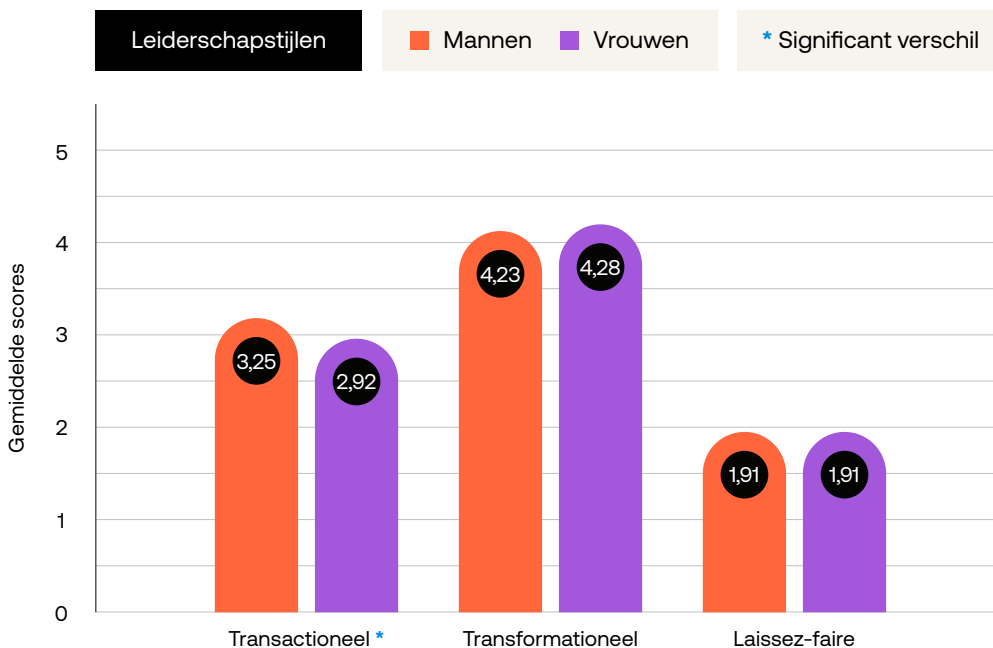
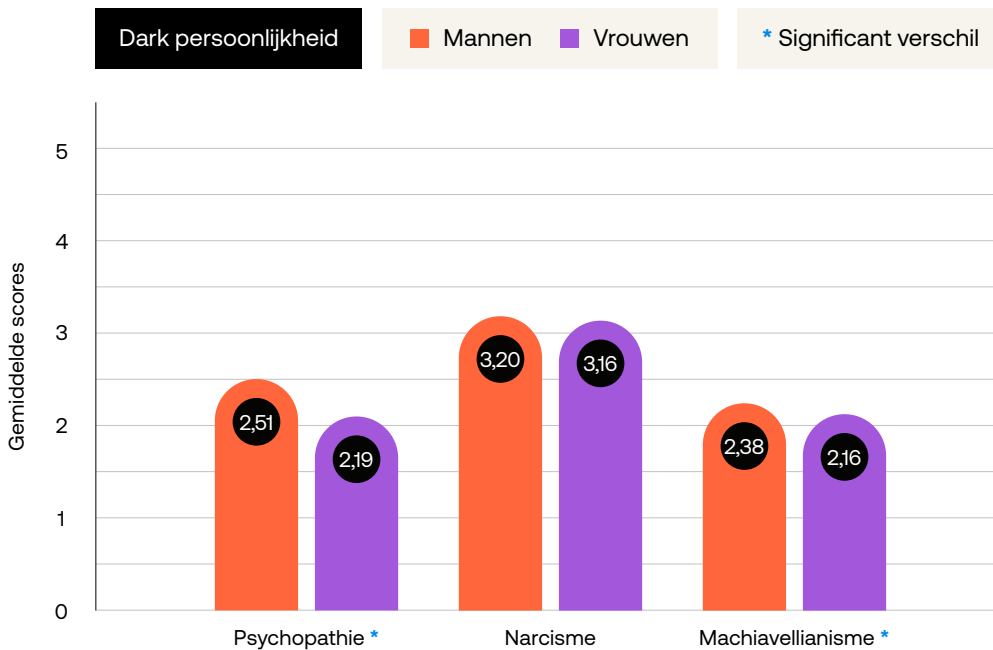


Gemiddeld scoren mannelijke leiders hoger op psychopathie en machiavellisme dan vrouwen. Op psychopathie is dit verschil een stuk groter dan op machiavellisme. Mannen zijn dus meer geneigd om ongevoelig en zonder respect voor regels te handelen. Verder hanteren mannelijke leiders vaker een manipulatieve stijl.

**Mannen vaker transactionele leiderschapsstijl**

Mannen hanteren vaker een transactionele leider-

schapsstijl dan vrouwen. Gemiddeld scoren mannen hierop 3,2 op een schaal van 1 tot 5 en vrouwen 2,9. De transformationele leiderschapsstijl gebruiken mannen en vrouwen wel ongeveer even vaak. Dat geldt ook voor de laissez-faire leiderschapsstijl. Kortom, mannen passen vaker een zakelijke en doelgerichte manier van leidinggeven toe waarin concrete verwachtingen worden opgesteld en feedback op het werk wordt gegeven.



### Motivatie van mannen en vrouwen

Voor de motivatie van mannelijke leiders speelt plichtsbesef een significant grotere rol dan voor vrouwen. Dit verschil is in 2021 ook al aan het licht gekomen. Wel blijft plichtsbesef de minst voorkomende motivator onder leiders. Daarnaast is intrinsieke motivatie in 2024 voor meer vrouwen dan mannen een drijvende kracht ten opzichte van 2021. Mogelijk speelt hier mee dat vrouwen meer intrinsieke motivatie nodig hebben, willen ze in een leidinggevende positie kunnen komen. Omdat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in senior leiderschapsposities en minder gemakkelijk in aanmerking komen voor zo'n positie, moeten ze meer drempels overwinnen.

### Vrouwelijke leiders schatten zichzelf hoger in qua werkprestaties

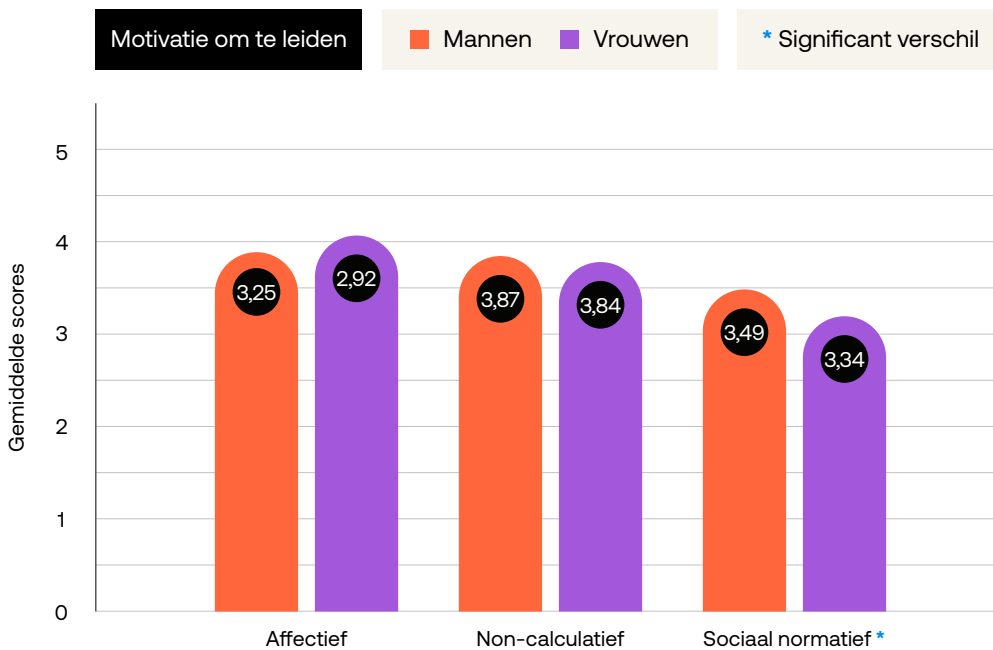
Ook zien we dat vrouwelijke leiders in 2024 meer transformationeel leiderschap tonen dan in 2021, meer dominant zijn, meer bezig zijn met zelfontwikkeling en

zichzelf ook hoger inschatten op hun werkprestaties dan mannelijke leiders.

### Geen verschil diversiteitsbeleid

De 227 mannelijke en vrouwelijke leiders die in 2024 hebben deelgenomen verschillen niet van elkaar op het gebied van het hebben en bekrachtigen van een diversiteitsbeleid. De resultaten laten zien dat alle leiders aandacht geven aan een duidelijk beleid dat diversiteit en inclusiviteit ondersteunt. Onder diversiteit wordt verstaan dat er in de organisatie een mix is van verschillende mensen met verschillende achtergronden en eigenschappen.

Inclusie is het creëren van een omgeving waarin al deze individuen, ongeacht die verschillen (zoals bijv. achtergrond, cultuur, genderidentiteit, seksuele geaardheid, religie, fysieke en mentale mogelijkheden) zich welkom en gewaardeerd voelen en gelijke kansen krijgen.



## Belangrijke thema's voor leiders

Elke leider komt uitdagingen tegen in het werk. In het onderzoek is aan leiders gevraagd welke thema's ze nu bezighouden en wat ze verwachten van de komende jaren.



Deels dezelfde thema's belangrijk als in 2021  
In 2021 gaven deelnemers aan dat de thema's Persoonlijk leiderschap en ontwikkelen van (management) teams, Wendbaarheid van de organisatie en Integriteit en ethiek het meest belangrijk waren voor hun leiderschap. In 2024 komen over het algemeen dezelfde thema's naar boven, maar wel enkele verschuivingen: duurzaamheid staat nu op de derde plek.

Duurzaamheid werd in 2021 ook gezien als het belangrijkste thema voor de 3 volgende jaren. Dit is goed te verklaren als we bedenken dat in 2021 veel organisaties worstelden met de coronacrisis. Door overheidsregels verschoven werkomstandigheden en was meebewegen met deze veranderingen het belangrijkste.

De laatste jaren is verduurzaming nog belangrijker geworden doordat de klimaatcrisis 'voelbaarder' is geworden. Daarbij spelen de energiecrisis in 2021, het overbelaste stroomnetwerk en recente duurzame wet- en regelgeving ook een rol. Net als de ontwikkeling dat consumenten duurzaamheid belangrijker zijn gaan vinden waardoor het meespeelt in het bedrijfsimago.

Ook het thema Diversiteit en Inclusiviteit is sterk gestegen ten opzichte van 2021. Daarentegen is het thema Integriteit en ethiek duidelijk minder belangrijk geworden voor leiders.



## Belangrijkste thema's van 2021

op volgorde van meest naar minst belangrijk

- 01 Persoonlijk leiderschap en ontwikkelen van (management)teams
- 02 Wendbaarheid van de organisatie
- 03 Integriteit en ethiek
- 04 Innovatie van producten en diensten
- 05 Duurzaam, maatschappelijk verantwoordelijke bedrijfsvoering
- 06 Aantrekkelijk werkgeverschap
- 07 Samenwerken in de keten
- 08 Digitale transformatie
- 09 Diversiteit en inclusiviteit
- 10 Korte termijn winstgevendheid/liquiditeit van de organisatie
- 11 Hybride werken vormgeven
- 12 Aanpassen van governance/besturingsmodel

## Hoe is deze ranking in 2024 veranderd ten op zichte van 2021

op volgorde van meest naar minst belangrijk

- 01 Persoonlijk leiderschap en ontwikkelen van (management)teams
- 02 Wendbaarheid van de organisatie
- 03 Duurzaam, maatschappelijk verantwoordelijke bedrijfsvoering ↑2
- 04 Samenwerken in de keten ↑3
- 05 Innovatie van producten en diensten ↓1
- 06 Diversiteit en inclusiviteit ↑3
- 07 Integriteit en ethiek ↓4
- 08 Aantrekkelijk werkgeverschap ↓2
- 09 Digitale transformatie ↓1
- 10 Korte termijn winstgevendheid/liquiditeit van de organisatie
- 11 Aanpassen van governance/besturingsmodel ↑1
- 12 Hybride werken vormgeven ↓1

Volgens de leiders die hebben deelgenomen in 2024 worden de volgende thema's de komende drie jaar het meest belangrijk.

- 1 Duurzaam
- 2 Wendbaarheid
- 3 Persoonlijk leiderschap
- 4 Digitale transformatie
- 5 Samenwerken

### Diversiteit nader bekeken

In het onderzoek is aan leidinggevendenden in Nederland ook gevraagd in hoeverre zij en hun organisaties diversiteit bekrachtigen. Hieruit blijkt duidelijk dat het een thema is dat leeft bij deze groep. Er wordt nagedacht over woordgebruik en gezocht naar mogelijkheden om samen te werken met divers talent.

Uit de resultaten blijkt dat leiders relatief vaak aangeven dat de organisatie waar zij werken een duidelijk beleid heeft dat diversiteit en inclusie ondersteunt, maar dat dit beleid vaak niet wordt geëvalueerd. Verder zeggen leiders relatief weinig training over diversiteit en inclusie te krijgen. Wel geven ze aan dat werving effectief is in het aantrekken van divers talent.

### Diversiteit en persoonlijkheidseigenschappen

De scores op diversiteit zijn vergeleken met de andere resultaten in dit onderzoek. Dit laat zien dat een transformationele leiderschapsstijl samenhangt met aandacht voor diversiteitsbeleid. Positivisme is hiervoor een positieve voorspeller en onafhankelijkheid juist een negatieve voorspeller. Daarnaast geldt over het algemeen dat hoe meer ervaring de leidinggevende heeft met leidinggeven, hoe belangrijker diversiteit voor deze leider is.

Verder is het opvallend dat persoonlijkheidseigenschappen, motivatie en leiderschapsstijlen grotendeels niet samenhangen met aandacht

voor en het stimuleren van diversiteit. Nederlandse leiders zien diversiteit als een belangrijk thema en willen diversiteit stimuleren, ongeacht welke leiderschapspositie zij bekleden en wat voor type leider zij zijn.

Als het gaat om voorspellers voor het aanbevelen en stimuleren van diversiteit, blijkt een hang naar Status hiervoor negatief te voorspellen. Dat wil zeggen, leiders die meer statusgericht zijn, stimuleren diversiteit minder dan andere leiders. Een laissez-faire leiderschapsstijl voorspelt juist positief. Mogelijk heeft het 'ingrijpen wanneer nodig', waardoor deze leiderschapsstijl gekenmerkt wordt, juist een positief effect op het bekrachtigen van diversiteit





# Dankwoord

We willen alle deelnemers aan het onderzoek danken voor hun medewerking. Omdat een groot aantal leidinggevenden de tijd wilde nemen om de vragenlijsten in te vullen, heeft dit nationale leiderschapsonderzoek een groot 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, Manon Hassink voor het projectmanagement, Dina Galinsky voor haar bijdrage aan de opzet en uitvoering van de dataverzameling. Verder bedanken we Diddo van Zand voor zijn bijdrage aan het Leiderschapsonderzoek in 2021 en Nadine Janssen voor haar bijdrage aan het Leiderschapsonderzoek in 2021 en voor het meelesen en adviseren in 2024.

# Bronnenlijst

- 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.
- 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** Bok-Linares, N. A. (2020). *The Dark Triad and Motivation to Lead: A Cultural Perspective* [Thesis, Erasmus University Rotterdam]. Erasmus University Thesis Repository.
- 12** 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.
- 13** 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.
- 14** Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323.
- 15** Antonakis, J., & House, R. J. (2002). *The full-range leadership theory: The way forward* (Vol. 2). Amsterdam: JAI-Elsevier Science.
- 16** 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.
- 17** Van der Vliet, R., Van Wissen-Floris, J., Mattijssen, L. & Bosman, F. (2022) *Monitor Loonverschillen mannen en vrouwen 2020*. CBS
- 18** Rijksoverheid. De positie van vrouwen op de arbeidsmarkt verbeteren. Geraadpleegd op 6 november 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/emancipatie/vrouwen-op-arbeidsmarkt#:~:text=Veel%20vrouwen%20ervaren%20een%20ongelijke,op%20de%20arbeidsmarkt%20te%20verkleinen>.
- 19** European Commission (2022). *Gender Balance on Corporate Boards*. Geraadpleegd op 6 november 2024, van [https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender\\_Balance\\_on\\_Corporate\\_Boards\\_\\_2\\_.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender_Balance_on_Corporate_Boards__2_.pdf)
- 20** Vajapey, S. P., Weber, K. L., & Samora, J. B. (2020). Confidence gap between men and women in medicine: a systematic review. *Current Orthopaedic Practice*, 31(5), 494-502.

