

Effectief leiderschap binnen Organisatie X

Bachelor Scriptie 2018



Soort document:	Afstudeeronderzoek
Auteur:	Anoniem
Studentnummer:	Anoniem
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Module:	HRHt14-17 Afstudeeropdracht
Docent begeleider:	Joop Teunissen van Manen
Organisatie:	Organisatie X
Begeleidster:	Anoniem
Datum:	4 juni 2018
Plaats:	Leiden

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over senior leiderschap binnen Organisatie X. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Voor mijn afstuderen wilde ik graag een vraagstuk onderzoeken dat aansluit op mijn interesses. Gedurende de afgelopen vier maanden is deze scriptie tot stand gekomen in opdracht van Organisatie X en vormgegeven naar aanleiding van de eerste gesprekken met mijn afstudeerbegeleidster vanuit de organisatie.

In de loop van mijn opleiding ben ik steeds meer geïnteresseerd geraakt in het onderwerp leiderschap. In mijn vierde studiejaar heb ik daarom ook de minor 'Leiderschap' gevolgd. Naar mijn idee zijn de leiders binnen een organisatie de sleutel tot het succes. Leiders hebben (strategische) invloed en zijn een voorbeeld voor anderen. Wanneer leiders effectieve vaardigheden vertonen, kunnen zij een grote bijdrage leveren aan het succes van een organisatie. Leiderschap is een actueel onderwerp waar veel mensen een mening over hebben, maar wat is nou eigenlijk het gewenste leiderschap dat bijdraagt aan toekomstig succes binnen organisaties? Weten organisaties eigenlijk wel wat de cruciale vaardigheden zijn die hun leiders effectief maken? Door in te zoomen op effectief leiderschap binnen soortgelijke organisaties als Organisatie X en door te onderzoeken welke interne en externe ontwikkelingen invloed hebben op toekomstig leiderschap, ben ik in deze scriptie een stukje dichterbij het antwoord op deze vragen gekomen.

Ik heb de kans gekregen om binnen een erg interessante en leerzame organisatie mijn afstudeeronderzoek te mogen doen. Voor de start van mijn afstudeerperiode was ik al werkzaam binnen deze organisatie. Door de dynamische omgeving en de groei die de organisatie doormaakt, zag ik kansen en mogelijkheden om met mijn scriptie inzicht te bieden aan de Global HR-afdeling en een bijdrage te leveren aan de professionalisering en de toekomstbestendigheid van de leiders.

Voor de totstandkoming van deze scriptie wil ik graag mijn begeleidster vanuit de organisatie bedanken. Zij heeft mij erg geholpen met de opzet van het onderzoek en heeft mij tijdens het gehele afstudeerproces begeleid. Daarnaast wil ik ook mijn docentbegeleider bedanken voor de bijeenkomsten die wij gehad hebben. Ten slotte wil ik mijn behulpzame en geïnteresseerde collega's van de HR-afdeling binnen Organisatie X bedanken en uiteraard de participanten die aan het onderzoek hebben deelgenomen.

Ik wens u veel leesplezier bij het lezen van mijn scriptie!

Anoniem
4 juni 2018

Managementsamenvatting

Wanneer het aankomt op het succes van een organisatie en het hebben van impact op (interne) veranderingen, spelen leiders een cruciale rol. Het zijn met name de leiders die zowel invloed hebben op succesfactoren als op belemmeringen. In deze dynamische tijd waarin er veel ontwikkelingen plaatsvinden die invloed hebben op organisaties, wordt de behoefte aan effectieve leiders steeds groter. Het is daarom van belang dat organisaties weten welke vaardigheden bij kunnen dragen aan de effectiviteit van hun leiders.

Ook binnen Organisatie X is deze behoefte aanwezig. Organisatie X heeft een groeistrategie, is sinds kort genoteerd aan de beurs en de organisatie opereert in een kwetsbare sector waar een hoge druk op ligt. Hierdoor heeft de organisatie zich de afgelopen jaren voornamelijk bezig gehouden met organische groei, groei door overnames, het incorporeren van organisaties, het bedienen van de externe klanten en het maken van winstvoorspellingen. Om succesvol te blijven en om in te kunnen spelen op de constante veranderingen is de wens vanuit de Global HR-afdeling groot om inzicht te krijgen in het internationale profiel van de leiders met de gemeenschappelijke vaardigheden die nodig zijn om effectief te zijn en om in te kunnen spelen op de toekomst. Om dit inzichtelijk te maken wordt in dit onderzoek antwoord gegeven op de volgende vraag: *‘Wat is het gewenste leiderschap dat binnen Organisatie X bijdraagt aan toekomstig succes gekeken naar de specifieke Organisatie X context?’*.

Om tot effectief en succesvol leiderschap te komen is een organisatie specifieke leiderschapsstrategie met daarin een aantal geformuleerde criteria die bij kunnen dragen aan effectief leiderschap van belang. De volgende vier pijlers kunnen bijdragen aan effectief leiderschap binnen vergelijkbare organisaties als Organisatie X en sluiten aan op de vaardigheden die van leiders gevraagd worden om in te kunnen spelen op trends en ontwikkelingen:

- Multidisciplinaire en wereldwijde samenwerking om meer eenheid te creëren en om gezamenlijk resultaten te behalen.
- Emotionele intelligentie om medewerkers te binden en boeien.
- Transparante interne communicatie zodat iedereen dezelfde doelen nastreeft.
- Aanpassingsvermogen om goed te blijven functioneren en resultaten te blijven behalen onder veranderende omstandigheden.

Wanneer de leiders deze vaardigheden toepassen zullen de medewerkers zich meer betrokken, gebonden en geboeid voelen en zal het de (team) resultaten verhogen door de bevordering van de interne efficiëntie. Ook zal de organisatie meer agile zijn en zal er meer een gevoel van eenheid heersen.

In de huidige situatie binnen Organisatie X blijkt dat de vaardigheden die de leiders toepassen niet geheel aansluiten bij de vaardigheden die volgens de literatuur effectief zijn. Het is voornamelijk de resultaatgerichtheid van de leiders, die indirect samenhangt met de vier pijlers, die in de huidige situatie sterk naar voren komt. De andere vaardigheden zoals benoemd in de pijlers worden in mindere mate toegepast. Wel blijkt dat volgens de leiders binnen Organisatie X deze pijlers cruciaal zijn voor in de toekomst, omdat ze aansluiten bij de organisatiestrategie en de trends en ontwikkelingen die Organisatie X gaat doormaken.

Doordat de praktijksituatie niet geheel overeenkomt met de ideale leiderschapsvaardigheden vanuit de literatuur, worden de volgende vijf aanbevelingen gedaan om ervoor te zorgen dat de leiders binnen Organisatie X over de vaardigheden beschikken die bijdragen aan effectief en succesvol leiderschap in de toekomst:

- Het creëren van een gemeenschappelijke basis door in peergroups de gezamenlijke prioriteiten vanuit de organisatiestrategie na te streven.
- Betere balans tussen de taakgerichtheid en de mensgerichtheid van leiders creëren door leiders ook te beoordelen en belonen op basis van het toepassen van hun emotionele intelligentie.
- Transparante communicatie bevorderen door het opzetten van een online forum.
- (Intervisie) gesprekken houden om gezamenlijk te reflecteren, te evalueren en om van elkaar te leren op het gebied van veranderingsprocessen om uiteindelijk beter in te kunnen spelen op de veranderingen.
- Het ontwikkelen van een organisatie specifieke leiderschapsstrategie om van daaruit een leiderschapsontwikkelingsstrategie en leiderschapsprogramma's vorm te geven.

Abstract

When it comes to the success of an organization and having an impact on (internal) changes, leaders play a crucial role. Mainly the leaders have an influence on both successes and barriers. In the current dynamic times where developments affect organizations, the need for effective leaders is increased. Therefore, it is important that organizations are aware of the skills that can contribute to the effectiveness of their leaders.

This need is also present within Organization X. Organization X has a growth strategy, has recently been listed on the stock exchange and the organization operates in a vulnerable sector with high pressure. As a result, during the past years the organization mainly focused on organic growth, growth through acquisitions, incorporating organizations, serving customers and making profit forecasts. In order to remain successful and to be able to respond to the continuous changes, the desire of the Global HR department is to gain insight into the international profile of the leaders with the skills that are necessary to be effective and to be able to respond to the future. In order to provide this insight, this research answers the following question: *'What is the desired leadership that contributes to future success in the specific Organization X context?'*

To achieve effective and successful leadership, it is important to have an international and organization-specific leadership strategy with several leadership skills that can contribute to effective leadership. The following four pillars can contribute to effective leadership within comparable organizations such as Organization X and connect with the required skills of leaders to respond to trends and developments:

- Multidisciplinary and global cooperation to create more unity and achieve commonly goals.
- Emotional intelligence to engage employees and make them feel committed to the organization.
- Transparent internal communication to make sure that everyone pursues the same goals.
- Adaptability to keep functioning and continue to achieve results under changing circumstances.

When leaders apply these skills, employees will feel more involved, connected and committed and it will increase the (team) results by promoting internal efficiency. The organization will also be more agile and there will be more a sense of unity.

In the current situation within Organization X, it appears that the skills applied by the leaders do not fully match the four pillars that are listed above. In the current situation, the leaders are highly result-oriented, this is indirectly related to the four pillars. The other skills as mentioned in the pillars less applied by the leaders. However, according to the leaders at Organization X, these pillars are crucial for the future, because they fit the organizational strategy and the trends and developments that Organization X currently face.

Because the current situation does not fully correspond to the ideal leadership skills written in the literature, the following five recommendations are made to ensure that the leaders within Organization X have the skills that contribute to effective and successful leadership in the future:

- Creating a common basis by pursuing the common priorities from the organizational strategy in peer groups.
- Better balance the task-orientation and people-orientation of leaders by assessing and rewarding them on the basis of applying their emotional intelligence.
- Promote transparent communication by setting up an online forum.
- Hold (peer supervision) discussions to reflect, evaluate and learn from each other on change processes in order to respond to these changes.
- Developing and shaping an organization specific leadership strategy to create a leadership development strategy and leadership programs.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	Situatieschets (<i>geanonimiseerd</i>)	9
3.	Probleemformulering	9
3.1	Doelstelling	9
3.2	Probleemstelling	9
3.3	Deelvragen	9
3.4	Doelgroep	9
3.5	Afbakening	10
4.	Theoretisch kader	11
4.1	Belangrijke begrippen	11
4.2	Theoretische deelvragen	11
4.2.1	Wat is volgens de literatuur het belang van een organisatie specifieke leiderschapsstrategie?	11
4.2.2	Welke leiderschapsvaardigheden zijn, volgens de inzichten uit de literatuur, het meest effectief binnen financiële, internationale, (soft) matrix gestuurde, professional services organisaties met een groeistrategie?	12
4.2.3	Wat zijn volgens de literatuur belangrijke trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op leiderschap voor de toekomst?	16
4.3	Conceptueel model	17
4.4	Deelconclusie theoretisch kader	19
5.	Methodologie	20
5.1	Vooronderzoek	20
5.2	Deskresearch	20
5.3	Fieldresearch	20
5.4	Verantwoording doelgroep	21
5.5	Meetinstrumenten	22
5.6	Procedure en analyse	23
6.	Resultaten	25
6.1	Praktijkresultaten	25
6.1.1	Welke vaardigheden worden in de huidige situatie het meeste toegepast door de senior leiders binnen Organisatie X?	25
6.1.2	In welke mate sluiten de vaardigheden van de huidige leiders aan bij de organisatiestrategie?	26
6.1.3	Welke trends en ontwikkelingen hebben impact op leiderschap binnen Organisatie X voor de toekomst?	27

6.1.4 Wat zien huidige leiders binnen Organisatie X als cruciale vaardigheden voor de toekomst om effectief te zijn?	28
6.2 Deelconclusie praktijkonderzoek	30
7. Conclusie	31
8. Discussie	33
9. Aanbevelingen	35
10. Implementatieplan	38
Literatuurlijst	41
Bijlagen	47
Bijlage 1.1: Strategische organisatiedoelstellingen (<i>geanonimiseerd</i>)	47
Bijlage 1.2: Organogram organisatie (<i>geanonimiseerd</i>)	47
Bijlage 1.3: Uitkomsten exitinterviews 01/2017 – 01/2018	47
Bijlage 1.4: Strategische doelstellingen HR 2018 (<i>geanonimiseerd</i>)	48
Bijlage 1.5: Organogram Group HR 2018 (<i>geanonimiseerd</i>)	48
Bijlage 1.6: Organogram Local HR 2018 (<i>geanonimiseerd</i>)	48
Bijlage 1.7: Managementlevels binnen Organisatie X	48
Bijlage 4.1: Voordelen van een effectieve leiderschapsstrategie	49
Bijlage 4.2: De succes- en faalfactoren bij digitale initiatieven	50
Bijlage 5.1: Interviewvragen top 20 senior leiders	51
Bijlage 5.2: Interviewvragen CHRO	51
Bijlage 5.3: Analyseschema van de 13 van de top 20 geïnterviewde leiders	52
Bijlage 5.4: Analyse van het interview met de CHRO	60
Bijlage 5.5: Uitnodigingsmail enquête en herinneringsmail	63
Bijlage 5.6: Enquête vragen	64
Bijlage 5.7: Resultaten enquête	68

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt besproken wat het onderwerp van deze scriptie is en hoe dit tot stand is gekomen. Er wordt een volledig beeld geschetst van waar het stuk over gaat. Dit hoofdstuk zal afsluiten met een leeswijzer die een overzicht biedt voor de rest van de scriptie.

Uit een onderzoek uit 2018 waarbij 1.000 directieleden over de hele wereld de problemen die zij de komende jaren verwachten moesten identificeren, kwam naar voren dat de grootste uitdaging gericht was op hun eigen leiders. Niet de headline-waardige mondiale problemen zoals politieke instabiliteit of een wereldwijde recessie vormde hun grootste zorgen, maar zij gaven aan dat toptalent en effectieve leiders nodig zullen zijn om de talloze huidige uitdagingen aan te gaan en om hun organisatie te positioneren voor toekomstig succes (Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited, 2018).

Leiderschap speelt een rol bij zowel succesfactoren als belemmeringen. Zaccaro en Klimoski (2001) geven dan ook aan dat leiders cruciaal zijn, omdat zij een verschil maken in de effectiviteit van een organisatie. Wanneer leiders niet effectief zijn kan dit onder andere leiden tot gedemotiveerde medewerkers en tot meer uitstroom door gebrek aan betrokkenheid en ontevredenheid. Ook kan het voor komen dat de teamprestaties en de kwaliteit van het werk achterblijven. Dit kan uiteindelijk leiden tot slechtere resultaten, hoge kosten en imago schade.

Uit een onderzoek van Gallup (2013) blijkt echter dat veel organisaties niet goed weten welke leiderschapsvaardigheden binnen hun organisatie bijdragen aan effectief en succesvol leiderschap. Terwijl in deze dynamische tijd waarin er veel ontwikkelingen plaatsvinden die invloed hebben op organisaties, de behoefte aan effectieve leiders steeds groter wordt.

Ook Organisatie X worstelt met deze vraag. Organisatie X is de afgelopen jaren zowel organisch als door acquisities gegroeid en er zullen de komende jaren nog veel veranderingen gaan plaatsvinden. De Global HR-afdeling is zich ervan bewust dat leiderschap binnen de organisatie cruciaal is, maar zij hebben ook het idee dat er wellicht belangrijke aspecten minder worden toegepast of zelfs missen binnen het huidige leiderschap. Vrijwel elke vestiging wereldwijd van Organisatie X heeft een beeld van effectief leiderschap dat bij kan dragen aan het succes van de vestiging. Ondanks de lokale ideeën over effectief leiderschap, wordt er vanuit internationaal oogpunt een gemeenschappelijk beeld gemist over de gezamenlijke vaardigheden die leiders over de hele wereld bindt en die bijdragen aan de effectiviteit en het succes. Het doel van het onderzoek is dan ook om de Global HR-afdeling inzicht te bieden met betrekking tot de leiderschapsvaardigheden die binnen Organisatie X bijdragen aan effectief en succesvol leiderschap en waarmee zij in kunnen spelen op de toekomstige trends en ontwikkelingen.

Om het doel van dit onderzoek te realiseren staat de volgende probleemstelling centraal: *‘Wat is het gewenste leiderschap dat binnen Organisatie X bijdraagt aan toekomstig succes gekeken naar de specifieke Organisatie X context?’.*

Door het beantwoorden van deze vraag weet Organisatie X welke vaardigheden bij kunnen dragen aan effectief leiderschap en kan de organisatie de leiders richter sturen op ontwikkeling en professionalisering. Het onderzoek is dan ook niet alleen relevant voor de Global HR-afdeling, het onderzoek is ook interessant voor de leiders en uiteindelijk voor de organisatie als geheel. Iedereen is er namelijk bij gebaat als leiders effectief en succesvol zijn (Van Veen, 2015).

Om een overzichtelijk beeld te schetsen van de hoofdstukken die in dit onderzoeksrapport behandeld worden om de doelstelling te beantwoorden, wordt hieronder toegelicht welke aspecten in welke volgorde in het onderzoek naar voren komen.

Nu in de inleiding het onderwerp en de relevantie van het onderzoek naar voren is gekomen, wordt in het volgende hoofdstuk de situatieschets beschreven. Hierbij wordt kort de context van de organisatie toegelicht en komt naar voren welke externe factoren invloed hebben op de organisatie en hoe deze externe factoren een doorwerking

hebben op de interne omgeving van de organisatie. In de deelconclusie van dat hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoeksrapport nog duidelijker naar voren komen.

Vanuit de inleiding en de situatieanalyse volgt in het derde hoofdstuk de doelstelling en probleemstelling van het onderzoek en worden uiteindelijk de theoretische- en praktijkdeelvragen benoemd die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling.

In het vierde hoofdstuk worden de theoretische deelvragen beantwoord. Voor een overzichtelijke weergave van de gehele situatie wordt dit hoofdstuk afgesloten met een conceptueel model en een concrete deelconclusie. Met de resultaten vanuit de theorie wordt in hoofdstuk vijf de methodologie beschreven waarin toegelicht wordt welke methoden voor het praktijkonderzoek gebruik zullen worden en hoe deze methoden kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de praktijkdeelvragen.

Nadat beschreven is hoe het praktijkonderzoek vormgegeven is, worden in hoofdstuk zes de resultaten van het praktijkonderzoek weergegeven. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gemaakt van alle verzamelde data en informatie vanuit het praktijkonderzoek, maar worden er nog geen conclusies getrokken. Ook dit hoofdstuk zal afsluiten met een deelconclusie waarin kort de essentie van het hoofdstuk wordt samengevat. De gegevens in dit hoofdstuk worden zo weergegeven dat er in het volgende hoofdstuk betekenis gegeven kan worden aan de data, om op die manier uiteindelijk de probleemstelling van het onderzoeksrapport te kunnen beantwoorden. Dit vindt plaats in de conclusie van het onderzoek. In dit zevende hoofdstuk wordt de samenhang met de theoretische- en praktijkdeelvragen toegelicht en worden de gegevens verbonden en de resultaten geïnterpreteerd. Hierdoor kan uiteindelijk in dit hoofdstuk de probleemstelling beantwoord worden.

In hoofdstuk acht wordt de discussie weergegeven waarin er kritisch door de student gereflecteerd wordt op het onderzoek. In het negende hoofdstuk worden de aanbevelingen die voortvloeien uit de conclusie beschreven en toegelicht, waarna er vervolgens in hoofdstuk tien een implementatieplan uitgewerkt wordt, zodat de organisatie de aanbevelingen in concrete stappen in praktijk kan gaan brengen. Na de inhoudelijke hoofdstukken in deze scriptie wordt er afgesloten met een literatuurlijst en met een aantal bijlagen dat als ondersteuning dient voor de scriptie.

2. Situatieschets

Geanonimiseerd

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering van dit onderzoek beschreven om het kernprobleem nog duidelijker toe te lichten. Vanuit de aanleiding die is beschreven in de conclusie van het vorige hoofdstuk, wordt er hier verder ingegaan op de doelstelling, probleemstelling, deelvragen, doelgroep en afbakening van het onderzoek.

3.1 Doelstelling

Dit onderzoek geeft inzicht aan de HR-afdeling met betrekking tot de aanwezige vaardigheden van de huidige leiders binnen Organisatie X wereldwijd en de vaardigheden die in de toekomst nodig zijn voor effectief leiderschap in de hoogste vier managementlevels die de organisatie hanteert. Het advies voortkomend uit dit onderzoek zal handvatten bieden die een bijdrage zullen leveren aan de professionalisering en ontwikkeling van de leiders binnen Organisatie X en zal inzicht geven van effectieve leiderschapsvaardigheden om een nog niet bestaande internationale strategie omtrent leiderschap te formuleren.

3.2 Probleemstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *‘Wat is het gewenste leiderschap dat binnen Organisatie X bijdraagt aan toekomstig succes gekeken naar de specifieke Organisatie X context?’.*

3.3 Deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek zal worden beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen. In deze deelvragen zal een onderscheid tussen deskresearch en fieldresearch deelvragen gemaakt worden.

Deskresearch deelvragen

1. Wat is volgens de literatuur het belang van een organisatie specifieke leiderschapsstrategie?
2. Welke leiderschapsvaardigheden zijn, volgens de inzichten uit de literatuur, het meest effectief binnen financiële, internationale, (soft) matrix gestuurde, professional services organisaties met een groeistrategie?
3. Wat zijn volgens de literatuur belangrijke trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op leiderschap voor de toekomst?

Fieldresearch deelvragen

4. Welke vaardigheden worden in de huidige situatie het meest toegepast door de senior leiders binnen Organisatie X?
5. In welke mate sluit de huidige stijl van leidinggeven aan bij de organisatiestrategie?
6. Welke trends en ontwikkelingen hebben impact op leiderschap binnen Organisatie X voor de toekomst?
7. Wat zien huidige leiders binnen Organisatie X als cruciale vaardigheden voor de toekomst om effectief en succesvol te zijn?

3.4 Doelgroep

Dit onderzoek richt zich op leiderschap in de top van de organisatie. Binnen Organisatie X is elke medewerker ingedeeld in één van de dertien managementlevels. In dit onderzoek worden alle leiders van level 1 tot en met 4 meegenomen. Dit betreffen de CEO, het Executive Committee (CHRO, CFO, CCO en de Managing Directors van Nederland, Jersey, de Kaaimaneilanden en Luxemburg), de senior directors en de directors (zie bijlage 1.7 voor de door de organisatie gehanteerde managementlevels). Binnen deze vier managementlevels zijn er in totaal wereldwijd 213 leiders werkzaam.

3.5 Afbakening

Om het onderzoeksproces te stroomlijnen en de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen, wordt het onderzoek afgebakend. Gezien het omvangrijke vraagstuk en het tijdsbestek waarin het onderzoek opgeleverd dient te worden, is ervoor gekozen om kaders te stellen. De scope ligt op senior leiderschap, omdat deze leiders een strategische impact op de organisatie hebben, internationaal gericht zijn en omdat er door de toenemende invloed van de Service Lines voor deze vier managementlagen het meeste zal gaan veranderen. Daarnaast begint het veranderen van leiderschap bij de top, zij moeten het goede voorbeeld geven, zich bewust zijn van de toekomst en achter het type leiderschap staan. Ook zal de focus van het onderzoek zich, gezien het tijdsbestek, richten op de Nederlandse externe situatie. Ondanks dat de focus in dit onderzoek op Nederland ligt, zijn er wel aspecten in het buitenland die van invloed kunnen zijn op het vraagstuk.

In dit onderzoek is met betrekking tot het leiderschap de keuze gemaakt om te onderzoeken wat effectief leiderschap binnen vergelijkbare organisaties als Organisatie X is. Hierdoor wordt er onderzoek gedaan naar effectief leiderschapsvaardigheden binnen financiële, internationale, (soft) matrix gestuurde, professional services organisaties met een groeistrategie. Deze elementen vatten de organisatiecontext van Organisatie X het beste samen.

Om erachter te komen op welke aspecten er bij leiders gestuurd moet worden, wordt er in dit onderzoek ook een koppeling gemaakt naar de toekomst. Als een organisatie weet welke veranderingen zij de komende jaren gaan doormaken en welke (externe) trends zichtbaar zijn, kunnen zij hier al vroegtijdig op gaan sturen en op gaan inspelen. Door de hoeveelheid aanwezige literatuur omtrent de trends en ontwikkelingen die invloed hebben op leiderschap in de toekomst en door de onduidelijkheid die er heerst over de toekomst van leiderschap, is ervoor gekozen om af te bakenen tot het jaar 2020 om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Ten slotte wordt er afgebakend op de theorieën en best practices die het beste aansluiten op de situatie waar Organisatie X zich in bevindt. Hierdoor wordt het onderzoek zo relevant mogelijk voor de organisatie en kunnen de meest passende aanbevelingen geboden worden.

De functie van het onderzoek is het inzicht geven van effectieve leiderschapsvaardigheden binnen Organisatie X om een nog niet bestaande strategie omtrent leiderschap te formuleren. De uitkomsten en adviezen uit dit onderzoek kunnen bijdragen om beleid omtrent leiderschap vorm te geven om uiteindelijk beter te kunnen sturen en ontwikkelen op leiders en om een opvolgingsplanning op te stellen.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt relevante wetenschappelijke literatuur aangehaald om de deelvragen, die onder deskresearch vallen, te beantwoorden. Deze informatie zal uiteindelijk bijdragen bij het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek. Het theoretisch kader begint met een begrippenlijst, waarin de belangrijkste begrippen van dit onderzoek worden toegelicht. Vervolgens zullen de deelvragen beantwoord worden en zal er een conceptueel model beschreven worden waarin duidelijk wordt hoe de situatie werkt. Het hoofdstuk zal eindigen met een deelconclusie.

4.1 Belangrijke begrippen

In het onderzoek loopt een aantal begrippen als rode draad door het rapport. De belangrijkste begrippen worden in onderstaande tabel 1.1 voorzien van een omschrijving.

Begrip	Omschrijving
Leiderschap	Leiderschap heeft te maken met het beïnvloeden van anderen en het optimaliseren van de menselijke potenties. Een leider is gericht op het in beweging krijgen en stimuleren van anderen om de organisatie in de juiste richting te bewegen (Keuning & Eppink, 2012) & (Tiggelaar, 2016).
Effectief leiderschap	Leiderschap waarbij door bepaalde vaardigheden het beoogde doel bereikt wordt (Managementsite, z.j.).
Leiderschapsstrategie	Een leiderschapsstrategie is een plan waarmee doelstellingen op lange termijn kunnen worden gerealiseerd. In de leiderschapsstrategie is beschreven met welke middelen en vaardigheden welke doelen behaald moeten worden (Ensie, 2011).
Trend	Een trend is een koers die zich gedurende een langere periode in een bepaalde duidelijke richting beweegt en wanneer meerdere mensen of organisaties het omarmen. Het is pas een trend als het zoveel kracht en invloed heeft dat het in staat is om bijvoorbeeld een werkwijze, cultuur of traditie te veranderen (Inspiratiebrigade, 2017).
Vaardigheden	Wat karakteristiek is voor iemand en wat iemand kan aanleren en eigen kan maken. Het is het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren (Verheijen, z.j.).

Tabel 1.1 Belangrijke begrippen

4.2 Theoretische deelvragen

4.2.1 Wat is volgens de literatuur het belang van een organisatie specifieke leiderschapsstrategie?

In een steeds dynamischere wereld worden leiders geconfronteerd met aanzienlijke uitdagingen en kansen. Om blijvend succes te boeken, moet elke leider de context van de organisatie en haar omgeving begrijpen en hierop in kunnen spelen. Vrijwel elke leider is zich bewust van de waarde van een goed gedefinieerde organisatiestrategie, maar niet elke organisatie en leider denkt na over het leiderschap dat nodig is om strategieën te implementeren die vragen om veranderingen in de richting of capaciteiten van de organisatie. Om de organisatiestrategie te kunnen realiseren is goed leiderschap noodzakelijk. Om tot goed leiderschap te kunnen komen en om op leiderschap te kunnen sturen is een organisatie specifieke leiderschapsstrategie en specifiek leiderschapsprofiel van belang (Pasmore, 2014).

Een leiderschapsstrategie maakt expliciet hoeveel leiders een organisatie nodig heeft, met welke gezamenlijke vaardigheden en kwaliteiten en hoe zij zich gedragen, individueel en collectief, om het uiteindelijke succes te bereiken waar de organisatie naar op zoek is. Daarnaast zijn onder andere de vaardigheden gedefinieerd die vereist zijn voor succes. Het enkel in kaart brengen van alle leidinggevende posities vervult niet het leiderschap dat nodig is om strategieën te implementeren, zich aan te passen aan veranderingen, innovatie te ondersteunen of andere belangrijke organisatorische doelstellingen te realiseren (Pasmore, 2014). Wanneer een organisatie een leiderschapsstrategie geformuleerd heeft, kan er een leiderschapsontwikkelingsstrategie worden geformuleerd om het gewenste toekomstige leiderschap te realiseren (Pasmore, 2014). Ook kan er met de verkregen informatie een successieplanning opgesteld worden voor de cruciale leiderschapsposities. Gezien het tempo van interne en externe veranderingen waarmee organisaties van vandaag worden geconfronteerd is het noodzakelijk om een

leiderschapspijplijn te hebben om leiders al vroegtijdig te kunnen voorbereiden en snel te kunnen handelen wanneer dit nodig is (Krishna, 2014).

Het hebben van een leiderschapsstrategie brengt veel voordelen met zich mee. Zo zouden leiders onder andere eerder bereid zijn om zakelijke uitdagingen aan te gaan, daadkrachtiger te handelen, effectiviteit te behouden en zouden leiders beter kunnen anticiperen op de omgeving. In afbeelding 1.1 opgenomen in bijlage 4.1 worden nog enkele andere voorbeelden weergegeven. Daarnaast kan het investeren in het formuleren en uitvoeren van een effectieve leiderschapsstrategie op nog meer gebieden positieve aspecten met zich mee brengen. Zo zal het de strategische impact van HR verbeteren, verhoogt het de leiderschapskwaliteit en zullen kritische open posities eerder gevuld kunnen worden met interne kandidaten (Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited, 2018). Uiteindelijk gaat het bij een leiderschapsstrategie nog steeds om het ontwikkelen van leiders. Een strategie is niets zonder effectieve leiders om het uit te voeren. Het zijn dan ook de leiders die de leiderschapsstrategie tot een succes kunnen maken.

Uit de gegevens van de Global Leadership Forecast 2018 (2018) blijkt dat organisaties met een effectieve leiderschapsstrategie zelfs beter presteren dan hun concurrenten. Binnen veel organisaties zijn er vele leiderschapsmodellen en ontwikkelingsprogramma's aanwezig, toch zijn er nauwelijks aanwijzingen die laten zien dat deze methoden daadwerkelijk effectief zijn. Wat organisaties juist nodig hebben is een coherente en geïntegreerde leiderschapsstrategie. Een goed doordachte blauwdruk van de gewenste en benodigde leiders zorgt ervoor dat organisaties over de talenten beschikken met de juiste capaciteiten om vandaag en in de toekomst te leveren (Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited, 2018).

Toch werkt een leiderschapsstrategie met een eenzijdig leiderschapsprofiel niet altijd meer. Er bestaat geen standaard succesprofiel of succesgedrag, wel kan er een aantal criteria geformuleerd worden die bij kunnen dragen aan effectief leiderschap. Leiders met een gedragsrepertoire waarmee ze op een aantal, voor de organisatie succesvolle, competenties en vaardigheden hoog scoren, zijn wendbaar en hebben een grote kans op succes (De High Performance Organisatie, z.j.).

Een organisatie die op het gebied van effectieve leiderschapsstrategieën gezien kan worden als best practice is Nestlé (Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited, 2018). Binnen Nestlé zijn de kernwaarden en –principes die fundamenteel van belang zijn voor het succes van de organisatie vertaald en verwoord in de management- en leiderschapsprincipes van de organisatie. Daarnaast zijn de management- en leiderschapsprincipes volledig in lijn met de Nestlé Corporate Business Principles en zijn ze in overeenstemming met de Code of Business Conduct van Nestlé. Bij Nestlé zijn ze van mening dat een alomvattende leiderschapstijl – leidend tot winst, resultaatbeheersing, groeiend talent en teams, proactief concurreren en op de hoogte zijn van de externe omgeving – de concurrentievoorsprong biedt om gedeelde waarden te creëren voor hun aandeelhouders en de samenleving (Nestlé, 2011).

4.2.2 Welke leiderschapsvaardigheden zijn, volgens de inzichten uit de literatuur, het meest effectief binnen financiële, internationale, (soft) matrix gestuurde, professional services organisaties met een groeistrategie?

Over de vaardigheden waar leiders over moeten beschikken om effectief leiding te kunnen geven zijn diverse publicaties verschenen. De leiderschapsvaardigheden die effectief en succesvol zijn binnen organisaties zijn echter afhankelijk van een aantal organisatorische aspecten. Zo dient er onder andere rekening gehouden te worden met de grootte van de organisatie, de soort producten/diensten die de organisatie aanbiedt en de organisatiestructuur (Keuning & Eppink, 2012). Bij de ontwikkeling van leiderschap is het dus niet alleen belangrijk om na te denken over de gewenste gedragingen en vaardigheden, maar ook of dit wel in lijn is en past binnen de organisatiecontext. De context van Organisatie X omvat aspecten van financiële, internationale, (soft) matrix gestuurde, professional services organisaties en organisaties met een groeistrategie.

- *Leiderschap binnen financiële organisaties*

De cruciale vraagstukken die financiële instellingen tegenkomen hebben invloed op de gehele bedrijfsvoering en op het leiderschap. Leiders binnen financiële organisaties zijn vaak gericht op het behalen van omzet, winst en overige financiële KPI's, hierdoor wordt er aan andere aspecten niet altijd de aandacht gegeven die nodig is (Wiersma, 2016).

Uit een onderzoek van De Nederlandse Bank (z.j.) binnen de financiële sector, blijkt dat proactief zijn, het tonen van eigenaarschap voor gedrag en cultuur, het in kaart brengen, afwegen en meenemen van de belangen van stakeholders en het nastreven van een gezamenlijke strategie en kernwaarden belangrijke vaardigheden zijn die leiderschap binnen financiële organisaties effectief maakt. Volgens Covey (2016) is het ook van belang dat leiders proactief zijn om effectief te kunnen zijn. Leiders moeten het initiatief nemen om gebeurtenissen te beïnvloeden waarop zij invloed hebben en zij moeten prioriteiten kunnen stellen en doelgericht kunnen handelen (Covey 2016). Daarnaast wordt het aantrekken en behouden van menselijk talent binnen de financiële sector een steeds groter aandachtspunt. Het binden en boeien van talenten lukt alleen als leiders een integere cultuur stimuleren en hun medewerkers blijven uitdagen en respecteren. Bovendien blijkt dat medewerkers beter presteren als zij zich herkennen in de missie en visie van hun leider (Consultancy.nl, 2013).

Leiders binnen de financiële sector zijn vaker gewend om macht uit te oefenen. Deze leiders zullen echter niet langer effectief zijn in deze tijd waarin het uitoefenen van macht niet langer wordt geaccepteerd. Juist door de risico's en druk van buitenaf neemt bij leiders de behoefte aan controle en risicomijdend gedrag toe. Een moderne leider die effectief is binnen de financiële sector staat midden in de organisatie, is inspirerend en denkt niet in systemen. Binnen de financiële sector zal er een verschuiving plaatsvinden van leiderschap gericht op macht en controle naar dienend leiderschap. Hierbij is de ondersteuning van talent en stimulering van gedrag belangrijker dan macht en controle (Finance Innovation, z.j.). Ook uit het New Financial Magazine (2016) blijkt dat dienend leiderschap hard nodig is binnen financiële organisaties (Wiersma, 2016).

Daarnaast was het voorheen voornamelijk de vaktechnische kennis die belangrijk was om een hoge functie te bemachtigen binnen de financiële sector. Tegenwoordig is het juist van essentieel belang dat leiders ook goed om kunnen gaan met mensen en over expertise beschikken op het gebied van gedrag- en cultuurverandering. Dit stijgt zelfs boven de vakinhoudelijke kennis uit (Vink, 2017).

Een organisatie die op het gebied van effectieve leiderschapsvaardigheden binnen financiële organisaties gezien kan worden als best practice is de ABN-AMRO. Sinds 2014 kent ABN-AMRO drie nieuwe Leadership Qualities: *people leadership*, *performance management* en *personal leadership*. Deze drie leiderschapskwaliteiten worden binnen ABN-AMRO als onlosmakelijk geheel benaderd. Waar voorheen nog de nadruk lag op de performance, wordt er nu expliciet gesteld dat je als leider aan jezelf moet werken en jezelf moet ontwikkelen om het team beter te maken en om betere resultaten te behalen. Er wordt meer gestuurd op het maken van een connectie, openheid, kwetsbaarheid, samenwerken, luisteren en reflecteren. Dit heeft binnen de ABN-AMRO tot nu toe geresulteerd in meer openheid, betrokkenheid en empowerment. Vooral door de emotionele connectie die leiders maken met hun medewerkers, blijkt dat medewerkers ook meer terug willen doen voor hun leider (Burghouts, z.j.).

- *Leiderschap binnen internationale organisaties*

In het huidige mondiale bedrijfsleven wordt er steeds meer over de grenzen heen en met verschillende culturen gewerkt. Dit vraagt om andere vaardigheden van leiders. Zo vraagt leidinggeven aan medewerkers van andere culturen, al dan niet verspreid over verschillende werelddelen, om intercultureel inzicht (The Culture Team, z.j.). Toenemende culturele diversiteit in organisaties verlangt van leiders dat ze verschillen kunnen verdragen en kunnen omgaan met variëteit. Medewerkers van verschillende culturen zullen namelijk allemaal een andere idee hebben over wat zij passend en goed leiderschap vinden. Het is hierbij de taak van de leider om flexibel te zijn en zich aan te kunnen passen aan de culturele context (Executive Finance, 2018).

Om effectief te zijn, hebben internationale organisaties leiders nodig die organisatorische doelen kunnen identificeren en realiseren zonder ongewenste beïnvloeding van individuele medewerkers of andere belanghebbenden (World Economic Forum, 2015). Leiders die in een internationale omgeving opereren moeten in staat zijn om hun eigen identiteit te behouden en tegelijkertijd begrijpen welke uitwerking zij hebben op andere

culturen. Ze moeten het zelfvertrouwen ontwikkelen om met andere culturen te werken, onbewuste vooroordelen te erkennen en overwinnen en relaties op te bouwen waarbij de cultuurverschillen juist benut worden. Daarnaast is het voor effectief leiderschap van belang dat leiders op wereldwijd niveau met elkaar kunnen samenwerken, collaboratieve processen in gang kunnen zetten en weten hoe zij virtueel een optimale teamperformance kunnen bereiken (TPC Leadership, z.j.). Ook starten effectieve leiders met het einde voor ogen. Zij hebben duidelijke principes en een visie over wat zij willen bereiken (Covey, 2016).

- *Leiderschap binnen (soft) matrix gestuurde organisaties*

Het succesvol laten werken van een matrixorganisatie, legt grote druk op de senior leiders van organisaties en kan traagheid in besluitvorming brengen door gebrek aan duidelijkheid over verantwoordelijkheden. Zo is een van de belangrijkste uitdagingen voor het managen van de matrix, het aanpassen van de organisatiestructuur waarbij er rekening gehouden wordt met de verschillende culturen. Het is hierbij van belang dat de leiders de organisatiestructuur en de doelstellingen helder en duidelijk hebben en hun visie ook uitstralen (Korn Ferry Hay Group, z.j.). Cruciaal voor het realiseren van een succesvolle matrixorganisatie is het ontwikkelen van individueel- en teamgedrag op managementniveau. Hierbij moet de nadruk liggen op de gehele organisatie en niet op aparte businessunits. Er moet een cultuur van samenwerking binnen de organisatie gerealiseerd worden (Korn Ferry Hay Group, z.j.).

Uit een onderzoek van Korn Ferry Hay Group (z.j.) blijkt ook dat de tijden voor individuele leiders aan het verdwijnen zijn. Leiders kunnen niet meer in hun eentje een organisatie naar ongekende hoogten tillen. De eisen voor topfuncties zijn zo hoog geworden dat het bijna onmogelijk is om die capaciteiten in één persoon te vinden. Hierdoor draagt collectief leiderschap en het hebben van een succesvol leiderschapsteam steeds vaker bij aan effectief leiderschap (Korn Ferry Hay Group, z.j.). Om effectief te kunnen samenwerken, moet er door leiders niet gedacht worden in termen van concurrentie. Het is niet de juiste gedachte van leiders dat anderen moeten verliezen, omdat de leider anders niet zou kunnen winnen (Covey, 2016).

Daarnaast vraagt het werken in een matrixorganisatie om interne mobiliteit en flexibiliteit. Een leider moet verschillende perspectieven en visies kunnen samenbrengen, samenwerking kunnen bevorderen, denken vanuit partnership en goed kunnen delegeren en integreren (IFBD, 2018). Iedereen heeft namelijk zijn of haar eigen ideeën over het inrichten van een matrixorganisatie en het bijbehorende leiderschap, maar hierbij wordt vaak de wetenschappelijke kennis vergeten. Om matrix structuren te laten werken moet leiderschap evidence-based zijn. Iedereen moet hetzelfde idee hebben over leiderschap en leiderschapontwikkeling.

- *Leiderschap binnen professional services organisaties*

Professionals zijn vaak hoogopgeleid en pakken hun functie graag op eigen wijze aan. Het leidinggeven aan professionals vraagt dan ook om specifieke vaardigheden. Zo wil een groeiende groep in Nederland, voornamelijk jongere professionals, alleen nog werken voor organisaties en leiders die ze respecteren, en waar ze zelf gerespecteerd worden. Niet met mooie woorden maar met daden. Het hebben van enkel een goede strategie voldoet niet meer in de concurrentiestrijd van de toekomst (Consultancy.nl, 2013).

De meest effectieve leiders binnen professional services organisaties zijn veerkrachtig, hebben een hoge emotionele intelligentie, hebben vertrouwen in hun visie en kunnen anticiperen op de trends die impact hebben op de organisatie. Sterk en visionair leiderschap is hierbij vereist (Beddow, 2018). Daarnaast moeten de leiders ervoor kunnen zorgen dat zij de medewerkers blijven inspireren en dat zij niet boven de professionals gaan staan. Professionals zijn uit zichzelf vaak al gemotiveerd, laten door hen beperkt vrij te in hun werk kunnen zij gedemotiveerd raken. Sturen op collectieve ambities en op de resultaten kan dit voorkomen (Weggeman, 2015).

Binnen professional services organisaties komt het regelmatig voor dat de professionals doorgroeien naar leidinggevende posities. Toch brengt de overgang van deskundig adviseur naar leider veel uitdagingen en verandering met zich mee. Dit wordt nog wel eens onderschat. Hierdoor kan het gevolg zijn dat de nieuwe leiders nog te inhoudelijk te werk gaan in plaats van bezig zijn met het managen van de organisatie en teams (Beddow, 2018).

- *Leiderschap binnen organisaties met een groeistrategie*

Leiderschap bij verandering en binnen organisaties met een groeistrategie vraagt om andere kwaliteiten dan leiderschap in de bestaande context. Bij groei door fusies en overnames is de stijl van leidinggeven zelfs één van de belangrijkste risico's. Om groei binnen organisaties te laten slagen zijn er leiders nodig die oog hebben voor de 'zachte kant' van de acquisitie. Leiders moeten rekening houden met de medewerkers en aan hen de informatie bieden waar behoefte aan is. Er moet focus zijn op cultuursynergie en de emotionele intelligentie van de leiders (Post-De Jong, 2016). Leiders die hun medewerkers en elkaar steunen zijn effectiever, doordat het vertrouwen toeneemt en het motiverend werkt (McKinsey Quarterly, 2015). Ook systeemdenken en co-creatie helpen om gezamenlijk het grote plaatje van de organisatie te zien en problemen en kansen in hun volledige context en samenhang te bekijken (Den Breejen, 2017). Leiders die zich telkens aan kunnen passen aan de verandering van omstandigheden, zullen zich beter blijven ontwikkelen en zijn succesvoller. Daarnaast zijn het juist de effectieve leiders die gezamenlijkheid creëren, verbinding maken, elkaar succes gunnen en op zoek gaan naar de ideale coalitie om een vraagstuk succesvol op te lossen (Boijens, 2017).

Binnen organisaties met een groeistrategie heerst er vaak onzekerheid onder de medewerkers. Uit een onderzoek van Gallup (z.j.) blijkt dat leiders hierdoor, juist in tijden van grote onzekerheid, heel helder en volkomen eerlijk moeten zijn in de communicatie met hun team en medewerkers. Duidelijke en eerlijke communicatie heeft invloed op het vertrouwen van de medewerkers in de leiders en vertrouwen heeft direct weer invloed op een grotere mate van sentiment en betrokkenheid (Gallup, z.j.). Bij overnames en fusies is de kans op succes zelfs drie keer zo groot als een groot deel van de leden van het oude leiderschapsteam wordt vervangen. Niet alleen omdat de vaardigheden van de nieuwe leiders dan voldoende zijn afgestemd op wat de nieuwe organisatie vereist, maar ook omdat zij zich niet vereenzelvigen met het oude bedrijf (Van den Brink & Ten Horn, 2008).

- *Samenvatting*

In onderstaande tabel zijn de effectieve vaardigheden en eigenschappen van leiders binnen verschillende organisatietypen samengevat. Hieruit blijkt dat er een aantal overkoepelende aspecten is die bijdragen aan het succes en de effectiviteit van leiders. Dit zijn de aspecten: emotionele intelligentie, samenwerking, communicatie en aanpassingsvermogen. Ook is hierbij de resultaatgerichtheid van leiders meegenomen. Voor de continuïteit van organisaties is het van belang dat er ook omzet en winst gemaakt wordt. Leiderschap draait daarom niet alleen om het ontwikkelen en communiceren van een visie en het stellen van doelen, maar het gaat ook om het doorpakken om resultaten te bereiken. Leiders met een sterke resultaatgerichtheid benadrukken het belang van efficiency en productiviteit en stellen de juiste prioriteiten (Stevens, z.j.). Dit kan echter alleen als leiders verwachtingen kunnen managen, het beoogde resultaat al voor ogen hebben en doelgericht, besluitvaardig en vasthoudend zijn (Jansen, 2017).

Organisatie type	Emotionele intelligentie om medewerkers te binden en boeien	Multidisciplinaire en wereldwijde samenwerking gericht op het behalen van doelen en resultaten	Transparante interne communicatie zodat iedereen naar dezelfde doelen toewerkt	Aanpassingsvermogen om goed te blijven functioneren en resultaten te blijven behalen onder veranderende omstandigheden
<i>Financiële organisaties</i>	* Uitdagen, respecteren, inspireren, stimuleren	* Gezamenlijke strategie en kernwaarden nastreven * Integere cultuur stimuleren * Maken van verbinding en connecties	* Openheid	
<i>Internationale organisaties</i>	* Oog voor individuele behoeften * Intercultureel inzicht	* Op wereldwijd niveau samenwerken * Relaties opbouwen waarbij cultuurverschillen benut worden		* Flexibiliteit, maar wel eigen identiteit behouden * Verschillen verdragen en omgaan met variëteit
<i>(Soft)matrix gestuurde organisaties</i>		* Teamgedrag ontwikkelen op managementniveau * Focus op de gehele organisatie	* Duidelijkheid over verantwoordelijkheden, doelstellingen en visie uitstralen	* Interne mobiliteit en flexibiliteit

		* Denken vanuit partnership		* Prioriteiten stellen om te weten waar je je op moet richten
<i>Professional Services organisaties</i>	* Inspireren en respecteren * Autonomie geven	* Sturen op collectieve ambities en resultaten	* Duidelijke visie uitstralen * Heldere focus voor verbetering van resultaten	
<i>Organisaties met een groeistrategie</i>	* Vertrouwen en betrokkenheid	* Cultuursynergie * Co-creatie * Focus op de gehele organisatie * Gezamenlijkheid creëren en verbinding maken	* Heldere en eerlijke communicatie * Door vertalen naar de rest van de organisatie	* Flexibiliteit * Bereid en in staat om zich te voegen naar nieuwe situaties

4.2.3 Wat zijn volgens de literatuur belangrijke trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op leiderschap voor de toekomst?

Om inzicht te krijgen in de toekomst van leiderschap en om leiderschap te kunnen identificeren en ontwikkelen is het noodzakelijk om te onderzoeken welke trends en ontwikkelingen impact zullen hebben op leiderschap. Een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen die impact zal hebben op leiderschap heeft betrekking op de nieuwe agile organisatievorm (Appelman, 2018), generatieverschillen en de technologie (Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited, 2018) & (Korn Ferry Hay Group, 2017).

- Organisatievorm: Agility

Steeds meer organisaties hebben behoefte aan agility. Door de continu veranderende context en de complexiteit is het van belang dat organisaties over de flexibiliteit beschikken om hier adequaat op in te kunnen spelen. Agility is dan ook geen methode, maar een manier van denken die organisaties in staat stelt om klantgericht, wendbaarder en veerkrachtiger te worden (LeanSixSigma, z.j.). André de Waal (2013) trekt als belangrijkste conclusie uit zijn onderzoek omtrent de succesfactoren van een High Performance Organisatie (HPO) dat de kwaliteit van leiderschap de meest bepalende en belangrijkste onderscheidende factor is om te komen tot een excellente, wendbare en weerbare organisatie. Het is de leider die de cultuur bepaalt die medewerkers helpt om succesvol te zijn (Den Breejen, 2017).

Om de agile werkwijze in te voeren is er flexibiliteit nodig in de omgang met medewerkers en regels. Hierdoor zullen rollen en verantwoordelijkheden veranderen in een toenemende dynamiek. Daar hoort een cultuur bij van risico's nemen en fouten durven maken (Deloitte, 2017). Organisaties als Airbnb, Google, Apple, ING, LinkedIn en Spotify zijn ook veel bezig met het agile werken. Zo hebben zij heldere kaders, harde KPI's, processen en geloven zij in het geven van veel vrijheid. De succesfactor bij deze organisaties is dat zij geen top-down aansturing meer hebben, maar de juiste context creëren waarbinnen medewerkers leren en groeien. Teams krijgen maximale autonomie om zelf te bedenken wat de beste aanpak is om het doel te bereiken. De leiders binnen deze organisaties zijn voornamelijk gericht op het vertrouwen, samenwerking, openheid, respect en waardering (VDS, 2016).

- Generaties

Tegenwoordig zijn er drie generaties, met ieder zijn eigen specifieke kenmerken, kwaliteiten en expertise, actief op de arbeidsmarkt. Dit zijn de generaties: Babyboomers (1945-1960), Generatie X (1961-1980) en Generatie Y/Millennials (1981-2001) (WerkXYZ, z.j.). Waarbij de generatie Babyboomers over het algemeen al jaren voor dezelfde werkgever werkt, niet altijd gediend is van continue verandering en het prettiger vindt om te doen wat hen gezegd wordt en generatie Y, de jongste generatie, opgegroeid is met de moderne technologie en verlangt naar creativiteit en autonomie op de werkvloer. Generatie Y wil graag bijdragen, de inhoud induiken en meedenken over hoe zaken anders en beter gedaan kunnen worden. Om ontevredenheid onder medewerkers te voorkomen, moeten leiders hiermee om kunnen gaan en een meer faciliterende rol aannemen in plaats van top-down-instructies geven (Vink, 2017). Generatie Y is tot op heden de meest diverse generatie en erg internationaal georiënteerd. In 2020 zal ongeveer veertig procent van de grootste wereldmarkten bestaan uit medewerkers van generatie Y (Stoker, 2017).

De drie verschillende generaties hebben grote consequenties voor effectief leiderschap. De manier van leidinggeven aan de nieuwe generatie medewerkers gaat veel meer over samenwerken en faciliteren. Daarnaast moeten leiders rekening houden met de wensen van de verschillende generaties en de generaties samenbrengen door samenwerking te stimuleren en bevorderen (Vink, 2017).

- Technologie

Door technologische ontwikkelingen verandert de maatschappij razendsnel van een industriële maatschappij naar een kennis- en dienstenmaatschappij. Binnen organisaties zal de structuur veranderen van starre hiërarchieën naar een meer dynamische pool van talent. Steeds vaker worden routine werk en minder voorspelbare werkzaamheden overgenomen door hoogwaardige technologie. Door meer technologie zal er naar verwachting meer werk gedaan worden. Toch blijkt uit een onderzoek van Bersin by Deloitte (2018) dat dit niet het geval is. Er is zelfs sprake van meer slaapgebrek, stress en burn-outs. Deze aspecten kosten organisaties veel geld. Hierdoor moet het welzijn van medewerkers en het vergroten van employee engagement nog hoger op de agenda van leiders komen te staan (Deloitte, 2018). In dit digitale tijdperk kunnen medewerkers juist van toegevoegde waarde zijn door op een andere manier naar hun werk te kijken. Deze nieuwe toegevoegde waarde vraagt ook om nieuwe vaardigheden van leiders. Zo vraagt deze tijd om individuele en collectieve reflectie, samen onderzoeken en leren, elkaar aanspreken, stimuleren en faciliteren. Hiervoor zijn leiders nodig die sturen op zelfsturing, ruimte geven, persoonlijk betrokken en betrouwbaar zijn (Mentink, 2015). Ook uit een onderzoek van McKinsey (2013) blijkt dat leiderschap als kern van de technologie en digitale initiatieven gezien kan worden. Zo blijkt uit afbeelding 1.2 opgenomen in bijlage 4.2 wat de succesfactoren en de faalfactoren zijn in digitale initiatieven. De twee belangrijkste factoren voor het succes hebben betrekking op leiderschap (Van de Velde, 2014).

Door de digitale technologieën verandert de manier waarop mensen werken en met elkaar omgaan. Doordat de cultuur van organisaties in tijden van technologische ontwikkeling nauwelijks meebeweegt, ontstaat er vaak frustratie onder de medewerkers. Het is de taak van de leider om hier effectief mee om te kunnen gaan (Deloitte, 2017). Ook zal de opkomst van virtuele teams nog sterker zijn door de technologische ontwikkelingen. Medewerkers zullen elkaar minder vaak of slechts zelden direct ontmoeten op kantoor. Leiders zullen hierbij de controle over hun medewerkers meer los moeten laten, hun medewerkers meer moeten vertrouwen en meer moeten sturen op de resultaten. Andersom zal de leider een duidelijke visie moeten blijven uitstralen en genoeg moeten communiceren met zijn of haar team (Accenture Talent and Organization for FS, 2017). Uit een internationaal onderzoek binnen Shell (2015) blijkt dat medewerkers het belangrijk vinden dat leiders op afstand duidelijke doelen stellen en informatie-uitwisseling bevorderen. Ook verwachten zij van leiders op afstand een grotere rol bij de versterking van de cohesie en identificatie van een team.

Een belangrijk aspect voor een succesvolle samenwerking met virtuele teams is de communicatiestijl. Zo blijkt dat non-verbale gedragingen van een leider belangrijke voorspellers zijn van zijn invloed. Bij leiderschap op afstand is dat helaas niet mogelijk. Ook zal er geen ongeplande communicatie meer plaats vinden, terwijl ongeplande communicatie de onderlinge banden juist versterkt. Daarnaast is ook het transformationele of charismatische aspect van leiders niet meer/ minder goed merkbaar bij de medewerkers. Hierdoor is het voor leiders lastiger om hun medewerkers op afstand te inspireren en te overtuigen van hun visie (Van Vugt & Wildschut, 2015). Om de communicatie zo effectief en optimaal mogelijk te maken kunnen leiders het beste communiceren via skype of telefonisch. Communicatie via de mail is minder effectief, doordat mails negatiever over kunnen komen dan bedoeld wordt (Van Vugt & Wildschut, 2015).

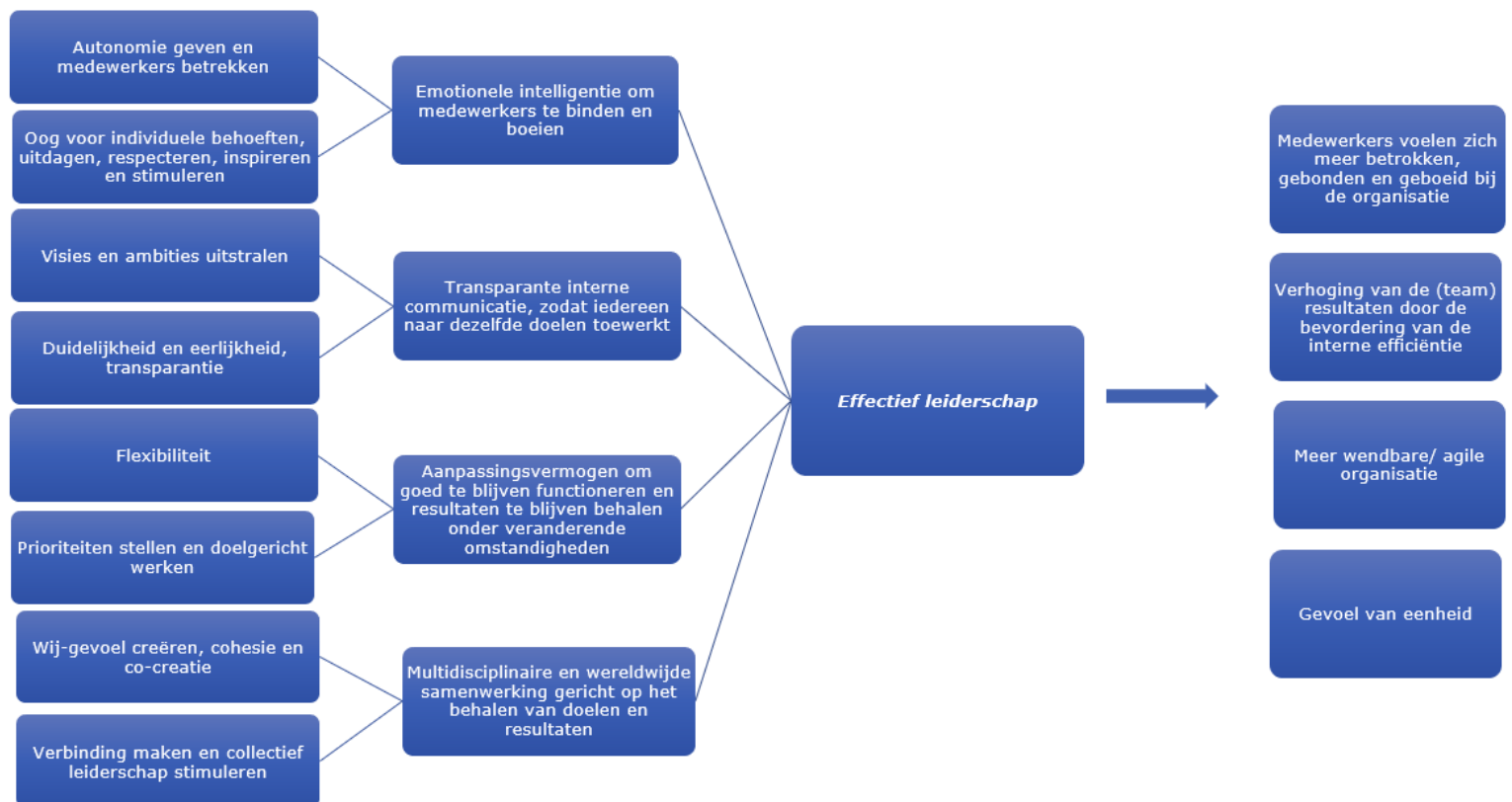
4.3 Conceptueel model

In dit subhoofdstuk wordt er een conceptueel model met betrekking tot effectief leiderschap toegelicht. Het voorgaande literatuuronderzoek is als basis gebruikt voor het conceptueel model (zie figuur 1.3). Dit model kan een bijdrage leveren aan de uiteindelijke aanbevelingen voor het vraagstuk. In dit onderzoek ligt de focus op de

specifieke leiderschapsvaardigheden die bijdragen aan effectief leiderschap binnen vergelijkbare organisaties als Organisatie X.

Zo kwam uit de literatuur naar voren dat leiders over een aantal vaardigheden moet beschikken om effectief leiding te kunnen geven binnen organisatietypen die vergelijkbaar zijn met die van Organisatie X en om in te kunnen spelen op de trends en ontwikkelingen. Deze vaardigheden kunnen onderverdeeld worden in vier verschillende pijlers, waarbij de resultaatgerichtheid van de leiders wordt meegenomen. Dit zijn de pijlers: emotionele intelligentie, samenwerking, communicatie en aanpassingsvermogen. Zo moeten leiders over emotionele intelligentie beschikken om medewerkers en collega's te binden en boeien. Ook door de technologische ontwikkelingen is het van belang dat leiders persoonlijk betrokken zijn en de medewerkers stimuleren. Ten tweede moeten leiders multidisciplinaire en wereldwijde samenwerking stimuleren dat gericht is op het behalen van doelen en resultaten. Vooral met de verschillende generaties die werkzaam zijn binnen organisaties is het belangrijk dat leiders verbinding leggen en samenwerking stimuleren. Ten derde moeten leiders transparante interne communicatie bevorderen, zodat iedereen naar dezelfde doelen toe werkt. Ook door de toenemende technologieën en virtuele teams en bij het leidinggeven aan verschillende generaties is goede communicatie van essentieel belang. Ten slotte zullen leiders over voldoende aanpassingsvermogen moeten beschikken om goed te blijven functioneren en resultaten te blijven behalen onder veranderende omstandigheden, leiders moeten flexibel en agile zijn.

In onderstaand model is de samenhang tussen de onderzoeksobjecten leiderschap en effectiviteit weergegeven, waarbij de organisatiecontext van Organisatie X de context vormt waarin er gewerkt wordt.



Figuur 1.3: Conceptueel model

De effectieve leiderschapsvaardigheden zoals hierboven weergegeven komen ook overeen met de gezamenlijke kernwaarden van Organisatie X. Dit zijn de kernwaarden; *quality, partnership, people, commitment* en *integrity*.

4.4 Deelconclusie theoretisch kader

Om tot effectief en succesvol leiderschap te komen is een organisatie specifieke leiderschapsstrategie van belang met daarin een aantal vaardigheden van leiders die kunnen bijdragen aan effectief leiderschap. Ondanks dat er geen standaard succes profiel meer bestaat voor leiders, kunnen er binnen organisaties wel criteria geformuleerd worden die bij kunnen dragen aan effectief leiderschap. Zo blijkt namelijk dat leiders met een gedragsrepertoire waarmee ze op een aantal, voor de organisatie succesvolle competenties en vaardigheden hoog scoren, wendbaar zijn en een grote kans op succes hebben. Door middel van een internationale leiderschapsstrategie geldend voor de gehele organisatie kan er ook vanuit HR beter op leiderschap ontwikkeld en gestuurd worden en kan er een effectievere en kwalitatievere leiderschapspijplijn worden gecreëerd.

Uit de literatuur blijkt dat er een aantal overkoepelende aspecten is waar leiders over moeten beschikken om effectief leiderschap te kunnen tonen binnen organisatietypen die vergelijkbaar zijn met Organisatie X. Zo moeten effectieve leiders collectief leiderschap stimuleren en een goede balans weten te vinden tussen de taak- en mensgerichtheid. Leiders moeten resultaten behalen met de focus gericht op de elementen emotionele intelligentie, samenwerken, communicatie en aanpassingsvermogen.

Ook de trends en ontwikkelingen die een verandering van leiderschap vragen hebben betrekking op de hierboven genoemde vier pijlers. Zo is het bij de agile werkwijze van belang dat er veel flexibiliteit is in de omgang met elkaar en dat er vrijheid aan elkaar gegeven wordt. Leiderschap moet gericht zijn op persoonlijkheid, vertrouwen, samenwerking, openheid, respect en waardering. Door de verschillende generaties binnen organisaties is het van belang dat generaties samengebracht worden en dat er met elke generatie rekening gehouden wordt. Medewerkers moeten betrokken worden bij processen en besluiten en organisaties moeten af van de top-down structuur. Ten slotte zal er door de ontwikkelingen binnen de technologie ook meer samengewerkt moeten worden, moet er vertrouwen gekweekt worden en moeten medewerkers gestimuleerd worden. Er zal meer gestuurd worden op resultaten en hier is een duidelijke visie en eerlijke en duidelijke communicatie vanuit de leiders voor nodig.

Nu de literatuur onderzocht is en de verschillende effectieve leiderschapsvaardigheden kort zijn toegelicht, wordt er in de volgende hoofdstukken een koppeling gemaakt naar de huidige situatie binnen Organisatie X. Er wordt hierbij onderzocht of het gewenste beeld dat geschetst wordt in de literatuur, ook aansluit en past binnen de context van Organisatie X. De vier pijlers, zoals visueel weergegeven worden in het conceptueel model, zullen ook relevant zijn voor Organisatie X en bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van de senior leiders. Gezien de focus van Organisatie X de afgelopen jaren voornamelijk gelegen heeft op het overnemen van diverse organisaties en er voornamelijk gestuurd werd op het behalen van resultaten, is het interessant om vast te stellen in hoeverre de vier pijlers aanwezig zijn en toe worden gepast door de leiders binnen de organisatie. Wanneer blijkt dat niet alle pijlers even sterk worden toegepast, zullen er aanbevelingen gedaan worden om ervoor te zorgen dat de leiders binnen Organisatie X in de toekomst over de juiste vaardigheden beschikken om effectief te zijn.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk worden diverse onderzoeksmethoden besproken die bijdragen aan het beantwoorden van de deelvragen van dit onderzoek. Ook wordt hierbij vermeld waarom er voor bepaalde methoden gekozen is. Voor zowel de deskresearch als de fieldresearch zal de methoden toegelicht worden. Om de gekozen methodologieën nog concreter te maken, zullen ook de doelgroep, de meetinstrumenten, de procedure en de analyse van dit onderzoek beschreven en verantwoord worden.

5.1 Vooronderzoek

Om de huidige situatie van de organisatie en de vraagstelling in kaart te brengen heeft er vooronderzoek plaatsgevonden. Bij het vooronderzoek is er voornamelijk onderzoek gedaan naar de huidige interne en externe omgeving van de organisatie, naar de organisatie in het algemeen en naar de rol van de HR-afdeling binnen dit vraagstuk. Tijdens het vooronderzoek is het vraagstuk geconcretiseerd aan de hand van interne documenten en persoonlijke gesprekken met de Global Talent and Organisational Development Manager en enkele andere medewerkers van de HR-afdeling. Door deze gesprekken is niet alleen de huidige situatie duidelijker geworden, maar is er ook een beter beeld geschetst van de aanleiding van het onderzoek, de gewenste situatie voor de organisatie en de HR-afdeling. Het vooronderzoek heeft uiteindelijk geresulteerd in een situatieschets, waardoor de probleemformulering en het doel van dit onderzoek beter aansluiten op de organisatie.

5.2 Deskresearch

Deskresearch dient als basis voor dit onderzoek. Het literatuuronderzoek is geïnitieerd om richting te geven aan het onderzoek en om meer informatie te vergaren over het onderwerp. Het doel hiervan was om de deskresearch deelvragen te kunnen beantwoorden om uiteindelijk aan de hand van deze informatie gericht het praktijkonderzoek vorm te geven. Met behulp van literatuurstudie zijn de belangrijkste begrippen gedefinieerd en afgebakend, zijn de deskresearch deelvragen beantwoord en kon de onderzoeksopzet worden vastgesteld.

In het voorgaande theoretische kader is getracht theoretische uitgangspunten te inventariseren waarin de specifieke situatie van Organisatie X als uitgangspunt genomen is. Aan het begin van het theoretisch onderzoek is er gekeken naar eerdere onderzoeken die gedaan zijn rondom het onderwerp leiderschap en op basis daarvan is er voldoende theorie verkregen om het onderwerp te expliceren. Daarnaast is ervoor gekozen om meerdere en verschillende methodes te gebruiken om data te verzamelen voor dit vraagstuk. Zo is er onder andere gebruik gemaakt van documentenstudie, zoals voorgaande onderzoeken, rapporten, wetenschappelijke artikelen en interne bedrijfsdocumenten. Ook zijn er veel rapportages en onderzoeken gebruikt van multinationals, zoals Deloitte en EY. In het afsluitende conceptueel model zijn antwoorden gezocht door middel van wetenschappelijk onderbouwde meningen en theorieën op het gebied van effectief leiderschap.

5.3 Fieldresearch

Fieldresearch wordt gebruikt om de huidige situatie omtrent leiderschap binnen de organisatie in kaart te brengen en om te onderzoeken of de huidige situatie aansluit bij de, volgens de literatuur, ideale en gewenste situatie. Het onderzoek is beschrijvend en gericht op informatievergaring, tijdens het praktijkonderzoek is er informatie vergaard over de huidige situatie en de veranderingen die eraan zitten te komen. In dit praktijkonderzoek is er zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek verricht. Bij het kwalitatieve onderzoek is er gebruik gemaakt van half gestructureerde interviews met de focus gericht op hoe de CHRO en een aantal andere senior leiders de huidige manier van leidinggeven zien, welke ontwikkelingen de komende jaren zullen plaatsvinden en wat volgens hen gewenst en nodig is op het gebied van toekomstig en succesvol leiderschap binnen Organisatie X. Voor de interviews is er voorafgaand aan het gesprek een vragenlijst opgesteld. Deze vragen dienden als richtlijn, maar er was ook genoeg ruimte om door te vragen op de antwoorden en overige nuttige en interessante informatie te verzamelen.

Ten tijde van dit onderzoek vond er binnen de organisatie ook een ‘*Training Need Analysis*’ (TNA) plaats vanuit het expertgebied Learning and Development. Voor het TNA-project stond het al op de planning om te top 20 senior leiders binnen de organisatie te interviewen over Learning and Development. Aangezien de tijdslijn van dit onderzoek gelijk liep met de tijdslijn van het TNA-onderzoek en om niet tweemaal achter elkaar HR-gerelateerde

interviews te houden met de top 20 senior leiders, is ervoor gekozen om tijdens de interviews zowel vragen te stellen die relevant zijn voor het TNA-project en voor dit onderzoeksrapport over leiderschap. Voor dit onderzoek zijn louter de vragen omtrent leiderschap meegenomen.

Bij het kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête. De enquête is rondgestuurd nadat al enkele interviews gehouden waren. Hierdoor was al enige achtergrondkennis vergaard en konden de enquêtevragen nog specifieker opgesteld worden. In de enquête is getoetst in welke mate de ideale situatie volgens de literatuur al aanwezig is binnen de organisatie. Deze enquête is uitgezet onder alle zestien HR Directors binnen Organisatie X.

5.4 Verantwoording doelgroep

Voor de interviews en de enquêtes zijn er verschillende doelgroepen benaderd. De participanten die hebben deelgenomen aan het praktijkonderzoek zijn de top 20 senior leiders, de CHRO en de HR Directors. Wie in deze doelgroepen vallen en waarom er voor deze doelgroepen gekozen is, wordt hieronder uitgelegd.

- *De top 20 senior leiders*

Het onderzoek richt zich op de top vier managementlevels van de organisatie. Binnen deze doelgroep zijn er 213 leiders werkzaam. Aangezien het door het tijdsbestek niet mogelijk was om elke leider te benaderen is ervoor gekozen om de interviews te houden met de belangrijkste senior stakeholders binnen de organisatie. Deze senior leiders hebben een strategische impact en zijn allemaal verantwoordelijk voor een bepaald gebied binnen de organisatie. Op deze manier wordt er naar de gehele organisatie gekeken en is elke eenheid vertegenwoordigd. De lijst is samengesteld in overleg met de Global Head of Talent and Career Development en de Global Talent and Organisational Development Manager. De senior leiders zijn meer met de strategie van de organisatie bezig en hebben een beter beeld van de richting waar de organisatie naar toe wil en welke ontwikkelingen dit met zich mee brengt. Door de volle agenda's en prioriteiten van de senior leiders zijn er gedurende de interviewperiode een aantal afspraken afgezegd. Aangezien de interviews ook gebruikt werden voor het TNA-onderzoek en het TNA-onderzoek inmiddels was afgerond, is ervoor gekozen om de gecancelde afspraken niet opnieuw in te plannen. Hierdoor hebben er uiteindelijk dertien interviews plaatsgevonden. Elk expertisegebied is vertegenwoordigd in de dertien afgenomen interviews. Zo zijn er zowel mannelijke als vrouwelijke leiders geïnterviewd uit de Management Board, het Executive Committee, de Service Lines, Managing Directors, Business Unit Directors en leiders uit de verschillende landen.

- *De CHRO*

Ook is ervoor gekozen om een interview te houden met de CHRO. Aangezien de CHRO hiervoor werkzaam is geweest als Managing Director van Luxemburg en verschillende opleidingen en trainingen gevolgd heeft op het gebied van leiderschapontwikkeling, heeft hij een breed beeld van leiderschap binnen Organisatie X en kennis van leiderschapontwikkeling zoals beschreven in de literatuur. Tijdens het interview met de CHRO is er nog meer doorgevraagd naar leiderschap en is er gekeken vanuit een (objectief) HR-perspectief.

- *HR Directors*

Veel leiders uit de top vier managementlevels zijn werkzaam in andere landen. Aangezien deze leiders ook binnen de doelgroep van dit onderzoek vallen, is ervoor gekozen om de veertien HR Directors en de twee HR Directors van de 'Rest of the World' (zij zijn verantwoordelijk voor de kleinere landen waar geen HR Director aanwezig is) een enquête toe te sturen. Uit een persoonlijk gesprek (M. Vermin, persoonlijke communicatie, 16 april 2018) kwam naar voren dat de leiders van de verschillende landen vaak geen overkoepelend beeld hebben met betrekking tot leiderschap, maar voornamelijk gericht zijn op hun eigen team en land. Om toch een objectief beeld te schetsen en de onderzoeksresultaten meer valide en betrouwbaar te maken, is ervoor gekozen om de HR Directors de enquête te laten invullen. In de enquête hebben de HR Directors stellingen beantwoord die onder andere betrekking hebben op de effectieve vaardigheden voor senior leiders die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen. Uiteindelijk zijn dertien HR Directors aan de enquête begonnen (81,25%) en hebben tien HR Directors de enquête helemaal afgerond (62,5%).

5.5 Meetinstrumenten

Het gebruik van de juiste meetinstrumenten is van belang voor het verkrijgen van de juiste informatie. De meetinstrumenten die gebruikt zijn gedurende het stadium van het fieldresearch zijn een enquête en twee soorten half gestructureerde interviews. Hieronder een overzicht van de deelvragen met daarachter het meetinstrument dat bijdraagt aan de beantwoording.

Deelvraag	Vorm	Hoe?
5. Welke vaardigheden worden in de huidige situatie het meest toegepast door de senior leiders binnen Organisatie X?	Fieldresearch	- Interview top 20 senior leiders. Vraag: 5 en 6 - Interview CHRO Vraag: 1, 2, 3 en 5 - Enquêtes HR Directors Vraag: 1 en 3
6. In welke mate sluit de huidige stijl van leidinggeven aan bij de organisatiestrategie?	Fieldresearch	- Interview top 20 senior leiders Vraag: 1 en 3 - Interview CHRO Vraag: 4 en 6 - Enquêtes HR Directors Vraag: 2
7. Welke trends en ontwikkelingen hebben impact op leiderschap binnen Organisatie X voor de toekomst?	Fieldresearch	- Interview top 20 senior leiders Vraag: 2 - Interview CHRO Vraag: 7 - Enquêtes HR Directors Vraag: 5
8. Wat zien huidige leiders binnen Organisatie X als cruciale vaardigheden voor de toekomst om effectief te zijn?	Fieldresearch	- Interview top 20 senior leiders Vraag: 4 - Interview CHRO Vraag: 8 - Enquêtes HR Directors Vraag 4 en 6

Om de praktijkdeelvragen zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden en om de onderzochte literatuur te toetsen aan de praktijksituatie zijn de gestelde vragen en stellingen in de interviews en in de enquête afgestemd op de literatuurdeelvragen. In onderstaande tabel is de operationalisering van de theoretische deelvragen naar de interview- en enquêtevragen weergegeven:

Deelvragen	Kenmerken/ Indicatoren	Variabelen
1. Wat is volgens de literatuur het belang van een organisatie specifieke leiderschapsstrategie?	- Belangrijk om een leiderschapsstrategie te hebben - Leiderschapsstrategie werkt niet zonder effectieve leiders - Standaard succesprofiel voor leiders bestaat niet meer, een gedragsrepertoire dat aansluit bij de organisatie wel	Interviewvragen sr. leiders: - Interviewvragen CHRO: 3 en 4 Enquête stellingen: 4
2. Welke leiderschapsvaardigheden zijn, volgens de inzichten uit de literatuur, het meest effectief binnen financiële, internationale, (soft)matrix gestuurde, professional services organisaties met een groeistrategie?	- Emotionele intelligentie om medewerkers te binden en boeien - Multidisciplinaire en wereldwijde samenwerking gericht op het behalen van doelen en resultaten - Transparante interne communicatie zodat iedereen dezelfde doelen nastreeft - Aanpassingsvermogen om goed te blijven functioneren en resultaten te blijven behalen onder veranderende omstandigheden	Interviewvragen sr. leiders: 4 en 5 Interviewvragen CHRO: 1, 2 en 5 Enquête stellingen: 1 en 3
3. Wat zijn volgens de literatuur belangrijke trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op leiderschap voor de toekomst?	- Verschillende interne en externe trends kunnen impact hebben op de stijl van leidinggeven - Agile werkwijze - Verschillende generaties - Technologische ontwikkelingen	Interviewvragen sr. leiders: 1, 2 en 3 Interviewvragen CHRO: 6, 7 en 8 Enquête stellingen: 2, 5 en 6

- Interview top 20 senior leiders

De vragen voor het interview met de top 20 senior leiders hebben voornamelijk betrekking op de toekomst van leiderschap, de ontwikkelingen die de komende jaren gaan plaatsvinden binnen de organisatie en welke vaardigheden volgens leiders belangrijk zijn om bij te kunnen dragen aan het succes van de organisatie. Hierdoor is het interview opgedeeld in twee thema's. Waarbij er een aantal vragen gesteld is over de strategische prioriteiten

van de leiders en een aantal vragen over de vaardigheden van de leiders zelf. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 5.1.

- *Interview CHRO*

Bij het interview met de CHRO is er gekozen om de vragen op te splitsen in drie verschillende thema's. Waarbij er eerst vragen gesteld zijn over de huidige leiders en hun stijl van leidinggeven, hoe hier vanuit een HR-perspectief naar gekeken wordt en hoe er op leiders gestuurd wordt. Ten tweede is er ingegaan op de vraag in hoeverre de, volgens de literatuur, effectieve vaardigheden van senior leiders aanwezig zijn binnen de organisatie. Ten slotte, zijn er vragen gesteld over de toekomst van de organisatie en de toekomstige trends en ontwikkelingen die impact zullen hebben op de stijl van leidinggeven. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 5.2.

- *Enquête HR Directors*

Bij de enquête voor de HR Directors is er voor een aantal stellingen, matrix/puntvragen en een openvraag gekozen. Om zoveel mogelijk reacties te verzamelen is een korte enquête van slechts zes vragen ontworpen. Om in deze korte enquête zoveel mogelijk informatie te verzamelen is er voor verschillende soorten vraagstellingen gekozen. Net als bij de interviews zijn ook de enquêtes gerangschikt van de huidige naar de gewenste/toekomstige situatie. Voor het uitvoeren van de enquête en het verwerken van de resultaten is de online tool 'SurveyMonkey' gebruikt. De vragen van de enquête zijn terug te vinden in bijlage 5.6.

5.6 Procedure en analyse

Voor het afnemen van de interviews met de senior leiders binnen Organisatie X zijn er begin maart afspraken van een uur in de agenda's van de leiders gepland. Deze afspraken zijn in overleg met de opdrachtgever van dit onderzoeksrapport en met de secretaresses van de betreffende leiders ingepland. In deze afspraak stond kort het doel van het interview vermeld met daaronder een bijlage met de interviewvragen. Hierdoor hadden de leiders alvast de mogelijkheid om zich in te lezen en voor te bereiden op het gesprek. Tijdens de gesprekken zijn geen geluidopnames gemaakt. De interviews hebben met twee interviewers plaatsgevonden, dat bood de mogelijkheid dat één van de interviewers ook notities kon maken tijdens het gesprek. De interviews zijn tussen 9 april 2018 en 4 mei 2018 afgenomen.

De enquêtes zijn in de week van 30 april 2018 uitgezet. De HR Directors zijn voorafgaand aan het versturen van de mail persoonlijk door de onderzoeker op de hoogte gesteld met betrekking tot het onderzoek en de enquête. Dit heeft plaatsgevonden tijdens de Global HR Offsite op 24 april 2018 in Nederland. Na ontvangst van de uitnodiging (zie bijlage 5.5) hebben de HR Directors twee weken de tijd gehad om de enquête in te vullen. Nadat bleek dat de helft van de geadresseerde na een week de enquête had ingevuld, is er op 8 mei 2018 een herinneringsmail (zie bijlage 5.5) verzonden om het respondentenpercentage nog hoger te krijgen en om nog meer input te verzamelen.

Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd. De analysemiddelen van het kwalitatief onderzoek bestaan uit een lijst met de interviewvragen (zie bijlage 5.1 en 5.2) en een analyseschema waarin de interviewresultaten zijn verwerkt (zie bijlage 5.3). Om het analyseschema met de vele informatie overzichtelijk te houden, is zo veel mogelijk gebruik gemaakt van bulletpoints met korte zinnen. De resultaten van het interview met de CHRO zijn ook weergegeven in een schema. Hierbij is per vraag een korte samenvatting gegeven (zie bijlage 5.4). De analysemiddelen voor de enquête bestaan uit een lijst met de enquêtevragen (zie bijlage 5.6) en een grafische weergave van de resultaten (zie bijlage 5.7). Bij zowel de kwalitatieve onderzoeksresultaten als de kwantitatieve onderzoeksresultaten zijn alle participanten meegenomen. Niet alle antwoorden op de vragen waren echter bruikbaar. De analyse heeft geleid tot de vaststelling van de overkoepelende aspecten en meest voorkomende aspecten uit de interviews. De uitwerking ervan is te vinden in hoofdstuk 6 van dit rapport.

Ook is een aantal maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de resultaten te waarborgen.

Betrouwbaarheid:

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen zijn er verschillende methoden toegepast. Zo zijn er zowel enquêtes als interviews afgenomen met diverse doelgroepen. Bij de doelgroep die geïnterviewd is, stonden de meningen en de belevingen van de geïnterviewden centraal. Dit onderzoeksrapport is te herhalen, maar de mening van de respondenten kan op een ander moment of tijdstip andere resultaten opleveren.

Volgens Verhoeven (2010) zorgt de methode van half gestructureerde interviews voor een grotere betrouwbaarheid van het onderzoeksrapport. Bij de interviews en enquêtes zijn soortgelijke vragen voorgelegd en de interviews zijn op dezelfde manier verlopen. Deze gestandaardiseerde meetsituatie maakt de meting betrouwbaarder. De antwoorden op de enquête- en interviewvragen kwamen vrijwel geheel met elkaar overeen. Dit zorgt er ook voor dat de betrouwbaarheid van dit onderzoeksrapport wordt vergroot.

Doordat de interviews met de senior leiders ook als doel hadden om informatie te vergaren voor Learning and Development, is er niet in elke interview even veel informatie verzameld over leiderschap. Bij sommige interviews lag de nadruk meer op het onderwerp van Learning and Development. Ook zijn de leiderschapsvragen in het interview zo opgesteld dat ze ook nuttig zijn voor Learning and Development doeleinden. Hierdoor zijn de vragen niet geheel afgestemd op het (literatuur)onderzoek. Het was nog betrouwbaarder geweest als de vragen meer afgestemd waren op het onderzoek en er meer leiderschapsvragen gesteld konden worden tijdens de interviews.

Validiteit

Voor het opstellen van de interview- en enquêtevragen is er geoperationaliseerd. Door de operationalisering wordt de interne validiteit verhoogd. Na de operationalisering en het opstellen van de meetinstrumenten, zijn de meetinstrumenten kritisch bekeken door de opdrachtgever en door een medestudent om eventuele fouten of moeilijke begrippen eruit te halen. Naar aanleiding hiervan is ervoor gekozen om aan het begin van de interviews en aan het begin van de enquête uit te leggen wat leiderschap voor dit onderzoek inhoudt en welke doelgroep onderzocht wordt. De definitie van leiderschap kan namelijk door iedereen anders geïnterpreteerd worden. Ook is er tijdens de interviews veel doorgevraagd om de vraag te kunnen meten en om ervoor te zorgen dat het juiste antwoord op de vraag werd verkregen. Dit vergroot de validiteit van het onderzoek. Ook is de validiteit van dit onderzoek vergroot doordat de interviews met de senior leiders individueel hebben plaatsgevonden en de enquêtes van de HR Directors anoniem ingevuld konden worden. Hierdoor zullen er minder snel sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn en werden de participanten niet beïnvloed door andere meningen of aanwezigen.

Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid van het onderzoek te garanderen is de opdrachtgever betrokken bij het onderzoek. Zo is er regelmatig contact geweest met de begeleidster vanuit de organisatie en met enkele medewerkers van de HR-afdeling. Tijdens deze contactmomenten zijn wederzijdse verwachtingen naar elkaar uitgesproken en is de feedback die hieruit naar voren kwam verwerkt in het onderzoeksrapport. Op deze manier zullen de uiteindelijke resultaten toepasbaar en bruikbaar zijn voor de opdrachtgever en de organisatie.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten met betrekking tot senior leiderschap binnen Organisatie X beschreven. Deze resultaten zijn verkregen door middel van fieldresearch. Per subhoofdstuk wordt er een deelvraag beantwoord aan de hand van de methode die is toegelicht in hoofdstuk 5.5. In het praktijkonderzoek is de literatuur getoetst aan de praktijk. Om het overzichtelijk te houden en dit aspect mee te nemen, wordt elk subhoofdstuk afgesloten met een korte samenvatting met betrekking tot de vier pijlers zoals beschreven in het conceptueel model. Het hoofdstuk sluit af met een deelconclusie. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de waarnemingen die de participanten van het praktijkonderzoek hebben over leiderschap binnen Organisatie X. Meer gedetailleerde informatie over de uitkomsten van het praktijkonderzoek is te vinden in bijlage 5.3, 5.4 en 5.7.

6.1 Praktijkresultaten

6.1.1 Welke vaardigheden worden in de huidige situatie het meeste toegepast door de senior leiders binnen Organisatie X?

Uit het praktijkonderzoek kwam naar voren dat er een grote diversiteit aanwezig is onder de leiders. Hierdoor is het lastig om één beeld of type leider binnen Organisatie X te schetsen. Wel is een aantal overkoepelende aspecten naar voren gekomen met betrekking tot de vaardigheden die het meest van toepassing zijn op de senior leiders binnen Organisatie X. Dit zijn de volgende aspecten:

- Resultaat- en inhoudsgericht

Binnen de organisatie is de focus voornamelijk gericht op de externe klant, de kwaliteit van diensten en het behalen van resultaten. Van de HR Directors gaf 90% aan dat zij het er mee eens waren dat de senior leiders binnen Organisatie X gericht zijn op het behalen van resultaten. Onder andere door de beursgang wordt er van alle kanten druk gevoeld en moeten de leiders wel presteren, zodat de organisatie met goede resultaten naar buiten kan treden.

Daarnaast is meer dan de helft van de binnen Organisatie X werkzame leiders een professional die de afgelopen jaren zijn of haar expertisegebied is doorgegroeid naar een leidinggevende positie. De leiders beschikken over de juiste inhoudelijke kennis en expertise, maar hierdoor wordt er door veel leiders wel voornamelijk gestuurd vanuit en op de inhoud. Uit de interviews kwam ook naar voren dat leiders de afgelopen jaren beoordeeld werden op basis van hun inhoudelijke kennis en het behalen van (financiële) resultaten. Daardoor werden de andere aspecten van leiderschap, zoals het daadwerkelijk leiden van medewerkers, in mindere mate toegepast. De drie vaardigheden die het hoogste scoorden (gewogen gemiddelde) in de enquête van de HR Directors waren dan ook de oplossingsgerichtheid (3,85), de focus op de continue verbetering (3,77) en het proactief zijn (3,62).

- Lokaalgericht

Ten tweede kwam naar voren dat de leiders binnen Organisatie X vooral gericht zijn op het behalen van hun eigen targets en lokale prioriteiten en dat er weinig cohesie heeft. Elke leider heeft zijn of haar eigen doelstellingen, handelt vanuit zijn of haar individuele overtuigingen en is vooral gericht op het eigen succes. Hierdoor wordt er in mindere mate met elkaar samengewerkt en op elkaar afgestemd. Leiders richten zich op hun eigen doelstellingen en het maximaliseren van hun eigen resultaten en zij willen hier volledige controle over hebben. Ook informatie en best practices worden niet altijd met elkaar gedeeld. Hierdoor kwam in de gesprekken naar voren dat niet alle leiders zich even betrokken voelen bij de processen en projecten. De leiders binnen Organisatie X zijn werkzaam in 30 verschillende landen verdeeld over de hele wereld met allemaal hun eigen economie, markt en regelgeving. Hierdoor zien ook niet alle leiders de noodzaak en de toegevoegde waarde van bepaalde initiatieven of prioriteiten van andere landen. Wanneer de organisatie het in een bepaald land goed doet, zien de leiders van het betreffende land niet altijd de behoefte om verder te kijken dan enkel naar hun eigen directe omgeving. Sommige leiders gaven aan dat zij hierdoor het gevoel hebben dat er een wij-zij cultuur heerst.

- Korte termijn gericht
Door de volle agenda's en de vele prioriteiten zijn de leiders in de huidige situatie met name gericht op de korte termijn. In de dynamische omgeving waarin zij opereren is het een uitdaging om lange termijn gerichte plannen te maken en daar naar te handelen. Door de druk op het behalen van resultaten en op de budgetten is het lastiger om zich op de lange termijn te richten. Ook kwam in de interviews naar voren dat niet alle leiders binnen Organisatie X even goed om kunnen gaan met stress en het soms lastig vinden om zich snel aan te passen aan de nieuwe situaties. Door de druk die ervaren wordt bij het behalen van resultaten op de korte termijn, komen leiders in een soort overlevingsstand en wordt er enkel gestuurd op de harde kant. Ook worstelen veel leiders op dit moment met de vele veranderingen die plaatsvinden en hoe zij hierop in moeten spelen. Aangezien leiders dit niet altijd weten, wordt er veel stress ervaren. Uit de interviews kwam naar voren dat dit één van de redenen is dat leiders vertrekken bij Organisatie X.
- Gebrek aan transparante communicatie
Niet alle leiders binnen Organisatie X zijn even direct en transparant in hun communicatie naar anderen toe. Er wordt niet altijd gezegd wat er precies bedoeld wordt, niet alle informatie en communicatie wordt doorvertaald en soms komen leiders al gelijk met een oplossing zonder toe te lichten wat er daadwerkelijk aan de hand is of hoe zij tot die oplossing zijn gekomen. Hierdoor duren processen soms langer dan nodig is. Uit het praktijkonderzoek kwam naar voren dat leiders binnen Organisatie X goed weten wat ze willen, waar ze in gaan investeren en hoe ze het willen aanpakken, maar vervolgens wordt er te weinig gemonitord en gecommuniceerd tijdens het proces. Dit leidt soms tot irritaties onder de leiders die niet altijd uitgesproken worden. Ook wordt er niet altijd met elkaar gecommuniceerd als leiders spanning of stress ervaren en weten niet alle leiders van elkaar waar ze mee bezig zijn. Van de HR Directors was 40% het oneens met de stelling dat transparante interne communicatie van toepassing is op de senior leiders binnen Organisatie X en 30% was het hier noch mee eens/ noch mee oneens. Daarnaast was 50% van de HR Directors het oneens met de stelling dat de senior leiders binnen Organisatie X een duidelijke visie communiceren.

De zojuist genoemde vaardigheden worden volgens de leiders het meeste toegepast, omdat er een hoge druk wordt ervaren met betrekking tot het succesvol behalen van (financiële) resultaten. Ook hebben de leiders te kampen met veel verschillende prioriteiten. Hierdoor ervaren sommige leiders stress en wordt er nog meer gestuurd op het behalen van KPI's en wordt het toepassen van soft skills in mindere mate toegepast. Ten slotte hebben de leiders weinig gezamenlijke verantwoordelijkheden, doordat elke leider zijn of haar eigen prioriteiten en uitdagingen heeft. Hierdoor zijn de leiders vooral gericht op hun eigen team en land.

Samenvatting met betrekking tot de vier pijlers uit het conceptueel model

Met name de resultaatgerichtheid van de leiders is in de huidige situatie sterk aanwezig. Met betrekking tot de multidisciplinaire samenwerking blijkt dat leiders in de huidige situatie voornamelijk lokaal gericht zijn. Door de stress die ervaren wordt, sturen de leiders soms enkel op de harde kant en wordt de emotionele intelligentie niet altijd toegepast. Ook wordt de emotionele intelligentie wel eens vergeten, omdat er voornamelijk op de (financiële) resultaten beoordeeld wordt. De communicatie van de huidige leiders is niet altijd transparant en mentaal en fysiek gezien beschikken niet alle leiders over het juiste vermogen om zich aan te passen.

6.1.2 In welke mate sluiten de vaardigheden van de huidige leiders aan bij de organisatiestrategie?

De strategie van Organisatie X richt zich op de vier gebieden; 'Expand', 'Integrate', 'Defend' en 'Innovate'. Met deze strategie wil de organisatie een uitbreiding realiseren met behulp van de vier Service Lines en ervoor zorgen dat iedereen dezelfde visie en manier van werken nastreeft. Daarnaast wil de organisatie ervoor zorgen dat zowel de medewerkers als de klanten zich betrokken voelen en dat technologische en productinnovatie gestimuleerd wordt (zie bijlage 1.1 voor een verdere toelichting van de strategie)¹. De business prioriteiten voor de komende jaren die de leiders zelf aangaven, zijn voornamelijk extern gericht op het verbeteren van de kwaliteit en service voor de klanten. Ook wordt als prioriteit het welzijn en het blijven behouden van de medewerkers benoemd.

¹ Bron afkomstig uit het annual report (niet publiekelijk toegankelijk) van Intertrust.

De huidige vaardigheden van de senior leiders sluiten hier volgens de participanten van het praktijkonderzoek deels op aan. In de strategie is het van belang dat de resultaten behaald worden, dat de kwaliteit van de diensten verbeterd wordt en dat de klanten tevreden gehouden worden. Dit komt met name terug bij de strategische pijlers 'Expand' en 'Defend'. De externe gerichtheid en de resultaatgerichtheid zijn vaardigheden die in de huidige situatie al aanwezig zijn bij de leiders. Daarnaast is het in de strategie ook van belang dat de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie, er één Organisatie X cultuur heerst en iedereen dezelfde manier van werken hanteert. Vooral bij de strategische pijlers 'Integrate' en 'Innovate' wordt het als belangrijk gezien dat de leiders gericht zijn op de medewerkers binnen de organisatie, om hen mee te krijgen en om samen veranderingen door te voeren. Uit de interviews kwam naar voren dat de vaardigheden die hiervoor nodig zijn, zoals het betrekken van medewerkers, het creëren van cohesie en een gezamenlijke en eenduidige manier van werken door duidelijke communicatie, nog niet altijd toegepast worden.

Uit het praktijkonderzoek kwam naar voren dat 50% van de HR Directors die de enquête heeft ingevuld vindt dat de huidige stijl van leidinggeven in lijn is en past bij de organisatiestrategie. De HR Directors die het hier niet mee eens zijn, gaven onder andere aan dat er op dit moment een gebrek aan communicatie en samenwerking is en dat leiderschap meer is dan alleen het behalen van resultaten.

In de strategie van Organisatie X komen ook de Service Lines en de (technologische) innovatie duidelijk naar voren. Deze twee veranderingen hebben volgens de respondenten invloed op leiderschap. 60% van de HR Directors gaf aan dat zij het er mee eens zijn en 40% gaf aan dat zij het er sterk mee eens zijn dat de Service Lines impact hebben op het toekomstige leiderschap binnen Organisatie X. Uit de interviews kwam naar voren dat er enerzijds niet heel veel voor de leiders zal gaan veranderen, omdat zij immers al rollen bekleden die overkoepelend zijn, maar anderzijds zal er juist op het gebied van samenwerking een verandering moeten plaatsvinden voor de leiders. Zo zal een deel van de leiders een functionele rapportagelijijn krijgen met de Service Line Leaders, waardoor er volgens de geïnterviewden meer afstemming en communicatie nodig is om onduidelijkheden omtrent verantwoordelijkheden te voorkomen. Ook hierbij gaf een aantal respondenten aan dat samenwerking, alignment en duidelijke communicatie noodzakelijk is. Daarnaast zullen teams door de Service Lines meer virtueel moeten gaan samenwerken en zal er meer over de eigen grenzen gewerkt moet worden, hierbij gaven de geïnterviewden aan dat een global mindset van cruciaal belang is.

Ook de innovatie brengt verandering met zich mee. Van de HR Directors gaf meer dan de helft (60%) aan dat ze het er helemaal mee eens zijn dat de technologische innovatie een grote impact heeft op het toekomstige leiderschap. Niemand van de respondenten gaf aan dat ze het hier mee oneens waren. Uit de interviews kwam naar voren dat er met name door de Service Lines een meer technologische/virtuele manier van werken gevraagd wordt en dat de behoefte aan IT steeds groter wordt. Ook kwam naar voren dat (technologische) innovaties nodig zijn om de klantervaringen en de manier van werken te verbeteren. Een aantal respondenten gaf aan dat voor de technologische innovaties een andere skills set van leiders nodig is die nog ontwikkeld moet worden. Zo zouden leiders volgens hen moeten beschikken over meer technische vaardigheden, aanpassingsvermogen en over een strategische en lange termijn visie die zij ook daadwerkelijk kunnen communiceren en door vertalen naar hun team.

Samenvatting met betrekking tot de vier pijlers uit het conceptueel model

De vaardigheden die volgens de participanten van het praktijkonderzoek bijdragen aan de effectiviteit van leiderschap en aansluiten bij de strategie van de organisatie hebben betrekking op duidelijke communicatie en wereldwijde samenwerking. Ook het hebben van aanpassingsvermogen om in te kunnen spelen en mee te kunnen gaan in de (technologische) innovaties wordt genoemd. De emotionele intelligentie komt in mindere mate voor in dit hoofdstuk. Wel wordt als business prioriteit het welzijn, het betrekken en betrokken houden van medewerkers genoemd.

6.1.3 Welke trends en ontwikkelingen hebben impact op leiderschap binnen Organisatie X voor de toekomst?

Zoals benoemd in hoofdstuk 6.1.2 zullen de Service Lines en de innovatie veranderingen impact hebben op leiderschap voor de toekomst binnen Organisatie X. Naast deze aspecten zijn er nog twee ontwikkelingen die impact hebben op leiderschap.

Uit de enquête kwam naast de Service Lines en de innovaties naar voren dat 60% van de HR Directors van mening is dat het leidinggeven aan generatie Y een impactvolle verandering van leiderschap is voor de toekomst. 20% was het hier sterk mee eens. De leiders gaven in de interviews aan dat generatie Y andere behoeften heeft dan andere generaties en dat daarom het leidinggeven aan generatie Y om andere vaardigheden vraagt.

Een aantal respondenten gaf aan dat Organisatie X een stoffige uitstraling heeft en dat het daarom voor de jongste generatie een minder aantrekkelijke organisatie zou kunnen zijn om voor te werken. Ook kijkt de jongere generatie sneller en gemakkelijker naar andere organisaties en werkgevers. Wanneer medewerkers van generatie Y werkzaam zijn binnen Organisatie X, is het volgens de geïnterviewden belangrijk dat leiders ervoor zorgen dat zij ook gebonden en geboeid blijven aan de organisatie. Zo kwam naar voren dat het belangrijk is om hen meer te betrekken bij de verschillende processen, hen mee te nemen in de visie van de leiders en om te begrijpen wat generatie Y precies wil weten en zien binnen Organisatie X. Daarnaast werd genoemd dat er ook aan de top carrièremogelijkheden gecreëerd moeten worden en dat de leiders doorstroming moeten stimuleren om de talenten binnen de organisatie te behouden. Leiders moeten in de generatie geloven en hen de vrijheid bieden om op hun eigen manier resultaten te behalen. Ook is opgemerkt door een aantal participanten dat directief leiderschap niet aansluit bij de wensen van generatie Y. Zij zien liever leiders die meer flexibel, direct en makkelijker te benaderen zijn.

Het leidinggeven aan de verschillende en meerdere generaties (de babyboomers, generatie X en generatie Y) die werkzaam zijn binnen Organisatie X heeft volgens de HR Directors die de enquête hebben ingevuld minder invloed op het toekomstige leiderschap binnen de organisatie dan het leidinggeven aan generatie Y. Zo was 20% van de respondenten het oneens met de stelling dat het leidinggeven aan meerdere generaties binnen Organisatie X invloed heeft op leiderschap en om andere leiderschapsvaardigheden vraagt.

Daarnaast zullen de veranderingen binnen de wet- en regelgeving volgens de geïnterviewden impact hebben op het leiderschap voor de toekomst. Naar verwachting zal de verhoogde regelgeving weinig invloed hebben op de bestaande klanten van Organisatie X, maar zullen juist de potentiële nieuwe klanten meer naar de verschillende opties gaan kijken. Om hen te overtuigen van Organisatie X, moet volgens de geïnterviewden zowel de kwaliteit van de dienstverlening als het contact en de relatie met (potentiële) nieuwe klanten goed zijn. Uit het praktijkonderzoek kwam naar voren dat de leiders een bijdragen kunnen leveren aan deze twee aspecten. Ook heeft de nieuwe wet- en regelgeving invloed op wat de organisatie doet en wat er gedocumenteerd moet worden. Zo kwam uit het onderzoek naar voren dat er een kans bestaat dat het groeiscenario van de organisatie weg kan vallen. Volgens de geïnterviewden moet hier nu al door de leiders op ingespeeld worden, door onder andere kosten extra in bedwang te houden en te onderzoeken hoe de efficiency van de organisatie vergroot kan worden.

Samenvatting met betrekking tot de vier pijlers uit het conceptueel model

Om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen rondom generatie Y en de nieuwe wet- en regelgeving, komt voornamelijk het toepassen van de emotionele intelligentie naar voren. Met name voor generatie Y is het belangrijk dat de medewerkers geïnspireerd, betrokken, gebonden en geboeid worden. Ook voor het contact en de relatie met (potentiële) nieuwe klanten is emotionele intelligentie van belang. Door de nieuwe wet- en regelgeving gaan er een aantal aspecten veranderen, zoals hierboven beschreven wordt zal daar nu al op ingespeeld moeten worden. Het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van leiders komt hier dus ook bij kijken. De andere twee pijlers (samenwerking en communicatie) komen in dit subhoofdstuk niet naar voren.

6.1.4 Wat zien huidige leiders binnen Organisatie X als cruciale vaardigheden voor de toekomst om effectief te zijn?

Uit de interviews en de resultaten van de enquête kwam een aantal overkoepelende vaardigheden naar voren die volgens de geïnterviewden en respondenten cruciaal zijn voor de effectiviteit van leiders in de toekomst. De meest genoemde vaardigheden zijn hieronder opgesteld.

- Juiste balans tussen taak- en mensgerichtheid
Om de organisatie succesvol te laten groeien en de continuïteit te waarborgen moeten er resultaten behaald worden. Uit het praktijkonderzoek kwam naar voren dat de resultaatgerichtheid van leiders een

belangrijk aspect is en blijft binnen de organisatie. Leiders moeten (financiële) doelstellingen blijven behalen, over de juiste inhoudelijke kennis beschikken en zich proactief opstellen. Naast de inhoudelijke kant van de leiders kwam uit het praktijkonderzoek naar voren dat de leiders ook mensgericht moeten zijn en soft skills moeten toepassen om effectief te zijn. Leiders moeten beschikken over een hoog ontwikkelde emotionele intelligentie, hun medewerkers de ruimte geven om te ontwikkelen en groeien en daadwerkelijk begrijpen wat hun medewerkers bindt. Uit de enquête van de HR Directors kwam bij de vraag in welke mate de, volgens de literatuur, effectieve leiderschapsvaardigheden toegepast werden door de huidige senior leiders binnen Organisatie X, de emotionele intelligentie van de leiders het slechtste naar voren. 50% van de respondenten was het met de stelling oneens en 30% was neutraal. Uit de interviews kwam naar voren dat er binnen de organisatie veel aandacht is voor de emotionele intelligentie en de soft skills van de leiders en dat de wil en drive er is om hier meer mee te doen.

- **Opbouwen en behouden van relaties/connecties**
Volgens de participanten van het praktijkonderzoek moeten leiders zich ervan bewust zijn en weten hoe zij relaties/connecties kunnen opbouwen en behouden met zowel de klanten als de medewerkers. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek kwam naar voren dat leiders dit kunnen bewerkstelligen door hun persoonlijkheid meer te uiten en door meer betekenis aan het werk te geven. Leiders moeten inspirerend zijn, klanten en medewerkers betrekken bij processen en informatie en ervaringen met elkaar delen. Ook hierbij gaven de leiders aan dat het naast de inhoud belangrijk is om mensgericht te zijn, empathie te tonen en over sociale vaardigheden te beschikken. Daarnaast gaven de geïnterviewden aan dat het belangrijk is om erachter te komen waar klanten en medewerkers precies behoefte aan hebben en hoe de leiders in deze behoeftes kunnen voorzien.
- **Duidelijke transparante communicatie**
Om effectief te kunnen zijn is er volgens de participanten van het praktijkonderzoek duidelijke, eerlijke en transparante communicatie nodig. De communicatie moet vertaald worden naar alle lagen binnen de organisatie. Hieronder valt volgens geïnterviewden ook het uitstralen en vertalen van de visie en strategie van de organisatie. Uit het praktijkonderzoek kwam ook naar voren dat de leiders naast mondelinge communicatie ook schriftelijk meer moeten gaan communiceren. Er moet daadwerkelijk iets op papier gezet worden, zodat andere leiders en medewerkers er nogmaals naar kunnen kijken. Het communiceren van belangrijke aspecten via een korte video wordt als leuk en gemakkelijk ervaren, maar is niet altijd voldoende volgens de geïnterviewden.
- **Samenwerking over de grenzen heen**
Met name nu de Service Lines meer invloed krijgen, zou het volgens de geïnterviewden beter zijn als er meer wordt samengewerkt met elkaar. Zij gaven aan dat het goed zou zijn als leiders verder zouden kijken dan louter naar hun eigen team of land. Zij moeten naar het grotere geheel en over hun eigen grenzen kijken en 'global strategic awareness' creëren. Daarnaast werd aangegeven in de interviews dat de leiders de noodzaak en het belang vanaf het begin duidelijk moeten inzien. Er moet volgens hen meer openheid en transparantie zijn. Ook kwam naar voren dat het wellicht zou helpen als er regels gesteld worden wanneer het aankomt op samenwerking. Hier zouden bijvoorbeeld beloningen aan kunnen hangen om leiders te motiveren. Volgens een respondent is het namelijk belangrijk om een balans te vinden tussen erkenning en waardering en een financiële beloning.
- **Innovatief zijn**
De participanten van het praktijkonderzoek gaven aan dat leiders vernieuwend en innovatief moeten zijn en het aanpassingsvermogen moeten hebben om individuen en teams door de veranderingsprocessen te begeleiden. Ook bij deze veranderingen moet er verder gekeken worden dan louter naar het eigen team. Organisatie X is een dynamische organisatie waar veel veranderingen plaatsvinden. Verandermanagement wordt volgens de geïnterviewden steeds belangrijker en leiders moeten het vermogen hebben om hierop in te kunnen spelen en om nieuwe oplossingen te bedenken. Zo moeten leiders volgens de geïnterviewden in de toekomst flexibel en wendbaar zijn en het vermogen hebben om bewustzijn te creëren in een veranderende omgeving.

Vanuit HR-oogpunt wordt het ontwikkelen en vormgeven van een internationale leiderschapsstrategie als cruciaal aspect gezien voor effectieve leiders voor de toekomst. 100% van de HR Directors die de enquête heeft ingevuld, gaf aan dat zij het er mee eens zijn dat een leiderschapsstrategie tot meer effectieve leiders binnen Organisatie X zal leidt. Ook de CHRO gaf aan dat een leiderschapsstrategie zeker zal bijdragen aan de ontwikkeling en professionalisering van de leiders. Door middel van een leiderschapsstrategie kan er gericht op leiders gestuurd worden en kunnen de meest geschikte en passende leiders geselecteerd worden. Hierbij wordt als opmerking geplaatst dat een leiderschapsstrategie niet in elke organisatie tot een succes leidt. Om een succesvolle leiderschapsstrategie vorm te geven is het van belang dat de gewenste vaardigheden duidelijk beschreven zijn en bewezen is dat deze vaardigheden bijdragen aan effectief leiderschap. Ook kwam er uit het praktijkonderzoek vanuit HR naar voren dat er in de toekomst nog meer gefocust moet worden op het people leader stuk en dat er vanuit HR niet louter gecoördineerd moet worden, maar dat er nog meer concrete handvatten geboden moet worden. Dit laatste wordt namelijk nog wel eens gemist door leiders.

Samenvatting met betrekking tot de vier pijlers uit het conceptueel model

Uit het praktijkonderzoek komt naar voren dat de leiders moeten beschikken over een hoog ontwikkelde emotionele intelligentie en mensgericht moeten zijn. Daarnaast komt de duidelijke en transparante communicatie naar voren en is het van belang dat er wordt samengewerkt over de grenzen heen. Met betrekking tot het aanpassingsvermogen komt naar voren dat de leiders in moeten kunnen spelen op de innovaties en veranderingen die eraan komen.

6.2 Deelconclusie praktijkonderzoek

De resultaten van het praktijkonderzoek laten zien dat er een verschil is tussen de huidige vaardigheden van de senior leiders binnen Organisatie X en de vaardigheden die volgens hen cruciaal zijn voor de toekomst om effectief te kunnen zijn. Daarbij zijn de huidige vaardigheden vooral gericht op het behalen van de resultaten en is er een gebrek aan transparante communicatie, samenwerking en lange termijn gerichtheid. De vaardigheden die volgens de leiders effectief zullen zijn in de toekomst hebben meer betrekking op de mensgerichtheid en op de samenwerking, communicatie en innovatie.

Een aantal interne en externe veranderingen dat de komende jaren gaat plaatsvinden, vraagt om een verandering van leidinggeven. De twee vaardigheden die hierbij geregeld terugkomen en kunnen bijdragen aan de effectiviteit zijn de vaardigheden communicatie en samenwerking. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek kwamen veel aspecten met elkaar overeen. De vaardigheden waar leiders over moeten beschikken om effectiever te zijn binnen de Service Lines helpen hen bijvoorbeeld ook om meer aan te sluiten bij de organisatiestrategie en de (technologische) innovaties. Ook kwamen de vaardigheden die door de leiders genoemd werden bij de huidige situatie omtrent senior leiderschap met elkaar overeen. Zo was er een aantal overkoepelende vaardigheden dat door een groot gedeelte van de leiders genoemd werd. De leiders zaten in dat opzichte met elkaar op één lijn. Hetzelfde geldt voor de vaardigheden die volgens de leiders effectief zullen zijn in de toekomst. Daarnaast kwamen zowel de resultaten van de HR Directors als van alle geïnterviewde leiders voor een groot gedeelte met elkaar overeen.

Daarnaast was een groot gedeelte van de leiders tijdens de interviews gefocust op de resultaten en doelstellingen van de organisatie. Sommige leiders spraken niet tot nauwelijks over de medewerkers of hun teamleden. Met name bij de vraag over de belangrijkste doelstellingen en prioriteiten voor de komende jaren ging het voornamelijk over de kwaliteit van de dienstverlening en de service naar de klanten toe. Ten slotte viel het op dat met name de geïnterviewden een duidelijk beeld hebben van de vaardigheden die bij kunnen dragen aan effectiviteit in de toekomst. Zij hebben een duidelijk beeld van wat er moet veranderen en zijn zich ervan bewust dat er in de toekomst andere vaardigheden nodig zijn dan de vaardigheden die in de huidige situatie worden toegepast.

7. Conclusie

In de conclusie worden de bevindingen die tijdens het onderzoek gedaan zijn samengevat en wordt er een antwoord gegeven op de probleemstelling. Het hoofdstuk start met een introductie over het onderwerp en de organisatie, vervolgens worden de theorie en praktijkresultaten in grote lijnen geschetst en wordt er een verbinding met de situatieschets gemaakt. Ten slotte wordt er een antwoord op de probleemstelling gegeven.

Organisatie X is een dynamische organisatie waarbinnen de afgelopen jaren diverse veranderingen hebben plaatsgevonden. Met name de overnames en de notering aan de Nederlandse beurs hebben invloed gehad op de organisatie. Wanneer het aankomt op het succes van de organisatie en het hebben van impact op (interne) veranderingen, spelen leiders een cruciale rol. Vanwege de constante veranderingen was de wens van de Global HR-afdeling binnen Organisatie X groot om te kijken naar het internationale profiel van de leiders voor de toekomst. Elke vestiging van Organisatie X heeft haar eigen ideeën over effectief leiderschap, echter wordt er vanuit internationaal oogpunt een gemeenschappelijk beeld gemist over de gezamenlijke vaardigheden die leiders over de hele wereld bindt en die bijdragen aan de effectiviteit en het succes.

Het doel van dit onderzoeksrapport was dan ook om de Global HR-afdeling inzicht te bieden op het gebied van de vaardigheden die in de toekomst kunnen bijdragen aan effectief leiderschap in de hoogste vier managementlevels van de organisatie. Wanneer dit duidelijk is kan er vanuit HR gericht geselecteerd en ontwikkeld worden op leiderschap en kan er een internationale opvolgingsplanning voor leiders gecreëerd worden. Om hier te komen stond de volgende vraag in dit onderzoeksrapport centraal: *‘Wat is het gewenste leiderschap dat binnen Organisatie X bijdraagt aan toekomstig succes gekeken naar de specifieke Organisatie X context?’*

Om bij te dragen aan de effectiviteit van leiderschap en om op leiderschap te kunnen sturen is het volgens de theorie van belang om een organisatie specifieke leiderschapsstrategie vorm te geven. Organisaties met een coherente en geïntegreerde leiderschapsstrategie, met daarin een aantal op de organisatie afgestemde pijlers die bij kunnen dragen aan effectief leiderschap, presteren over het algemeen beter dan hun concurrenten.

Zoals weergegeven in het conceptueel model zijn er vanuit de theorie vier pijlers die bijdragen aan de effectiviteit van leiderschap binnen organisatietypen die vergelijkbaar zijn met Organisatie X en die nodig zijn om in te kunnen spelen op de trends en ontwikkelingen. Ten eerste is dat de emotionele intelligentie om medewerkers te binden en boeien. Ten tweede de transparante interne communicatie, zodat iedereen naar dezelfde doelen toewerkt. Ten derde het aanpassingsvermogen om goed te blijven functioneren en resultaten te blijven behalen onder veranderende omstandigheden. En ten vierde de multidisciplinaire en wereldwijde samenwerking gericht op het behalen van doelen en resultaten.

De resultaten van het praktijkonderzoek laten zien dat de huidige vaardigheden van de senior leiders binnen Organisatie X niet geheel aansluiten bij de vier effectieve vaardigheden vanuit het conceptueel model. De resultaatgerichtheid die indirect samenhangt met de vier effectieve vaardigheden wordt in de huidige situatie vooral toegepast door de leiders. Deze resultaat- en externe gerichtheid van de leiders brengt (financiële) voordelen voor de organisatie met zich mee en sluit voor een deel aan bij de organisatiestrategie van Organisatie X. Het is hierbij wel van belang dat er een juiste balans is tussen het behalen van resultaten en de mensgerichte kant van het leiderschap. Ook door de impact van de Service Lines, de (technologische) innovaties, het leidinggeven aan generatie Y en de nieuwe wet- en regelgeving is het in de toekomst van belang dat leiders meer mensgericht zijn.

Terugkomend op de vier effectieve vaardigheden zoals beschreven in het conceptueel model, blijkt op het gebied van emotionele intelligentie dat de leiders door de focus op het behalen van resultaten de emotionele intelligentie in mindere mate toepassen. Vooral wanneer er stress ervaren wordt, sturen de leiders voornamelijk op de ‘harde kant’ van het leidinggeven. Uit de literatuur blijkt juist dat het belangrijk is om emotionele intelligentie toe te passen om de medewerkers te inspireren, stimuleren, binden en boeien.

Op het gebied van samenwerking is te zien dat de leiders met name op hun eigen lokale doelstellingen en prioriteiten gericht zijn. Er wordt niet altijd over de grenzen heen gekeken en niet iedereen ervaart een gevoel van eenheid. In

de literatuur wordt juist beschreven dat leiders multidisciplinair en over de eigen grenzen heen moeten samenwerken en dat er meer cohesie, een 'global mindset' en afstemming moet zijn tussen de leiders om effectief te kunnen zijn.

Op het gebied van aanpassingsvermogen blijkt dat niet elke leider binnen Organisatie X zich even snel en gemakkelijk kan aanpassen aan de continu veranderende omstandigheden. Hierdoor wordt er in de huidige situatie vaak stress ervaren. Om effectief te kunnen zijn moeten leiders zich juist aan kunnen blijven passen aan de omgeving en de ontwikkelingen die daarbij gepaard gaan.

Op het gebied van communicatie is te zien dat leiders niet altijd transparant zijn in hun communicatie en niet altijd de informatie vanuit het hoger management door vertalen en overbrengen op de medewerkers. Hierdoor is de kans aanwezig dat niet iedereen binnen de organisatie op de juiste manier geïnformeerd wordt of op de hoogte is van de visie en strategische doelstellingen. In de literatuur wordt juist beschreven dat leiders transparant moeten communiceren, zodat iedereen weet hoe de leiders tot bepaalde beslissingen gekomen zijn en dat iedereen naar dezelfde doelen toewerkt.

Zowel bij het toepassen van emotionele intelligentie, multidisciplinaire en wereldwijde samenwerking, aanpassingsvermogen en transparante communicatie liggen er nog verbetermogelijkheden. Wel is er een overlap tussen de effectieve vaardigheden die in de literatuur worden beschreven en de vaardigheden die volgens de participanten van het praktijkonderzoek belangrijk zijn voor de leiders om in de toekomst effectief te zijn en om in te kunnen spelen op de organisatiestrategie en de trends en ontwikkelingen.

Deze bevindingen sluiten ook aan bij de situatieanalyse van de organisatie. De visie van de organisatie laat zien dat zij streeft naar een samenwerking als 'One Organisatie X, One Team'. De organisatie wil een cultuur bevorderen van uitwisseling en verbinding en samenwerking gestimuleerd door leiders sluit hierbij aan. Ook in de missie van de organisatie komt het investeren in technologie en het opbouwen van langdurig partnership naar voren. Hierbij zijn wederom de samenwerking, communicatie en emotionele intelligentie van groot belang. Daarnaast komt naar voren dat de organisatie haar talenten wil binden en boeien, ook hier is weer emotionele intelligentie voor nodig. Door de emotionele intelligentie van leiders en een betere communicatie zullen medewerkers zich dus meer gebonden en geboeid voelen en daarom minder snel de organisatie verlaten. Aangezien de organisatie opereert in een kwetsbare sector, zullen negatieve berichten over een (te) hoge uitstroom van medewerkers minder vaak voorkomen. Dit heeft onder andere een positieve uitwerking op het imago van de organisatie.

De hierboven weergegeven resultaten hebben ertoe geleid dat antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag van dit onderzoeksrapport. Namelijk op de vraag: *'Wat is het gewenste leiderschap dat binnen Organisatie X bijdraagt aan toekomstig succes gekeken naar de specifieke Organisatie X context?'*

Uit het theoretisch onderzoek en praktijkonderzoek is gebleken dat de leiders binnen Organisatie X voor het gewenste leiderschap samenwerking moeten stimuleren en een gemeenschappelijke basis moeten hebben om meer eenheid en een global mindset te creëren. Daarnaast moeten de leiders transparant communiceren om hun visie en ideeën duidelijk te maken en om onduidelijkheden en frustraties in de organisatie te voorkomen. Ook moeten leiders naast de resultaatgerichtheid gericht zijn op de menselijke kant van de organisatie. Zo is de emotionele intelligentie van leiders belangrijk om medewerkers te inspireren, te betrekken, te binden en te boeien aan de organisatie. Ten slotte is het van belang dat leiders over het aanpassingsvermogen beschikken om zich snel aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden om de gewenste resultaten te blijven behalen. Wanneer leiders deze vaardigheden juist toepassen zullen zij effectiever en succesvoller zijn en beter kunnen inspelen op de veranderingen waar Organisatie X en leiders mee te maken hebben.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt op kritische wijze teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek. De factoren die de resultaten en daarmee de conclusies en de aanbevelingen minder betrouwbaar kunnen maken, worden in dit hoofdstuk beschreven. Daarnaast worden er mogelijkheden geschetst voor eventuele vervolgonderzoeken.

Om de probleemstelling van dit onderzoek zo concreet mogelijk te beantwoorden is er desk- en fieldresearch verricht. Aan het begin van het onderzoek zijn de definities via literatuurstudie verkregen. Door deze definities aan het begin helder te formuleren en consistent te zijn is het gebruik van deze definities, is er een basis gelegd voor het verdere desk- en fieldresearch. Wel is opgemerkt dat er veel verschillende definities te vinden zijn over (effectief) leiderschap. Hierdoor zijn bij de definitie van het begrip de meest voorkomende woorden en betekenissen opgenomen. Bij het theoretische kader is er dan ook voornamelijk gefocust op het leiderschap waarbij er strategisch gedacht wordt en handelingen verricht worden ten behoeve van de gehele organisatie. Interessante theorieën over bijvoorbeeld managers of managementmethoden zijn hierdoor achterwege gelaten.

Naast de vele definities over het onderwerp is er aan het begin van het onderzoek gezocht naar (te) veel informatie. Door de vele informatie over leiderschap is er tijdens het onderzoek meerdere keren afgeweken op de hoofdvraag. Vele literatuurstukken en documenten leken nuttig en bruikbaar voor het onderzoek. Aangezien het pas later duidelijk werd dat veel informatie niet tot nauwelijks in lijn stond met de probleemstelling, heeft dit veel tijd in beslag genomen. Het zou veel tijd gescheeld hebben als de afbakening aan het begin van het onderzoek nog scherper geformuleerd zou zijn en er beter in kaart was gebracht wat het onderzoek precies zou gaan opleveren en welke specifieke aspecten onderzocht zouden gaan worden.

Hierbij wordt met name bedoeld op de vele beschreven vaardigheden die kunnen bijdragen aan effectief leiderschap. Ondanks de vele verschillende vaardigheden, is er door middel van een samenvatting en het conceptueel model wel geprobeerd om de overkoepelende en meest voorkomende vaardigheden eruit te halen en hierop door te gaan. Hierdoor zijn de vaardigheden echter nog wel vrij groot en globaal beschreven. Ook is het conceptueel model voornamelijk gericht op de vaardigheden die beschreven zijn in hoofdstuk 4.2.3. Al snel bleek namelijk dat de vaardigheden die nodig zijn om in te kunnen spelen op de toekomstige trends en ontwikkelingen ook aansluiten bij de vier vaardigheden zoals beschreven in hoofdstuk 4.2.3.

Als er kritisch gekeken wordt naar de bronnen die voor het theoretisch kader gebruikt zijn, is te zien dat sommige bronnen al ouder zijn dan drie jaar. Leiderschap verandert snel, vooral nu met de vele innovaties en veranderingen is het van belang dat de manier van leidinggeven mee beweegt. Toch is ervoor gekozen om diverse artikelen en literaire stukken ouder dan drie jaar wel mee te nemen in het onderzoek, omdat een aantal beschreven theorieën en modellen niet tot nauwelijks verandert en omdat bepaalde theorieën goed aansluiten bij de verandering die Organisatie X doormaakt.

Voor het fieldresearch zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Daarnaast zijn de uitkomsten van de deskresearch verwerkt in de enquête- en interviewvragen. Hierdoor is de literatuur getoetst aan de praktijk en waren de gestelde en voorgelegde vragen bruikbaar om de praktijkdeelvragen van de probleemstelling te beantwoorden. De resultaten die uit het onderzoek zijn gekomen waren voorafgaand aan het onderzoek al verwacht en daarom niet heel verrassend. Wel is het een bevestiging voor HR en kan er vanaf nu verder op voortgebouwd en ontwikkeld worden.

Er is nog wel een aantal kritische punten op te merken aan het verrichtte fieldresearch. Zo is er louter gesproken met de leiders en met de HR Directors. Hier is specifiek voor gekozen, omdat deze meest strategische en invloedrijke leiders binnen de organisatie een duidelijk beeld hebben over leiderschap en weten welke veranderingen de organisatie de komende jaren gaat doormaken. Door de enquête uit te zetten onder de HR Directors is er indirect ook naar de rest van de doelgroep gekeken. In dit onderzoek is er dus niet specifiek aan de medewerkers gevraagd hoe zij de stijl van leidinggeven ervaren en wat volgens hen eventuele verbeterpunten zijn. Ook zijn de inzichten en meningen van de rest van de doelgroep van dit onderzoek (de 213 leiders) niet onderzocht. Wanneer er een

steekproef was genomen van de gehele doelgroep en niet alleen de top 20 geïnterviewd zou worden, zou het dit onderzoeksrapport en de resultaten wellicht nog meer valide en betrouwbaar gemaakt hebben.

Daarnaast hadden de interviews met de top 20 leiders twee doeleinden. Enerzijds werden de interviews gebruikt voor dit onderzoeksrapport over leiderschap, anderzijds hadden de interviews als doel om informatie te vergaren voor het expertgebied Learning and Development. Hierdoor is niet in elk gesprek dezelfde inhoud behandeld. Wanneer de interviews enkel voor dit onderzoeksrapport zouden worden gehouden, zouden er meer specifieke vragen gesteld kunnen worden en zou er meer doorgevraagd kunnen worden. Door de vragen die gesteld zijn, is er tijdens de interviews een helder beeld naar voren gekomen over de huidige en toekomstige situatie, maar is er niet doorgevraagd naar de achterliggende gedachten, het conceptueel model of op de vraag wat leiders precies nodig hebben om in te kunnen spelen op de veranderingen. Meer concrete antwoorden op deze vragen hadden de resultaten nog completer en dus meer betrouwbaar gemaakt. Doordat niet alle interviews door konden gaan is uiteindelijk 65% geïnterviewd. Meer interviews hadden de resultaten nog meer valide gemaakt, maar doordat er alsnog 13 interviews gehouden kan er een representatief beeld geschetst worden van de situatie binnen Organisatie X.

Een andere beperking in dit onderzoek is dat de meeste vragen in het praktijkonderzoek subjectieve factoren zijn. Het is hierdoor lastig om deze factoren te meten bij de respondenten. Doordat deze factoren subjectief zijn, kijkt elke respondent anders tegen de situatie en vraag aan en kunnen hierdoor de antwoorden verschillen. Ook kan het antwoord van dezelfde respondent over een aantal weken weer verschillend zijn. Ondanks de subjectiviteit kwamen veel antwoorden wel met elkaar overeen en konden er overkoepelende en meest genoemde aspecten uit de resultaten gehaald worden. Dit betekent dat de meeste leiders hetzelfde beeld hebben over leiderschap binnen de organisatie en dat de resultaten hierdoor toch representatief zijn voor de gehele doelgroep.

Tijdens de interviews zijn de gesprekken niet opgenomen, maar zijn er notities gemaakt. Hierdoor konden de resultaten niet letterlijk overgenomen worden, maar zijn tijdens de gesprekken de belangrijkste aspecten eruit gehaald. De objectiviteit van het onderzoek is hierdoor verminderd. Als alle interviews getranscribeerd waren en daarna gecodeerd, zou dat hebben geleid tot meer objectieve resultaten. Tegelijkertijd heeft het de waarde van het onderzoek voor de organisatie niet verminderd, juist omdat alleen de relevante informatie vermeld is.

Van alle HR Directors is 81,25% aan de enquête begonnen en heeft 62,5% de enquête helemaal afgerond. Waarom een aantal HR Directors halverwege de enquête is gestopt is niet bekend. Echter zijn hierdoor de resultaten minder valide, omdat het aantal respondenten per vraag verschilt. Ook is in de enquête een aantal vragen zo geconstrueerd dat er slechts twee antwoordmogelijkheden waren: 'agree' en 'disagree'. Deze beperking in antwoordmogelijkheden kan tot gevolg hebben dat de constructen niet volledig gemeten konden worden.

Tijdens de interviews gaven de leiders zelf aan dat de huidige stijl van leidinggeven niet altijd optimaal is. Ook hadden zij een duidelijk beeld over wat er zou moeten veranderen om effectiever en succesvoller te kunnen worden. Er werden tijdens de interviews vrijwel geen sociaal wenselijke antwoorden gegeven, dit bevordert de validiteit van de resultaten. Met name over de huidige situatie gaven waren zij kritisch en eerlijk. Een aantal leiders was zelfs wat negatief over de huidige vaardigheden die leiders toepassen.

Met de resultaten uit het onderzoek en de vergaarde kennis is het mogelijk om de organisaties in het kader van het onderzoeksonderwerp te voorzien van concrete aanbevelingen met betrekking tot het thema. Wel heeft het onderzoek een aantal openingen gecreëerd met betrekking tot eventuele vervolgonderzoeken. Ook door de breedte van dit onderzoek zijn er vele mogelijkheden voor vervolgonderzoeken. Zo kan er wellicht vervolgonderzoek plaatsvinden over de ontwikkelingsmogelijkheden voor leiders en wat voor hen het beste werkt. Ook is er in dit onderzoeksrapport een vrij grote doelgroep meegenomen, waarbij de cultuurverschillen en verschillende uitdagingen per land geen grote rol hebben gespeeld. Dit onderzoek heeft op hoofdlijnen een aantal globale pijlers geschetst die kunnen bijdragen aan effectief leiderschap voor het succes van de organisatie. Voor een eventueel vervolgonderzoek kunnen deze pijlers concreet en specifiek gemaakt worden per land, waarbij de cultuurverschillen en verschillende prioriteiten meegenomen worden.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen naar aanleiding van de conclusie beschreven. Deze aanbevelingen richten zich op Organisatie X.

Geconcludeerd is dat de volgende vaardigheden leiden tot effectief en gewenst leiderschap dat binnen Organisatie X bijdraagt aan toekomstig succes:

- Multidisciplinaire en wereldwijde samenwerking om meer eenheid te creëren en gezamenlijk resultaten te behalen.
- Emotionele intelligentie om medewerkers te binden en boeien.
- Transparante interne communicatie zodat iedereen dezelfde doelen nastreeft.
- Aanpassingsvermogen om goed te blijven functioneren en resultaten te blijven behalen onder veranderende omstandigheden.

Zoals in de conclusie naar voren kwam sluiten de zojuist genoemde vaardigheden, die ook in de aanbevelingen centraal staan, aan op de doelstellingen en belangen van de organisatie. Dit maakt de aanbevelingen bruikbaar voor de HR-afdeling en organisatie. Op basis van de conclusie worden de volgende vijf aanbevelingen gedaan aan de organisatie:

Aanbeveling 1: Het creëren van een gemeenschappelijke basis door in peergroups de gezamenlijke prioriteiten vanuit de organisatiestrategie na te streven

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de leiders binnen de organisatie op dit moment vooral gericht zijn op de lokale prioriteiten. Hierdoor is er een gebrek aan samenwerking over de grenzen heen, worden processen niet altijd op elkaar afgestemd en hebben sommige leiders het gevoel dat er een wij-zij cultuur heerst. Vanuit de organisatiestrategie van Organisatie X is er een aantal prioriteiten die voor alle leiders geldt, echter wordt er tot op heden voornamelijk naar de eigen prioriteiten gekeken. Om de samenwerking te verbeteren en een meer global mindset en eenheid te creëren is het advies aan de organisatie dat leiders een gemeenschappelijke basis gaan creëren door de prioriteiten vanuit de organisatiestrategie gezamenlijk na te streven. Om dit te realiseren moeten de leiders in peergroups maandelijks samen gaan zitten om elkaar te helpen en te versterken bij het bereiken van de prioriteiten. De bijeenkomsten kunnen gefaciliteerd worden door HR, waarbij HR de rol als facilitator aanneemt en kennis en inzicht biedt omtrent het belang van samenwerking en hoe dit gerealiseerd kan worden. Deze peergroups kunnen ingedeeld worden op basis van leiders van verschillende landen die de meeste overkoepelende en gemeenschappelijke prioriteiten met elkaar delen. Het is van belang dat leiders namelijk meer oog krijgen voor de gemeenschappelijkheden, op de hoogte zijn van de prioriteiten en de prioriteiten samen tot een succes maken. Tijdens deze bijeenkomsten met de peergroups kan er gezamenlijk overlegd worden hoe de prioriteiten aangepakt moeten gaan worden en hoe er met elkaar samengewerkt moet worden om tot het gewenste resultaat te komen. Door meer de gezamenlijke prioriteiten na te streven zal niet elke leider meer op zijn eigen manier naar zijn eigen prioriteit streven, maar zullen de leiders meer dezelfde doelen nastreven en hierdoor meer met elkaar moeten gaan overleggen, samenwerken en afstemmen.

Aanbeveling 2: Betere balans tussen de taakgerichtheid en de mensgerichtheid van leiders creëren door leiders ook te beoordelen en belonen op basis van het toepassen van hun emotionele intelligentie

In de huidige situatie overheerst de taakgerichtheid van de leiders en worden de leiders grotendeels beoordeeld op het behalen van resultaten. Hierdoor wordt de 'zachte kant' van het leiderschap in minder mate toegepast. Het toepassen van de soft skills en de emotionele intelligentie van de leiders zijn juist belangrijke vaardigheden om medewerkers te inspireren, uit te dagen, te betrekken en te binden. Emotionele intelligentie van leiders is al een bekend onderwerp binnen de organisatie en staat al op de agenda. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek kwam ook naar voren dat de wil en de drive van de leiders aanwezig is, maar dat er nog niet concreet op gestuurd wordt. Het advies aan de organisatie is dan ook om niet alleen te beoordelen op het behalen van (financiële) KPI's, maar om ook de emotionele intelligentie van leiders mee te nemen in de beoordeling. Naast de resultaatdoelstellingen moeten er ook zachte KPI's gericht op de emotionele intelligentie van de leiders zijn. Om de resultaatgerichte leiders extra te stimuleren is het advies om naast de beoordeling ook een beloning te koppelen aan het toepassen van emotionele intelligentie.

Voordat er daadwerkelijk beoordeeld en beloond kan worden op de emotionele intelligentie van leiders, is het de taak van HR om een concreet plan van aanpak op te stellen, waarin vermeld wordt hoe en waarop beoordeeld gaat worden en hoe beoordelaars kunnen sturen op de emotionele intelligentie van de leiders. Ook moeten er vanuit HR tools en workshops aangeboden worden om emotionele intelligentie op de agenda te houden en om leiders te blijven stimuleren en motiveren om emotionele intelligentie toe te blijven passen in stressvolle tijden waarin het behalen van resultaten meer prioriteit krijgt. Leiders moeten de urgentie van emotionele intelligentie blijven inzien.

Aanbeveling 3: Transparante communicatie bevorderen door het opzetten van een online forum

Door het gebrek aan transparante communicatie komt het nog wel eens voor dat processen langer duren dan nodig is of dat er onduidelijkheden of frustraties ontstaan onder de medewerkers en de leiders. Leiders moeten juist open zijn over wat er speelt binnen de organisatie en deze informatie kunnen doorvertalen en communiceren naar de rest van de organisatie. Door duidelijk te zijn over doelstellingen, uitdagingen, resultaten en de toekomst van de organisatie of het team, kan een leider zijn medewerkers gemotiveerder maken. Dan weten medewerkers immers beter waar zij voor werken. Het advies aan de organisatie is dan ook om vanuit HR een online forum op te zetten waar de gehele organisatie toegang tot heeft en waar leiders minimaal één keer per maand iets op plaatsen. Op dit forum kunnen leiders hun visie en ideeën kenbaar maken, kunnen zij een toelichting geven van de projecten en processen waar zij mee bezig zijn en kunnen zowel medewerkers als leiders hun vragen en onduidelijkheden melden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan blogs, vlogs en webcasts. Ook moet er op dit forum de mogelijkheid gecreëerd worden om zelf met ideeën te komen en om mee te denken met de projecten en processen waar de leiders mee bezig zijn. Door dit forum bereikt de digitale communicatie alle lagen van de organisatie, worden anderen meer betrokken bij de lopende projecten en processen en krijgen de medewerkers een beter beeld van de totstandkoming van bepaalde besluiten. Daarnaast wordt er meer met elkaar gedeeld wat ook weer ten goede komt aan het creëren van eenheid. Als aanvulling op de aanbeveling en om de transparante communicatie binnen de organisatie nog meer te versterken kunnen er vanuit HR-tools geboden worden om de leiders nog bewuster te maken van het belang van communicatie en het door communiceren van informatie binnen de gehele organisatie.

Aanbeveling 4: (Intervisie) gesprekken houden om gezamenlijk te reflecteren, te evalueren en om van elkaar te leren op het gebied van veranderingsprocessen om uiteindelijk beter in te kunnen spelen op de veranderingen

In de huidige situatie blijkt dat de leiders niet altijd weten hoe zij moeten inspelen en hoe zij zich moeten aanpassen aan de veranderingen die plaatsvinden. Door de hoge druk en de vele veranderingen resulteert dat tot nu toe bij sommige leiders in stress. Terwijl leiders juist in deze tijd waarin er veel verandert zich bewust moeten zijn van de urgentie van veranderen en moeten weten hoe zij bepaalde veranderingen moeten aanpakken. Aangezien niet alle leiders hier mee om kunnen gaan en over praten met elkaar is het advies aan HR om in de managementteam meetings, die elke HR Business Partner bijwoont, één keer in de maand een half uur aandacht te besteden aan de veranderingsprocessen die de leiders doormaken. Op deze manier nemen de leiders samen de tijd om te evalueren en reflecteren op de veranderingen, op hoe zij deze veranderingen aanpakken en leren zij samen van de aspecten waar zij tegenaan lopen. Ook moet er door de betreffende HR Business Partner tijdens deze meetings aandacht besteed worden aan de impact die veranderingen met zich mee brengen. Zo moeten leiders zich ervan bewust zijn dat onzekerheid en weerstand bij veranderingsprocessen horen en dat zij als leider hun medewerkers hier zo goed mogelijk bij moeten begeleiden. Door het hier samen over te hebben leren de leiders niet alleen van hun eigen manier van handelen tijdens veranderingen, maar krijgen zij ook de best practices en punten mee waar andere leiders tegenaan lopen. Samen kunnen er dan tijdens deze (intervisie)gesprekken naar oplossingen gezocht worden om het veranderproces nog beter vorm te geven en met succes te laten slagen. Wanneer blijkt dat een leider na de managementteam meeting nog met veel vragen of onduidelijkheden zit, kan de betreffende HR Business Partner een nieuwe afspraak inplannen om met de leider samen te zitten. Door het vaker over de veranderprocessen te hebben en door vaker zelfreflectie toe te passen zullen de leiders uiteindelijk beter en makkelijker om kunnen gaan met veranderingen, zich sneller kunnen aanpassen en eerder advies of hulp vragen bij andere collega's. Wel moet er tijdens deze managementteam meetings vanuit HR strikt op toegezien worden dat dit halve uur daadwerkelijk besteedt wordt aan (intervisie) gesprekken en dat het halve uur niet gebruikt wordt voor andere prioriteiten of inhoudelijke aspecten.

Naast de vier aanbevelingen die gebaseerd zijn op de effectieve vaardigheden zoals beschreven in het conceptueel model, is er ook nog een aanvullende aanbeveling.

Aanbeveling 5: Het ontwikkelen van een organisatie specifieke leiderschapsstrategie om van daaruit een leiderschapsontwikkelingsstrategie en leiderschapsprogramma's vorm te geven

Voor het ontwikkelen van de zojuist genoemde effectieve leiderschapsvaardigheden, wordt het zowel vanuit de literatuur als vanuit de HR-afdeling binnen Organisatie X als cruciaal gezien om een leiderschapsstrategie te creëren. Van daaruit kan er dan een leiderschapsontwikkelingsstrategie vormgegeven worden. Het advies aan de HR-afdeling is dan ook om een internationale leiderschapsstrategie te ontwikkelen waarin niet een gestandaardiseerd en voor alle leiders geldend leiderschapsprofiel geschetst worden, maar waarin juist een aantal geformuleerde criteria zijn opgenomen die als basis dienen voor alle leiders. Hiervoor kunnen de effectieve leiderschapsvaardigheden vanuit dit onderzoeksrapport als startpunt genomen worden. Vanuit het selectieproces en bij het aannemen van nieuwe leiders of het door laten groeien van professionals naar een leidinggevende functie binnen Organisatie X is het goed om naar de vier effectieve leiderschapsvaardigheden zoals beschreven in dit onderzoeksrapport te kijken en daarop te selecteren. HR zou hiervoor een leiderschapsprogramma kunnen ontwikkelen die elke leider verplicht moet volgen en waarbij de urgentie en de toegevoegde waarde van de effectieve vaardigheden duidelijk naar voren komt. Ook elke leider die start binnen Organisatie X of doorgroeit naar een leidinggevende positie moet dit programma verplicht doorlopen.

10. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt door middel van een schematisch stappenplan een voorstel gedaan hoe Organisatie X de aanbevelingen kan implementeren. Om het advies uit te kunnen voeren bevat het plan de volgende onderwerpen: de actie die ondernomen moet worden, een korte toelichting daarop, wie er bij betrokken zijn en wanneer de actie uitgevoerd kan worden.

Aangezien er uit het praktijkonderzoek naar voren kwam dat de leiders een hoge werkdruk ervaren en dat zij vele verschillende prioriteiten hebben waar zij mee om moeten gaan, is er gekozen om voor de implementatie van de aanbevelingen rekening te houden met de (kostbare) tijd van de leiders. Wel is het hierbij van belang dat HR er op toeziet dat de tijd die tijdens meetings en gesprekken gepland staat voor de effectieve vaardigheden van de leiders hier ook daadwerkelijk voor benut wordt. De wil van de leiders is aanwezig, echter moeten de leiders daadwerkelijk de urgentie van het onderwerp inzien en het ontwikkelen van effectieve leiderschapsvaardigheden ook als prioriteit gaan zien. Dit kan bewerkstelligd worden door middel van onderstaand implementatieplan.

Hieronder volgt een schematisch plan met daarin de voorgestelde stappen die genomen kunnen worden om de gestelde doelen te realiseren. De doelgroepen die in het implementatieplan naar voren komen zijn de Global HR-medewerkers en de leiders (waaronder dus ook de Executive Committee leden).

Aanbeveling	Actie	Korte toelichting	Verantwoordelijke	Tijdsbestek
Van toepassing op alle aanbevelingen	Onderzoeksrapport en uitkomsten voorleggen aan HR	Het onderzoeksrapport en de uitkomsten worden voorgelegd aan HR om HR inzicht te bieden en hen mee te nemen in de bevindingen en ideeën die zijn opgedaan tijdens het onderzoek.	De onderzoeker	04/06/'18
	Akkoord van het Executive Committee	Indien HR akkoord gaat kan het onderzoeksrapport en het implementatieplan voorgelegd worden bij de directie. Ook is het hierbij van belang dat er vanuit HR een begroting wordt gemaakt voor het gehele proces. De CHRO bespreekt de uitkomsten en aanbevelingen in de Executive Committee meeting om akkoord te krijgen voor de uitvoering van de aanbevelingen.	CHRO samen met het Executive Committee	11/06/'18 - 18/06/'18
	Communicatie naar leiders toe om draagvlak te creëren	De juiste communicatie en transparantie is essentieel voor de implementatie. Wanneer alle partijen dezelfde belangen en verwachtingen hebben, streeft iedereen hetzelfde doel na. Hierdoor kan er tevens beter samengewerkt worden. Om daadwerkelijk draagvlak te creëren is het daarnaast ook van belang dat alle partijen vroegtijdig bij de veranderingen en besluiten betrokken worden. Wanneer zij vanaf het begin af aan meegenomen worden en samen een plan ontwikkelen, zullen zij minder snel het idee hebben dat hen iets wordt opgelegd vanuit het Executive Committee/ het hoofdkantoor. Ook door rekening te houden met alle belangen voelt men zich gehoord en zullen zij minder weerstand vertonen. Ook moet duidelijk gemaakt worden dat deze vaardigheden/ aanbevelingen als prioriteit gezien moeten worden. Alle aanbevelingen hebben namelijk als doel om de leiders binnen Organisatie X effectiever te maken. En door het toepassen van de effectieve vaardigheden zullen de leiders binnen Organisatie X bij kunnen dragen aan het (financiële) succes van de organisatie. Om dit te bewerkstelligen moet er vanuit de Executive Committee een meeting/conference call georganiseerd worden en moeten de ideeën zowel mondeling als schriftelijk gecommuniceerd worden.	Executive Committee leden met eigen team	Vanaf 25/06/'18

Aanbeveling 1: gezamenlijke prioriteiten	Indelen van peergroups	Vanuit HR moet er samen met het Executive Committee gekeken worden naar de prioriteiten en welke leiders de meest overkoepelende prioriteiten met elkaar delen. Op basis hiervan kunnen er groepen van acht tot tien leiders gemaakt worden. Wanneer de Executive Committee leden geen duidelijk beeld hebben van de belangrijkste prioriteiten van de leiders, kunnen zij eerst in hun eigen teams en bij de Managing Directors gaan inventariseren wat volgens hen de belangrijkste prioriteiten zijn om een beter beeld te krijgen van de uitdagingen en aspecten waar leiders mee te maken hebben.	HR samen met de Executive Committee leden	01/07/'18 – 16/07/'18
	Terugkoppeling en toelichting naar de leiders toe	De Executive Committee leden moeten samen gaan zitten met hun team en de Managing Directors om de uitkomsten te bespreken en toe te lichten. Dit moet goed gecommuniceerd worden (zowel mondeling als schriftelijk). Alle leiders moeten aan het einde van de meeting weten wat de gedeelde prioriteiten precies inhouden en wat er van hen verwacht wordt. Ook zal gelijk de groepsindeling bekend worden gemaakt.	Executive Committee leden met eigen team	17/07'18 – 31/08/'18
	Meetings met de peergroups	Vanuit HR worden maandelijks de meetings met de peergroups gepland. HR zal de meetings faciliteren en vooral tijdens de eerste meetings het belang en de toegevoegde waarde van samenwerken toelichten.	HR met de peergroups	Vanaf 01/09/'18
	Monitoren	Gedurende het jaar moet er zowel vanuit HR als vanuit de Executive Committee leden teruggepakt worden op de gezamenlijke prioriteiten. Deze prioriteiten moeten zo vaak naar voren komen in overleggen dat het een actueel thema blijft.	Group HR (CHRO) en Executive Committee	Vanaf 01/09/'18
Aanbeveling 2: Beoordelen op emotionele intelligentie	Plan van aanpak en opstellen voor het beoordelen van leiders	Vanuit HR moet er een document opgesteld worden voor de leiders met daarin helder de richtlijnen voor de nieuwe beoordelingscriteria en een stappenplan hoe er gestuurd kan worden op de mensgerichte kant van het leidinggeven.	Group HR	01/10/'18 – 31/10/'18
	Document toelichten aan de leiders	Tijdens de een-op-een meetings die de HR Business Partners hebben met de leiders moet HR het document toelichten en duidelijkheid scheppen over het belang van emotionele intelligentie bij leiders om meer draagvlak te creëren.	HR Business Partners met leiders	01/11/'18 – 31/12/'18
	Meenemen in de gesprekken waarin de nieuwe targets en beoordelingscriteria vastgelegd worden	Aan het begin van het nieuwe jaar moeten de leiders in de een-op-een meetings met hun direct reports duidelijk maken op welke aspecten zij in 2019 beoordeeld gaan worden. Zij moeten bij het opstellen van de beoordelingscriteria voor 2019, de nieuwe criteria meenemen en toelichten aan de direct reports.	Leiders met hun direct reports	01/01/'19 – 28/02/'19
	Opstellen van tools en hulpmiddelen	Vanuit HR moeten er tools, hulpmiddelen en handvatten opgesteld en geboden worden die kunnen bijdragen aan het toepassen en bevorderen van de emotionele intelligentie bij de leiders.	Group HR (Learning and Development)	01/12/'18 – 31/01/'19
	Monitoren	Gedurende het jaar moeten de HR Business Partners in gesprek zijn met de leiders over hun voortgang en hoe het toepassen van emotionele intelligentie gaat. Dit kan bijvoorbeeld tijdens de een-op-een meetings die gepland staan. Ook moet er vanuit HR op toegezien worden dat de leiders niet doorslaan in het toepassen van emotionele intelligentie. Er moet juist een goede balans gecreëerd worden.	HR Business Partners met de leiders	2019

Aanbeveling 3: Online forum opzetten	Platform creëren	Vanuit HR Technology moet er gekeken worden naar de mogelijkheden om vanuit Workday of het Intranet een online forum op te zetten en te creëren.	HR Technology	01/07/'18 – 31/07/'18
	Communicatie naar de leiders toe	De leiders worden aan het forum toegevoegd en vanuit HR worden de eerste stukken geplaatst op het online forum waarbij wordt uitgelegd wat het doel is en welke positieve uitwerkingen en toegevoegde waarde het online forum heeft. Vervolgens wordt vanuit HR gevraagd of een leider vanuit de Service Lines, een leider vanuit het Executive Committee en nog een aantal leiders uit verschillende landen en die werkzaam zijn in verschillende vakgebieden een interessant stuk tekst willen plaatsen over bijvoorbeeld de processen waar zij mee bezig zijn en wat hun visie hierover is.	Group HR	01/08/'18 – 31/08/'18
	Platform online zetten	Vervolgens kan het platform online gezet worden en kunnen alle medewerkers toegevoegd worden.	HR Technology	01/09/'18
	Monitoren	Vanuit HR Technology moet erop toegezien worden dat de leiders regelmatig iets plaatsen op het platform. Dit moet niet alleen gemonitord worden, hier moet ook op gestuurd worden als blijkt dat niemand iets post. Ook moet HR het platform stimuleren door er onder andere in overleggen en mails naar te verwijzen. De hele organisatie moet op de hoogte zijn van de mogelijkheden en het gebruik van het platform.	Group HR/ HR Technology	Vanaf 01/09/'18
Aanbeveling 4: (Intervisie) gesprekken	Aanbeveling toelichten in de managementteam meeting	De HR Business Partner die de managementteam meeting bijwoont licht de aanbeveling toe en maakt duidelijk wat de toegevoegde waarde van de aanbeveling is voor de leiders.	HR Business Partner	01/07/'18 – 31/07/'18
	Vorbereiding	De HR Business Partner plant elke maand een half uur in de agenda tijdens de managementteam meeting en stuurt voorafgaand aan de meeting een mail naar de leiders met de vraag of zij hun input alvast kunnen opsturen. Op deze manier denken de leiders er alvast over na en wordt er meer structuur aangebracht tijdens het beschikbare half uur.	HR Business Partner samen met de leiders	Vanaf 01/08/'18
	Monitoren	In de een-op-een meetings die de HR Business Partners met de leiders hebben wordt feedback gevraagd en er wordt geëvalueerd op de (intervisie)gesprekken om erachter te komen of het de leiders daadwerkelijk inzichten biedt en helpt.	HR Business Partners samen met de leiders	Vanaf 01/09/'18
Aanbeveling 5: leiderschapsstrategie	Opzet maken	Vanuit de expertgebieden Talentmanagement en Leadership Development wordt er een opzet gemaakt voor een leiderschapsstrategie.	Group HR (Talentmanagement en Leadership Development)	01/09/'18 – 30/09/'18
	Bespreken met alle HR Directors	Deze opzet wordt vervolgens mondeling toegelicht aan de HR Directors van de verschillende landen en er wordt om hun input gevraagd om vervolgens een leiderschapsstrategie te ontwikkelen waar alle HR-afdelingen achter staan.	Group HR samen met de HR Directors	01/10/'18 – 12/10/'18
	Akkoord van de CHRO	De leiderschapsstrategie wordt voorgelegd aan de CHRO voor definitieve goedkeuring.	Group HR	13/10/'18 – 15/10/'18
	Methode ontwikkelen	Wanneer de leiderschapsstrategie is goedgekeurd moet er een leiderschapsontwikkelingsstrategie en leiderschapsprogramma ontwikkeld worden. Vervolgens kan er een plan gemaakt worden waarin duidelijk naar voren komt hoe het programma eruit ziet dat alle leiders moeten volgen en wanneer dit gaat plaatsvinden.	Group HR (Talentmanagement en Leadership Development)	Vanaf 16/10/'18

Literatuurlijst

- Accenture Talent and Organization for FS. (2017, 17 februari). *Redefining Leadership in Financial Services for a Digital World*. Geraadpleegd op 5 april 2018, van <https://talentorganizationblog.accenture.com/financialservices/redefining-leadership-in-financial-services-for-a-digital-world>
- Appelman, A. (2018, 1 maart). *Hot in 2018: Agile leiderschap*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://www.bestebusinessevents.nl/hot-in-2018-agile-leiderschap/>
- Beddow, A. (2018, 1 januari). *Leadership in professional services firms*. Geraadpleegd op 28 maart 2018, van <http://www.accaglobal.com/uk/en/member/member/accounting-business/2018/01/practice/leadership-psf.html>
- Boijens, M. (2017). *Het DNA van nieuw leiderschap*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <http://www.insightsontopic.com/het-dna-van-nieuw-leiderschap/>
- Brown, B. & Sikes, J. & Willmott, P. (2013, augustus). *Bullshit on digital: McKinsey Global Survey results*. Geraadpleegd op 4 april 2018, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/bullshit-on-digital-mckinsey-global-survey-results>
- Burghouts, P. (z.d.). *Nieuw leiderschap bij ABN AMRO: "Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder"*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <http://www.insightsontopic.com/nieuw-leiderschap-bij-abn-amro/>
- Consultancy.nl. (2013, 11 september). *KPMG: Financiële sector heeft ander leiderschap nodig*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/6848/kpmg-financiele-sector-heeft-ander-leiderschap-nodig>
- Covey, S. (2016). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. (79^e druk). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- De High Performance Organisatie. (z.d.). *High Performance Leiderschap*. Geraadpleegd op 6 april 2018, van <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789462154780/de-high-performance-organisatie-leiderschap-strategie-beleid-cultuur-jan-den-breejen.pdf>
- Deloitte. (2018). *The rise of the social enterprise*. Geraadpleegd op 6 april 2018, van https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- Deloitte. (2017). *Top trends in HR: de organisatie van de toekomst*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/publieke-sector/articles/top-trends-in-hr-de-organisatie-van-de-toekomst.html>
- Den Breejen, D. (2017). *De High Performance Organisatie: Leiderschap, strategie, beleid & cultuur*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Valk, G. (2015, 9 maart). *Effectieve leiders zijn onzichtbare leiders*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://www.lerendeleiders.nl/persoonlijk-leiderschap/effectieve-leiders-zijn-onzichtbare-leiders>
- Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited (2018). *Global Leadership Forecast 2018; 25 Research Insights to Fuel Your People Strategy*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van

- [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/\\$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf)
- DFT. (2016, 13 juni). *Organisatie X richt pijlen op Azië en VS*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van [https://www.telegraaf.nl/dft/bedrijven/Organisatie X/25993621/_Organisatie X_richt_pijlen_op_Azie_en_VS_.html](https://www.telegraaf.nl/dft/bedrijven/Organisatie%20X/25993621/_Organisatie%20X_richt_pijlen_op_Azie_en_VS_.html)
- DFT. (2017, 25 juli). *Organisatie X schroeft verwachtingen terug*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van [https://www.telegraaf.nl/dft/bedrijven/Organisatie X/28738999/_Organisatie X_schroeft_verwachtingen_terug_.html](https://www.telegraaf.nl/dft/bedrijven/Organisatie%20X/28738999/_Organisatie%20X_schroeft_verwachtingen_terug_.html)
- DNB. (2017, 30 maart). *Cijfers en trends in de trustsector*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van <https://www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-trustkantoren/nieuwsbrief-trustkantoren-maart-2017/index.jsp>
- DNB. (2015, 3 juli). *'Er gaat veel niet goed bij trustkantoren, dat baart me zorgen over hun toekomst'*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-trustkantoren/nieuwsbrief-trustkantoren-juli-2015/index.jsp>
- DNB. (z.d.). *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*. Geraadpleegd op 26 maart 2018, van https://www.dnb.nl/binaries/DNB%20brochure%20gedrag%20en%20cultuur%202015%20NL_tcm46-326577.pdf
- DNB. (2017, 27 september). *Nieuwsbrief Trustkantoren september 2017*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-trustkantoren/nieuwsbrief-trustkantoren-september-2017/dnb363469.jsp>
- DNB. (z.d.). *Technologische innovatie en de Nederlandse financiële sector*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van https://www.dnb.nl/binaries/DNB%20Onderzoeksrapport%20Technologische%20innovatie%20en%20de%20Nederlandse%20financieel%20sector_tcm46-336322.PDF
- DNB. (2017, 29 november). *Toezicht in 2018: prioriteiten en onderzoeken*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van <https://www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-trustkantoren/NieuwsbriefTrustkantorennovember2017/index.jsp>
- Doelen, A. & Weber, A. (2009). *Organiseren & Managen: het 7S-model toegepast*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- DPA Legal. (2016, 15 juni). *De toekomst van de trustsector*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van <https://www.dpa.nl/legal/blog/toekomst-trustsector/>
- Ensie. (2011). *Wat is de betekenis & definitie*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/strategie>
- Euronext. (z.d.). *De rol van de beurs*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://www.aex.nl/het-financieel-adres-van-nederland/de-rol-van-de-beurs>
- Executive Finance. (2018, 21 maart). *Leiders in internationale ondernemingen tonen intercultureel leiderschap*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <https://executivefinance.nl/2018/03/leiders-in-internationale-ondernemingen-tonen-intercultureel-leiderschap/>
- FD. (2016, 16 april). *De keerzijde van de doorvoerhaven*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://fd.nl/ondernemen/1147928/de-keerzijde-van-de-doorvoerhaven>

- FD. (2017, 5 juli). *'Trust- en adviessector omzeilen fiscus met papieren werkelijkheid'*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van <https://fd.nl/economie-politiek/1209237/belastingadviseurs-misleiden-fiscus-met-papieren-werkelijkheid>
- Finance Innovation. (z.d.). *"Dienend leiderschap noodzakelijk voor financiële sector"*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <http://www.financeinnovation.nl/dienend-leiderschap-noodzakelijk-voor-financiele-sector/>
- Gallup. (z.d.). *Decade of Change. Leadership in time of uncertainty*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <http://www.gallup.com/press/176753/decade-change.aspx>
- Griffioen, D. (2017, 15 maart). *Tevredenheidsonderzoek – Hoe zet je een goed onderzoek op?* Geraadpleegd op 20 april 2018, van <https://www.effectory.nl/kennis/themas/tevredenheidsonderzoek/>
- HollandQuaestor. (z.d.). *Wie zijn wij*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <http://hollandquaestor.nl/>
- IFBD. (2018). *Leiderschap in matrixorganisaties; De informele leider*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van http://www.ifbd.be/uploads/files/pdf/Leiderschap_in_matrix_organisaties-2018.pdf
- Inspiratiebrigade. (2017, 18 maart). *Wat zijn trends nou eigenlijk?*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <http://inspiratiebrigade.nl/wat-zijn-trends/>
- Organisatie X. (z.d.). *About Organisatie X*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <https://OrganisatieXgroup.sharepoint.com/sites/bridge/Pages/Why-OrganisatieX.aspx>
- Organisatie X. (2017). *Annual Report 2017*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <https://www.OrganisatieXgroup.com/~media/Files/l/OrganisatieX-Group/documents/results-reports-and-presentation/OrganisatieX-nv-annual-report-2017-final.pdf>
- Organisatie X. (2018). *HR Strategy 2018*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <http://global.bridge/global/hr/Pages/pdp-main.aspx>
- Organisatie X. (z.d.). *Our history*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <https://OrganisatieXgroup.sharepoint.com/sites/bridge/Pages/history.aspx>
- Organisatie X. (z.d.). *Vision, mission and values*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://www.OrganisatieXgroup.com/about-us/vision-mission-and-values>
- Jansen, B. (2017, 15 maart). *Alle leiderschapsstijlen op een rij*. Geraadpleegd op 10 april 2018, van <http://www.managementimpact.nl/leiderschap/artikel/2017/3/alle-leiderschapsstijlen-op-een-rij-1019826>
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2012). *Management en organisatie*. (10e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Korn Ferry Hay Group. (z.d.). *Management van matrixorganisaties*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <http://www.haygroup.com/nl/challenges/index.aspx?id=3496>
- Korn Ferry Hay Group. (2017). *Mondiale trends dicteren nieuwe eisen aan leiderschap*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://www.haygroup.com/nl/press/details.aspx?id=31602>
- Korn Ferry Hay Group. (z.d.). *Topteams ontwikkelen*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <http://www.haygroup.com/nl/challenges/index.aspx?id=3500>

- Krishna, S. (2014, oktober). *Succession Planning: The Answer to Leadership Crisis*. Geraadpleegd op 26 maart 2018, van <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Reprints/2014/10/Succession-Planning-The-Answer-to-Leadership-Crisis>
- LeanSixSigma. (z.d.). *Wat is Agile?* Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://www.sixsigma.nl/wat-is-agile>
- Managementsite. (z.d.). *Leiderschap*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://www.managementsite.nl/kennisbank/leiderschap>
- McKinsey Quarterly. (2015, 19 februari). *Het geheim van effectief leiderschap*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <http://www.managementimpact.nl/leiderschap/artikel/2015/02/het-geheim-van-effectief-leiderschap-101440>
- Mentink, R. (2015). *Leiderschap in digitaal tijdperk*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://kleynenborgh.com/leiderschap-in-digitaal-tijdperk/>
- Munsterman, R. (2016, 21 november). *Organisatie X stelt zich voor aan de wereld*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van [https://mena.nl/artikel/Organisatie X-stelt-zich-voor-aan-de-wereld](https://mena.nl/artikel/Organisatie-X-stelt-zich-voor-aan-de-wereld)
- Nestlé. (2011, september). *The Nestlé Management and Leadership Principles*. Geraadpleegd op 26 maart 2018, van <https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/people/management-leadership-principles-en.pdf>
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership, Theory and practice*. Thousand Oaks. SAGE publications.
- OECD. (z.d.). *Aggressive Tax Planning*. Geraadpleegd op 14 april 2018, van <http://www.oecd.org/tax/aggressive/>
- PanamaPapers. (z.d.). *Wat zijn de Panama Papers?*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van <https://panamapapers.nl/>
- Pasmore, W. (2014). *Developing a Leadership Strategy; A Critical Ingredient for Organizational Success*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/DevelopingLeadershipStrategy.pdf>
- Post-De Jong, S. (2016, 15 maart). *Focus op cultuursynergie bepaalt succes van fusie of overname*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://mena.nl/artikel/focus-op-cultuursynergie-bepaalt-succes-van-fusie-of-overname->
- Rijksoverheid. (2017, 10 november). *Kabinet legt trustsector strengere regels op*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/11/10/kabinet-legt-trustsector-strengere-regels-op>
- Stevens, J. (z.d.). *Resultaatgerichte manager of leidinggevende*. Geraadpleegd op 14 april 2018, van <https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/past-een-leidinggevende-functie-bij-mij/type-manager-leidinggevende/resultaatgerichte-manager>
- Stoker, J. (2017, 7 november). *Weg met de modieuze gedachte dat millennials ander leiderschap nodig hebben*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://www.rug.nl/hrm-ob/bloggen/blog-07-11-2017-weg-met-de-modieuze-gedachte-dat-millennials-ander-leiderschap-nodig-hebben>
- Telegraaf. (2016, 4 april). *'Druk op Organisatie X na Panama Papers'*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van [https://www.telegraaf.nl/dft/bedrijven/Organisatie X/25529371/___Druk_op_Organisatie X_na_Panama_Papers___html](https://www.telegraaf.nl/dft/bedrijven/Organisatie_X/25529371/___Druk_op_Organisatie_X_na_Panama_Papers___html)

- The Culture Team. (z.d.). *Internationaal Management en Leiderschap*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <http://www.thecultureteam.com/internationaal-management-en-leiderschap/>
- Tiggelaar, B. (2016). *De 7 belangrijkste vragen over leiderschap*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/111935/160413_BenTiggelaar.pdf?v=0
- TPC Leadership. (z.d.). *Internationaal Leiderschap*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <https://tpcleadership.com/nl/leiderschapsontwikkeling/internationaal-leiderschap/>
- Van de Velde, J. (2014, 4 december). *Kies je leiderschapsstrategie: de kritieke succesfactor van digitale transformatie*. Geraadpleegd op 4 april 2018, van <https://www.frankwatching.com/archive/2014/12/04/kies-je-leiderschapsstrategie-de-kritieke-succesfactor-van-digitale-transformatie/>
- Van den Brink, J. & Ten Horn, H. (2008, maart). *Bij fusie of overname eerst nieuwe leiders zoeken*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjmwWi2ZHaAhWRY1AKHTNBCS4QFgg6MAE&url=http%3A%2F%2Fwww.managementexecutive.nl%2Fdownloaden%2F3354%2FBij-fusie-en-overname-eerst-nieuwe-leiders-zoeken&usg=AOvVaw3D93LzklIQOW0ELo1THHM_
- Van der Heijden, T. (2015, 24 september). *‘Wij beheren geen brievenbus-bv’s’*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/09/24/wij-beheren-geen-brievenbus-bvs-1537683-a908221>
- Van Diepen, M., Van Stokkum, L. & Verbraak, G. (z.d.). *Wat gaan we doen aan de fiscale constructies?*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <http://www.taxjustice.nl/wat-gaan-doen-aan-de-fiscale-constructies/>
- Van Veen, C. (2015, 13 december). *Slecht leiderschap: medewerkers worden er improductief en ziek van*. Geraadpleegd op 21 mei 2018, van <http://info.md-act.nl/blog/slecht-leiderschap>
- Van Vugt, M. & Wildschut, M. (2015, 29 april). *Leiderschap op afstand? Kan, maar je moet er wel wat voor doen*. Geraadpleegd op 5 april 2018, van <https://www.mt.nl/series/de-natuurlijke-leider/leiderschap-op-afstand-kan-maar-je-moet-er-wel-wat-voor-doen/87933>
- VDS. (2016, 29 november). *Agile Leiderschap heeft zijn hoogtepunt gehad... of toch niet?*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <http://vds.nl/inspiratie/blog/agile-leiderschap-heeft-zijn-hoogtepunt-gehad-of-toch-niet/>
- Verheijen, R. (z.d.). *Wat is het verschil tussen competenties en vaardigheden?*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://coulant.nl/logistiek/wat-is-het-verschil-tussen-competenties-en-vaardigheden/>
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.
- Vink, D. (2017, 7 februari). *Het nieuwe leiderschap: verantwoordelijk en faciliterend*. Geraadpleegd op 26 maart 2018, van <https://executivefinance.nl/2017/02/nieuwe-leiderschap-verantwoordelijk-en-faciliterend/>
- Weggeman, M. (2015). *Essenties van leidinggeven aan professionals*. (1^e druk). Schiedam: Scriptum.
- WerkXYZ. (z.d.). *WerkXYZ voor alle generaties*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://www.werkxyz.nl/werkxyz/meer-over-de-generatie-xyz/>
- Wiersma, M. (2016). *Betekenisvol leiderschap*. Geraadpleegd op 26 maart 2018, van <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwiz0KGRj4raAhUGYV>

AKHWfmCmUQFghrMAG&url=http%3A%2F%2Fwww.newfinancialmagazine.nl%2Fartikel%2F408%2F&usg=AOvVaw3wHvO2vB8BkiGo3uONNdpr

World Economic Forum. (2015, april). *Effective leadership in International Organizations*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van http://www3.weforum.org/docs/WEF_Effective_Leadership_International_Organizations_report.pdf

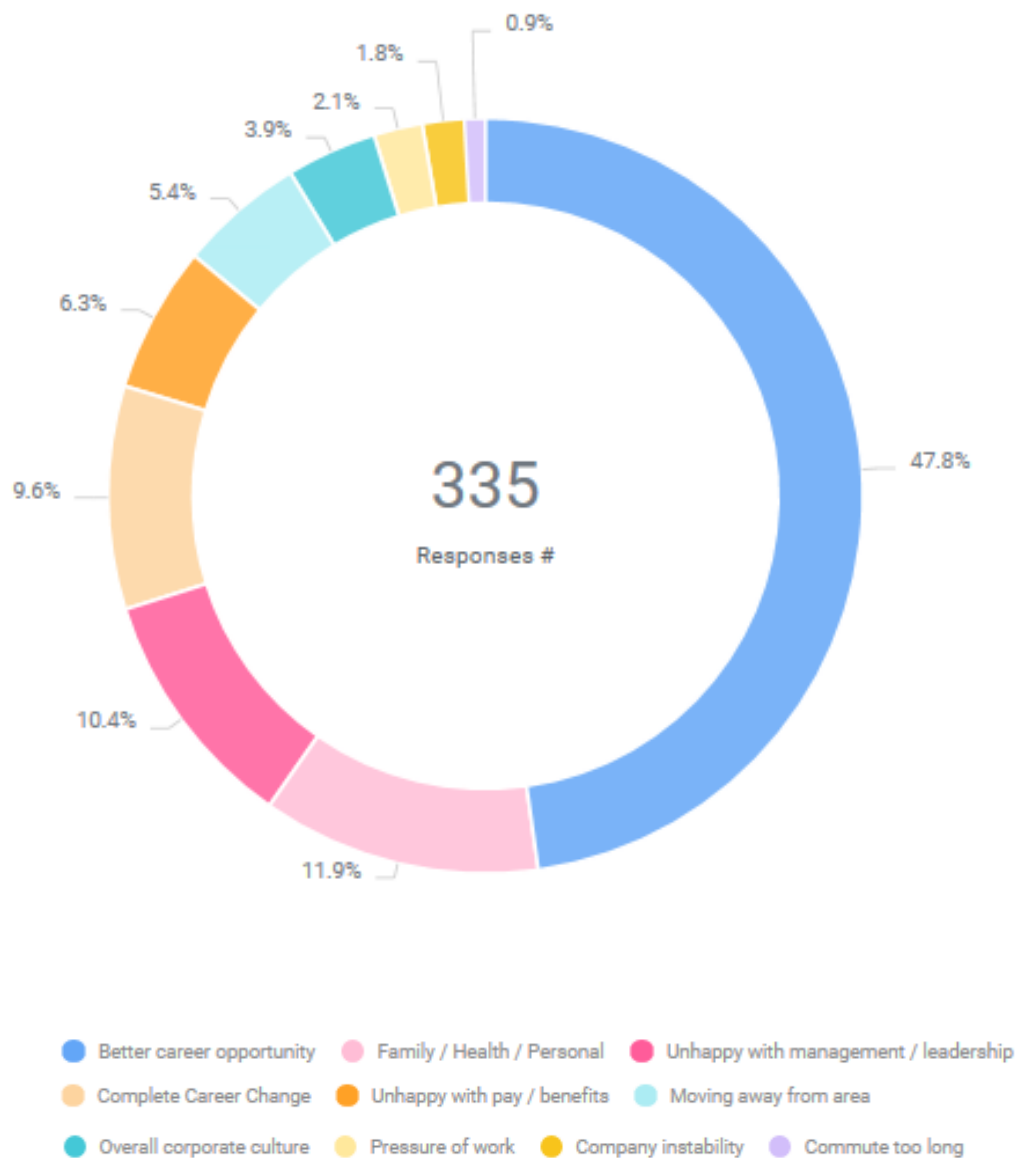
Zaccaro, J. S., & Klimoski, R. J. (2001). *The Nature of Organizational Leadership Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bijlagen

Bijlage 1.1: Strategische organisatiedoelstellingen (*geanonimiseerd*)

Bijlage 1.2: Organogram organisatie (*geanonimiseerd*)

Bijlage 1.3: Uitkomsten exitinterviews 01/2017 – 01/2018



Bijlage 1.4: Strategische doelstellingen HR 2018 *(geanonimiseerd)*

Bijlage 1.5: Organogram Group HR 2018 *(geanonimiseerd)*

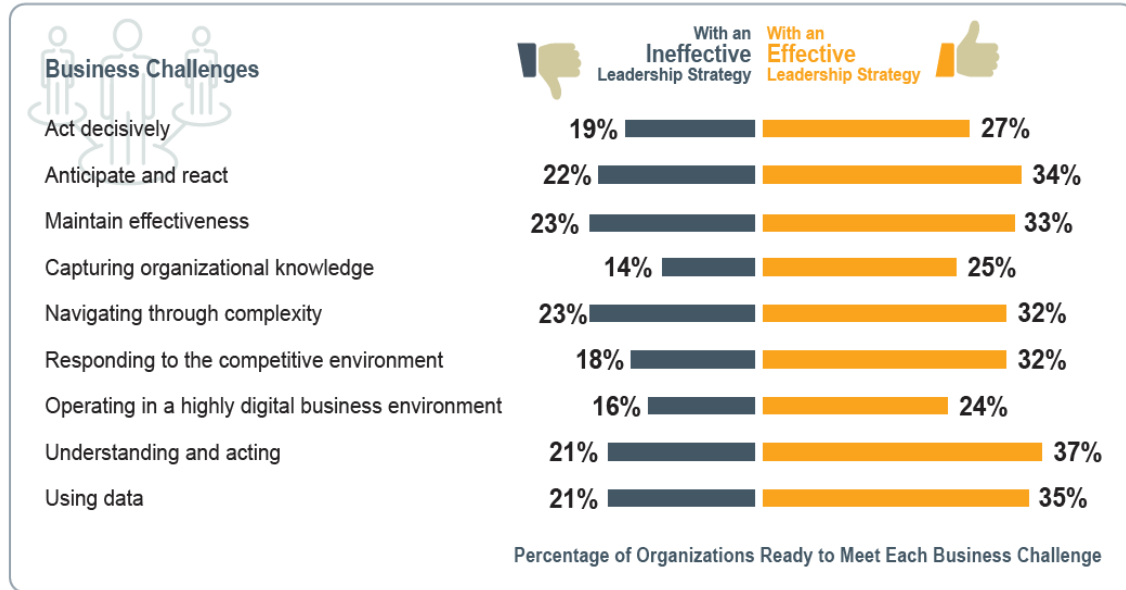
Bijlage 1.6: Organogram Local HR 2018 *(geanonimiseerd)*

Bijlage 1.7: Managementlevels binnen Organisatie X

Managementlevel	Name
1	CEO
2	Executive Committee
3	Senior Director
4	Director
5	Senior Manager
6	Manager
7	Supervisor
8	Senior Professional
9	Professional
10	Junior Professional
11	Officer
12	Assistant
13	Student

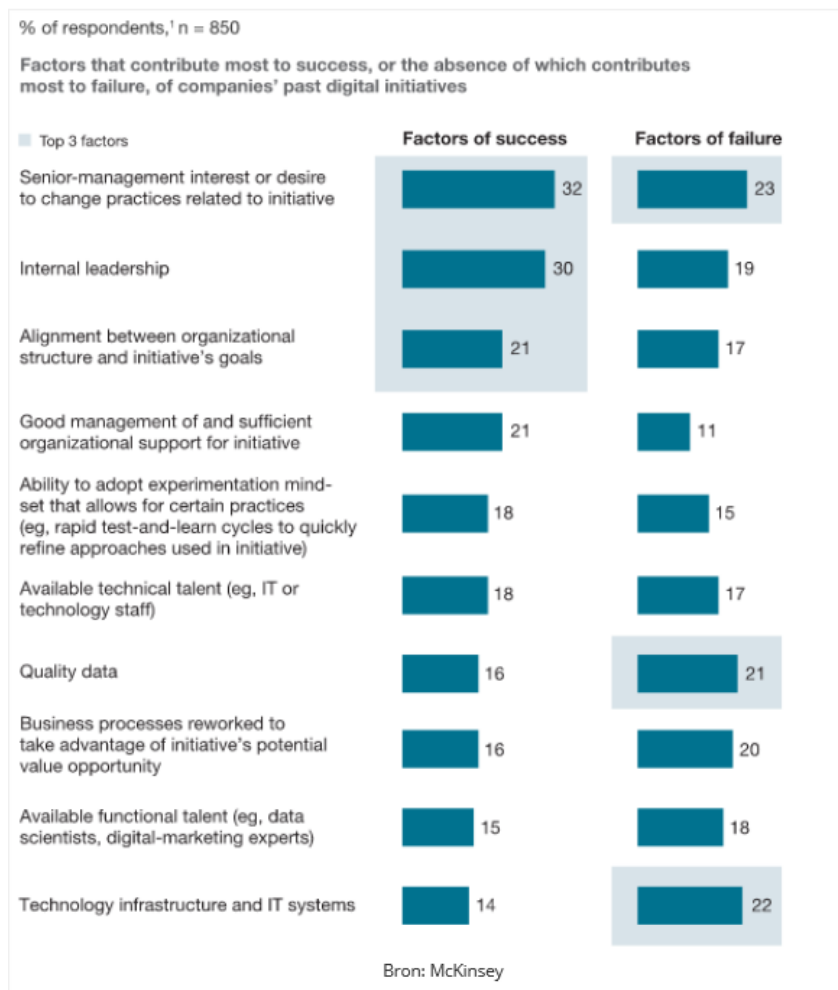
Bijlage 4.1: Voordelen van een effectieve leiderschapsstrategie

> Preparedness to Meet Key Business Challenges When Companies Have an Effective and Ineffective Leadership Strategy



Afbeelding 1.1: Effective and Ineffective Leadership Strategy (Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited, 2018).

Bijlage 4.2: De succes- en faalfactoren bij digitale initiatieven



Afbeelding 1.2: Factors of success or failure of companies' digital initiatives (Brown, Sikes & Willmott, 2013).

Bijlage 5.1: Interviewvragen top 20 senior leiders

Strategic priorities Questions

1. What are the main strategic objectives/ critical business priorities to which you are committed to delivering over the next three to five years?
2. What trends may affect the organization in the future?
3. How do you foresee the service line changes effecting the way we work (together)- what will people/you need to do differently?

For Leadership:

4. What senior leadership skills/behaviours are crucial for future success of Organization X?
5. What are leaders doing or not doing that are hindering achievement of the desired results?

Bijlage 5.2: Interviewvragen CHRO

Huidige leiders en leiderschapsstijlen

1. Hoe ziet leiderschap er binnen Organisatie X uit?
 - a. Wat is dominant in het leiderschap?
 - b. Waar loop je op dit moment tegenaan? Gemiste kansen?
 - c. Zijn de leiders met elkaar te vergelijken?
2. Welke leiderschapskwaliteiten/vaardigheden worden binnen Organisatie X als effectief beschouwd?
3. Hoe wordt er vanuit HR op dit moment gestuurd op leiderschap?
4. Is volgens jou een organisatie specifiek leiderschapsprofiel/-strategie noodzakelijk en van belang voor het succes van leiders?

Effectieve vaardigheden van leiders volgens de literatuur

5. In hoeverre zijn de volgende vier vaardigheden van toepassing op de leiders binnen Organisatie X?
 - Collectief leiderschap en samenwerking
 - Communicatie
 - Emotionele intelligentie
 - Aanpassingsvermogen

Toekomst

6. In welke mate sluiten de huidige leiderschapsvaardigheden aan bij de richting waar de organisatie naar toe wil/ de organisatiestrategie?
 - a. In hoeverre hebben de Service Lines invloed op de stijl van leidinggeven?
 - b. In hoeverre hebben de technologische en product/dienst innovaties invloed op de stijl van leidinggeven?
7. Welke (externe) trends en ontwikkelingen zullen er in de toekomst plaatsvinden die impact zullen hebben op de manier van leidinggeven?
8. Welke vaardigheden zou een leider binnen Organisatie X moeten bezitten om in de toekomst succesvol en effectief te zijn?

Bijlage 5.3: Analyseschema van de 13 van de top 20 geïnterviewde leiders

Question 1: What are the main strategic objectives/ critical business priorities to which you are committed to delivering over the next three to five years?	
Respondent 1	- Cross sell - Quality provider
Respondent 2	
Respondent 3	- To be the most recognised Private Wealth business globally by competitors and intermediaries through: * Increasing client paying over £100k * Branding * Recruiting the right people * Driving Private Wealth business through service line
Respondent 4	- Client retention - Financial objectives, cross selling - Integrating office solutions, full services to clients - Developing new services, e.g. recruitment services - Better counting systems
Respondent 5	- Improving quality - Differentiating services - Client experience - Relationship growth - Improving services on individual and team level
Respondent 6	- Deliver organic growth (revenue and EBITA) in excess of Bain and in accordance with the budget - Reinforce position as the market leader, promoting the ITG brand as the employer of choice internally and externally - Deliver elite levels of client service to distinguish us from competitors, retaining and growing client relationships
Respondent 7	- Meet, or at best exceed, financial targets - Maintain and improve the quality of our workforce - Provide exemplary service
Respondent 8	- Use the commercial opportunities and grow 10% - Create self-sustaining service lines - Ensure top notch quality of services - Improve staff retention and well being
Respondent 9	- Stimulating growth of staff and clients - Improving quality
Respondent 10	- Connect and safeguard international business - Improve our quality
Respondent 11	- Our clients consider us art of their teams > build and grow on these relationships
Respondent 12	- Employees need to feel recognized and inspired - Everything we do adds value
Respondent 13	- Best class in data management - Continue to focus on speciality services - Build out our services - Continue implementing a change culture striving to a continuous operational improvement
Samenvatting: Zoals hierboven beschreven staat zijn de business prioriteiten voor de komende jaren voornamelijk extern gericht op het verbeteren van de kwaliteit en service voor de klanten. Ook wordt als prioriteit het welzijn van de medewerkers en het blijven behouden van de medewerkers benoemd.	

Question 2: What trends may affect the organization in the future?	
Respondent 1	- Generation Y > engage them in the process; understand what they want to see. We need to create career opportunities, also at the top - Help their boss to succeed is a key to their success
Respondent 2	- Technical innovations - Data analytics
Respondent 3	- Increased regulation - Jump in technology changes and digitalisation - Increase or challenge of fees
Respondent 4	- Many of new regulations will have an impact on the new inflow (clients). They will look at their options - Not so much new products for Corporate
Respondent 5	- Technical changes/innovation - The appetite for IT and Operation becomes more complex
Respondent 6	- Consolidation – scalability, alignment of processes, adherence to regulation, not thinking in local silo, putting the client first - Automation – be innovative about how we can use technology to improve client experience and the way we work but at the same time maintain relationships. - Data – alignment processes
Respondent 7	- It may become less easy to retain staff for as long - Increased regulatory demands and external factors such as Brexit - Continued consolidation, increased dependence upon cutting edge technology and a concern about a disruptor in the market
Respondent 8	- Automation > self-service portals - Increased appetite for outsourcing with companies - Harmonization tax rates
Respondent 9	- Compliance and regulations
Respondent 10	- Politics
Respondent 11	- Generation Y > believe in them and expose them to experiences and a variety of areas, whilst guiding them, giving them a sense of perspective and at the same time demanding a long term commitment from them. Share a good work ethic
Respondent 12	- Technology
Respondent 13	- Increased regulation - Increased negative public opinion on tax structuring - Globalisation - Automation trends - Generation Y > needs more transparency, structured and set career paths, international mobility
Samenvatting: Zoals hierboven beschreven staat zijn de meest voorkomende trends die de komende jaren invloed hebben op de organisatie het leiden van generatie Y, de technologische innovatie en de nieuwe wet- en regelgeving.	

Question 3: How do you foresee the service line changes affecting the way we work (together) – what will people/you need to do differently?	
Respondent 1	- Awareness about the whole structure - Think commercially and globally, and not only in your own habitat - Global mindset - Transformation from a generalist towards a product driven specialist (mix of 60% generalist and 40% a product specialist for the service lines)
Respondent 2	- Will be a technological impact

	- Collaborate becomes necessary (multidisciplinary collaboration) - Communication - Persuading - Consistency / Alignment - Make sure all jurisdictions are involved
Respondent 3	- There will be more technology impacting on how we work - Millennials with money will become our clients > we will need to adapt, change how meetings are held and utilise strengths of staff to 'connect' with them - Utilising staff, and developing them to their strengths - Deliver reports accurately and in a timely manner where fees may not be made
Respondent 4	- As a Service Line Lead, too busy to check on the people below - More technological/ virtual way of working - Across jurisdiction is needed. Most of the clients are interested in multi-jurisdictional services - Create a cohesive group of people who belong to the corporate services line. Create a cohesive virtual team - Create awareness, talking about risks, trends and opportunities
Respondent 5	- Define expertise - Report to multiple people > something we are not used to today - Share policies with our clients > more transparency - Alignment - Global mindset
Respondent 6	- There will be less change for Jersey than other jurisdictions > take-over of Elian. Elian was already used to working in Service Lines - Collegiality - Think wider and organize in the way clients think - Not to be afraid of the change, more cooperation across jurisdictions, looking outward and thinking 'What is best for Organisatie X'
Respondent 7	- People have to be willing to collaborate across jurisdictions. This may prove challenging because of budgetary pressures between the service lines and jurisdiction heads and alignment and collaboration thereafter. - There needs to be clarity of communication as to what service lines actually means, in particular with regard to staff - who is responsible for hiring, salary levels, appraisals and targets etc. - We need to ensure process alignment within service lines so that common policies and procedures are adapted throughout
Respondent 8	- Need for increased specialization - Cross level expertise between service lines - Service lines will be growing - Performance Management becomes more important - How we cooperate > both with Service Line Lead and Managing Director - Set long term plans (instead of focus too much on quarterly results) - Set priority settings
Respondent 9	- Collaboration - Communication skills
Respondent 10	- Collaborate across borders
Respondent 11	- Global and international mindset
Respondent 12	-
Respondent 13	- Matrix structure requires - Starts with alignment at the top - One team, one mission - Colleagues thinking beyond borders

	- Fully transparent/ aligned and agreed
Samenvatting: Zoals hierboven beschreven staat zullen de Service Lines veel invloed hebben op de organisatie en om andere leiderschapsvaardigheden vragen. Over het algemeen zien de leiders voornamelijk de volgende vaardigheden als belangrijk voor de Service Lines veranderingen: bewustzijn creëren, meer samenwerking, een global mindset en meer alignment en afstemming.	

Question 4: What senior leadership skills are crucial for future success of Organisatie X?	
Respondent 1	- Excellent communication skills – written, in meetings and improve listening - Increase in knowledge of own Service Line - The smaller offices do not have a knowledge of some specific service lines although highly qualified - Attracting highly qualified people and training them well can increase knowledge quickly - Sales skills training/experience > but leaders need to get the opportunity to practice and improve their skills
Respondent 2	- Soft skills > Skills focused on the personal aspect and not only on the content - Transparent and honest - Knowledge of how to deal and interact with clients - Separate main and secondary issues - Open mindset - More focused on advising and measuring results - More agile and flexible - Different mindset. Our culture is not only about the number of hours we are working. It is more about the results we achieve
Respondent 3	- Ability for global movement - Personality in leaders to engage - Strong work ethic - Excellent management skills - Ambition - Raw talent when recruited
Respondent 4	- Collaboration - Very lively, interactive, it needs to be more structured - Global view > taking a global perspective > changing the mindset from local to global - Retaining your people - Common ground for all leaders - Drive change, beyond their team - More focus on behavioural, instead of knowledge - Focus on what is really going on - Good leaders can keep the good people on board - Seeing the bigger picture - Using interaction, sharing information with each other - Clear understanding of the key dynamics of the service line - Identify and get to know your clients. Lots of people in corporates have a lot of identities - Improve service delivering, using the portal, client portal is key
Respondent 5	- Soft skills - Communicate information down in the organization > what we do must be clear - Global strategic awareness - Being a people leader

	- Default to experience more than their own jurisdiction, network, share best practice, share experiences - Broader view - Understanding of the strategy and business goals, by translating them into individual and team processes - Deciding the priorities together
Respondent 6	- Financials: ensure the leaders have consistent understanding and alignment - Management leadership: become the elite, selfless and promote understanding. Clear communication and listening is key - Commercial skills: need for service/ client excellent training - Business Development: goal is to grow, we need to have everything in place. Think big and remove silo mentality - Understanding and alignment of the processes and services - Transparent communication - Globally thinking
Respondent 7	- Adaptability and the ability to bring individuals and teams through the change process - Concentration on client needs and how we meet them in the best way - Recruit better people than you are and give them the opportunity to grow. Give them room to grow, including making mistakes as opposed to reprimanding every time something goes wrong - High level of emotional intelligence - Be able to communicate effectively at all levels - Have a certain amount of humility - Team's commercial awareness and their ability to track new business
Respondent 8	- IT savvy - Regarded as experts - Strong in negotiations and commercial opportunities - Able to create a long term view and create reasonable expectations - Increased empowerment - Ensure everyone are part of the solution - Resilience - Independent - Daring - Inclusiveness and taking ownership - Better understanding on how to build relationships to ensure commercial success
Respondent 9	- Entrepreneurship > how to be a great and strategy leader - Less operational but more a project management leader - Patience and communication - Bottom-up communication - Sharing of knowledge
Respondent 10	- Being able to create awareness in a changing environment - Being able to communicate and share over borders/teams
Respondent 11	- Being a trust leader - Able to create connections - Less micro management - It is less about technical skills. The technical skills are not rocket science. It is more about mindset > improve soft skills > challenge authority > make a difference
Respondent 12	- Entrepreneurship and understanding of the strategy - Project Management skills - Change Management skills
Respondent 13	- Provide room for personal growth

	- Engagement - Global vision - Increase communication, listening and feed-back - Increase client/employees relationships - High understanding of and usage of data reporting
Samenvatting: Zoals hierboven beschreven staat zijn de volgende vaardigheden volgens de leiders cruciaal voor het toekomstige succes: Soft skills/ people leader, goede communicatie (ook naar beneden toe), samenwerking, global view (verder kijken dan eigen team en eigen land), kennis over de organisatie, connectie kunnen leggen, visie en strategie door vertalen, betrekken van medewerkers, gemeenschappelijke basis voor alle leiders, bewustzijn creëren.	

Question 5: What are leaders doing or not doing that is hindering achievement of the desired results?	
Respondent 1	- Information is not always cascaded down
Respondent 2	- A lack of cohesion - Leaders are not a role model at the moment (especially not when it comes to changing the culture) - Too much different priorities - Too much pressure - A lack of responsibility (for the budget) - A lack of trust
Respondent 3	- Not speaking the same language - Restriction on travel/ relocation
Respondent 4	- Too busy to take ownership of anything at the moment - Every leader has to deal with a different kind of business > it is hard to create something that will work for all of them - Difficult to change as an individual > so many people are involved in processes - Too much pressure for leaders to get results - Short-term focus
Respondent 5	- Too much pressure on cash. Leaders do not have time to do anything else. Only focussed on the financial aspect - Leaders have to negotiate with each other for the budget - Processes are outdated
Respondent 6	- A lot of stress, pressure and different priorities
Respondent 7	-
Respondent 8	- Not being an example for others - Manage quarter by quarter
Respondent 9	- Almost 70% of the leaders within Organisatie X is more or less a micro manager > too much on control and too less on creating commitment and change
Respondent 10	- No room to inspire and to reward creativity
Respondent 11	
Respondent 12	
Respondent 13	- Too much pressure - Too much focus on the results
Samenvatting: Volgens de geïnterviewde leiders zijn er op dit moment een aantal aspecten die ervoor zorgen dat de gewenste resultaten niet altijd bereikt worden. Dit heeft voornamelijk te maken met de hoge druk die er op leiders gelegd wordt, maar ook doordat er geen gedeelde verantwoordelijkheid en geen samenhang is. Niet alle leiders binnen Organisatie X spreken dezelfde taal (handelen hetzelfde en streven dezelfde doelen na). Ook zijn niet alle leiders een voorbeeld voor anderen.	

Ondanks het feit dat het beschrijven van de huidige vaardigheden van leidinggeven geen concrete vraag was, zijn er in de interviews veel aspecten over de huidige stijl van leidinggeven naar voren gekomen. Ook deze aspecten kunnen nuttig en bruikbaar zijn voor het onderzoek. Vandaar dat er hieronder een schema is uitgewerkt met de vergaarde informatie over de huidige senior leiders binnen Organisatie X.

Question 6: The current style of leadership	
Respondent 1	- Information is not always cascaded down - Current leaders are not always driving strategy - Country/local focus - Not sharing and showing best practices - Result-oriented
Respondent 2	- Many substantive skills (towards the customers) - Content oriented - Not directly in communication towards and with each other > no one really say what they think > processes take longer to align and proceed - Little cohesion between the leaders - Everyone agrees when processes and tasks have been discussed and agreed within the Executive Committee meeting > but afterwards the meeting, everyone have their own opinion again and nobody comes to the agreement - Top-down forced - Not a role model - The good initiatives disappear due to stress. Leaders are not always immune for stress. - The budget is not supported by everyone > Little/ no individual sense of responsibility - Not all leaders feel committed and equally involved by processes, projects or even the organization (e.g. Asia) - Leaders are not always aware of the different tasks/services - Team priorities are not always clear - There is a we-them feeling/culture - Leaders want to know everything and have something to say about everything
Respondent 3	- Leaders are in control - Leaders think they are better than others - Soo solution-oriented, come (too) quick with solutions, instead of telling what is happening/ wrong - If stress is experienced, leaders forgot to be a people leader and are only focused on results
Respondent 4	- Local focus - Leaders read and believe the newspaper when it comes to negative news of Organisatie X. They get really nervous but don't talk about it with each other. - No interaction, no information is shared - Focused on own team/individuals > still figuring out how they can work together - Not taking any ownership at the moment - Too busy to take time for each other > everyone has other priorities, different businesses, different markets etc. - Top management get more attention, more transparent - There is a drive of leaders being more aware of developing others > some see there is more than just driving and leading the business. - Performance of senior leaders still focused on financial/client KPI's - Short-term focused > too many pressure on results - It's all about short term day-to-day stuff they need to do immediately.

Respondent 5	- Focused on quality and results - Negotiate with each other about a lot of thing (e.g. the budget, because of the bad turnover) Sometimes leaders forget that in the end, we all have the same goals - Really want to prove themselves - Individualistic - A lot of knowledge and expertise - Not very structured - Silo and local mentality - Not mandatory things are not always taken serious - Focused on billable hours (e.g. according to some leaders trainings are no billable hours) - Always running and busy - Little communication to colleagues or employees about what the leaders are doing and what is really going on
Respondent 6	- Difficult for leaders to enter a meeting unprepared. Or to say something without first having thought carefully about it
Respondent 7	
Respondent 8	
Respondent 9	- No international focus, no international mobility - Only a few leaders who have been and know all the jurisdictions
Respondent 10	- Best practices are not shared at the moment, very individualistic - Every leader wants to keep their own employees/talents. Afraid to lose their own talents. More focused on achieving targets than take care of employees.
Respondent 11	
Respondent 12	- No alignment - Locally oriented
Respondent 13	
<i>Samenvatting:</i> De meest voorkomende aspecten die tijdens de interviews naar voren kwamen en die betrekking hebben op de huidige stijl van leidinggeven zijn de resultaatgerichtheid, het individualisme, gericht op eigen team/land, gericht op de inhoud, weinig cohesie/samenwerking aanwezig, niet altijd direct in de communicatie, strategie en visie worden niet altijd overgebracht, top-down gericht, leiders zijn niet erg stressbestendig, leiders willen graag overal iets over te zeggen hebben, in-control, korte termijn gericht, iedereen heeft zijn of haar eigen prioriteiten.	

Bijlage 5.4: Analyse van het interview met de CHRO

Vragen	Antwoorden
1. Hoe ziet leiderschap er binnen Organisatie X uit?	- Veel diversiteit onder de leiders, daarom is het lastig om echt één beeld te schetsen. Wat elke leider wel deelt is dat er commitment is en dat drive en de wil er is om alles goed/beter te doen. - Vooral de wil om kwaliteit te leveren en commercieel te zijn. - Leiders zijn niet erg effectief in hun gedragingen. - Heerst wel veel openheid. Staan open voor de initiatieven die genomen worden (bijvoorbeeld vanuit HR). - Grote focus op de klant. Leiders zijn nauw betrokken met de klant. Zelf bij het behalen van bepaalde targets wordt er vaak vanuit de klant gedacht. - Door de beursgang moet Organisatie X wel presteren, dus er moet wel een focus zijn op de kwaliteit en de resultaten. Er is druk van alle kanten. Hierdoor wordt de focus op het financiële gedeelte eigenlijk alleen maar groter. - People management staat hoog op de agenda, maar er moet ook wel een balans zijn tussen het delen van succes als je resultaten behaalt en de soft skills die door de leiders toegepast worden om medewerkers mee te krijgen. Dit laatste motiveert de medewerkers dan toch minder. - Meer dan de helft van de leiders zijn als professional doorgeschoold naar een leidinggevende functie. Hierdoor voornamelijk gericht op de inhoud en soms meer bezig met de klanten dan met de medewerkers.
2. Welke huidige leiderschapsvaardigheden worden binnen Organisatie X als effectief beschouwd?	- Voornamelijk de resultaatgerichtheid en de drive en wil om goed te presteren. - Het centraal stellen van de klant.
3. Hoe wordt er vanuit HR op dit moment gestuurd op leiderschap?	- Er wordt vanuit HR steeds meer gekeken naar het type management skills en minder naar het financiële management en dergelijke. - Nog steeds te weinig focus vanuit HR op het people management stuk. - Vanuit HR wordt er voornamelijk gecoördineerd. Toch blijkt dat leiders vinden dat er te weinig handvatten geboden worden vanuit HR.
4. Is volgens jou een organisatie specifieke leiderschapsstrategie noodzakelijk en van belang voor het succes van leiders?	- Een leiderschapsstrategie zal zeker bijdragen aan de ontwikkeling en professionalisering van de leiders.
5. In hoeverre zijn de volgende vier vaardigheden van toepassing op de leiders binnen Organisatie X? * Multidisciplinaire samenwerking * Transparante communicatie * Emotionele intelligentie * Aanpassingsvermogen	* Samenwerking: Op een schaal van 1 tot 5 (waarbij 1 totaal niet van toepassing is en 5 wel van toepassing), krijgt samenwerking een 2. Op dit gebied moeten nog veel stappen gemaakt worden. Met name nu de Service Lines meer invloed krijgen. Er wordt nu weinig samengewerkt en daardoor ontstaat er ook veel onduidelijkheid. Er wordt veel gehandeld vanuit individuele overtuigingen. Een voorbeeld hiervan zijn de leiders die in andere landen werkzaam zijn, zij zien niet altijd de noodzaak en de toegevoegde waarde in van bepaalde initiatieven. Zij zitten namelijk toch in een ander land, met een andere markt en prioriteiten en vooral als het in dat land op dat moment goed gaat, hebben zij niet altijd de behoefte om verder te kijken dan enkel naar hun eigen land.

	Er moet meer openheid, transparantie, maar er moeten ook meer regels gesteld worden wanneer het aan komt op de samenwerking. * Communicatie: Op een schaal van 1 tot 5, krijgt communicatie een 3. De leiders binnen Organisatie X zijn slecht in de communicatie, echter is de wil er al. De nieuwe CEO focust wel veel op de communicatie en dat is een positief punt. Echter moeten de leiders ook meer op papier gaan zetten en het niet alleen maar vertellen. Zo werd de nieuwe strategie toegelicht met behulp van een filmpje. Dit is erg leuk, maar niet altijd genoeg. Er moeten ook daadwerkelijk zaken op papier gezet worden. * Emotionele intelligentie: Op een schaal van 1 tot 5, krijgt emotionele intelligentie een 3. Er is binnen de organisatie veel aandacht voor de emotionele intelligentie en de soft skills van de leiders, ook de wil is er. Echter wordt het vrijwel niet toegepast. De leiders moeten daadwerkelijk gaan begrijpen wat een medewerker echt bindt. * Aanpassingsvermogen: Op een schaal van 1 tot 5, krijgt aanpassingsvermogen een 2. In een organisatie waar er niet heel veel veranderd zouden de leiders een 5 krijgen, echter gebeurt en verandert er in deze organisatie zoveel dat leiders hier nog beter op in moeten spelen. Veel leiders worstelen erg met dit aspect. Dit is ook één van de redenen dat leiders vertrekken bij Organisatie X. Door de vele veranderingen die er plaatsvinden en omdat leiders niet altijd weten hoe zij daar op in moeten spelen, wordt er veel stress ervaren wat soms zelfs resulteert in een burn-out. Door de stress heeft het energieke en drive aspect bij sommige leiders een negatieve uitwerking. Mentaal en fysiek gezien beschikken niet alle leiders over het juiste aanpassingsvermogen.
6. In welke mate sluiten de huidige leiderschapsvaardigheden aan bij de richting waar de organisatie naar toe wil/ de organisatiestrategie?	- De Service Lines hebben wel invloed op leiderschap. Enerzijds zal er niet zo veel veranderen, omdat de leiders al rollen bekleden die overkoepelend al iets moeten zeggen over de verschillende aspecten binnen de organisatie. Maar hiërarchisch gaat er zeker iets veranderen. Er moet een antwoord gevonden worden op de vraag hoe we cross-functional kunnen gaan samenwerken. Nog meer focus gelegd worden op de kwaliteit, pricing, de sales en de klanten. Leiders moeten de noodzaak en het belang vanaf het begin duidelijk inzien. Ook inzien dat er een absolute noodzaak is voor meer samenwerking. Voor deze mindset moeten er regels gesteld worden. Hier moeten ook beloningen aanhangen anders zullen veel leiders de motivatie hier niet voor vinden. Er moet een balans zijn tussen erkenning en waardering en een financiële beloning. - Voor de technologische innovaties is er een andere skills set van leiders nodig die nog ontwikkeld moeten worden. Leiders moeten beschikken over technische skills en over een duidelijke strategische en lange termijn visie beschikken. Hierbij is het wel nodig om deze visie en strategie ook uit te stralen en te vertalen in realistische doelstellingen. Dit laatste ontbreekt nogal eens. Ook weten leiders

	wel goed wat ze willen, waar ze in gaan investeren en hoe ze het willen aanpakken, maar vervolgens wordt er niet gemonitord tijdens het proces. Dit leidt soms tot grote frustraties. Ook bij de technologische innovaties is projectmanagement en changemanagement van belang.
7. Welke (externe) trends en ontwikkelingen zullen er in de toekomst plaatsvinden die impact zullen hebben op de manier van leidinggeven?	- Generatie Y Deze generatie heeft andere behoeften dan de andere generaties. Organisatie X heeft een stoffige uitstraling, deze uitstraling moet aantrekkelijker gemaakt worden voor de jongste generatie. Ook kijkt de jongere generatie sneller en gemakkelijker naar andere organisaties en werkgevers. Wanneer medewerkers van generatie Y werkzaam zijn binnen Organisatie X, moeten leiders ervoor zorgen dat zij ook gebonden en geboeid blijven aan de organisatie. Ook wordt het macho gedrag niet meer erg getolereerd door generatie Y, terwijl sommige leiders dit gedrag nog wel vertonen. Ook moeten de leiders niet te dominant zijn, maar juist meer down to earth, flexibel en direct. - Wet- en regelgeving De nieuwe wet- en regelgeving heeft invloed op wat we doen en wat we moeten documenteren. Door de regelgeving zou het kunnen zijn dat straks het groei scenario weg valt. Hier moet nu al op ingespeeld worden en de kosten moeten hierdoor in bedwang gehouden worden. Zo is het management nu al bezig om te kijken hoe de efficiency van de organisatie vergroot kan worden. Change management en transparantie is hierbij weer erg belangrijk.
8. Welke vaardigheden zou een leider binnen Organisatie X moeten bezitten om in de toekomst succesvol en effectief te zijn?	Voor het succes voor de toekomst van Organisatie X is het vooral belangrijk dat leiders meer gaan samenwerken en duidelijker gaan communiceren. De wil en de drive van de leiders is aanwezig, dat zijn al zeker goede vertrekpunten. Ook moeten de leiders meer soft skills gaan ontwikkelen en daadwerkelijk toepassen. Er moet meer eenheid komen onder alle leiders.

Bijlage 5.5: Uitnodigingsmail enquête en herinneringsmail

Survey - Leadership within [REDACTED]

Dear all,

Hope you had a great week in the Netherlands. I only attended the team event and dinner on Tuesday, but it was really nice to meet you all in person. I hope you enjoyed it as much as I did.

I have already spoken to some of you during the offsite, and as Johan already mentioned during diner, I am currently working on my bachelor thesis. My thesis is about senior leadership within [REDACTED]. The target group for this research is the MB, ExCo, Sr. Directors and Directors. The aim is to find out which leadership style is effective and successful within [REDACTED] and which skills are crucial for senior leaders to achieve the desired results.

To give an even more reliable advice to the organization, I would like to get your input. Please find attached a link to a short survey with some questions about the current and future style of leadership. The survey contains of 6 questions and it will take 5-10 minutes to complete. Your data will be treated reliably and the results will be processed completely anonymously.

I would really appreciate it if you can take a look at the survey. And if you have any questions or additional information that can help me with my thesis, please do not hesitate to reach out to me.

Many thanks in advance for helping me!

Kind regards,

[REDACTED]
Group HR Support & HR Intern
[REDACTED]

Survey - Leadership within [REDACTED]

Dear all,

I recently contacted you about a survey for my thesis. My thesis is about senior leadership within [REDACTED]. Unfortunately, I haven't received your responses yet. I would really appreciate your participation. Could you please take 5 minutes to complete the survey which will give me very useful insight for my research.

Please find the button below to start the survey. Thank you for your time!

Kind regards,

[REDACTED]
Group HR Support & HR Intern
[REDACTED]

[Start Survey](#)

Bijlage 5.6: Enquête vragen

Survey - Leadership within

Current style of leadership

* 1. To what extent do you agree that the following skills are present at the current senior leaders within (MB, ExCo, Senior Directors and Directors).
Please tick the applicable box.

The leaders:

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
Are proactive	☐	☐	☐	☐	☐
Start with the final goal in mind	☐	☐	☐	☐	☐
Set priorities	☐	☐	☐	☐	☐
Listen carefully	☐	☐	☐	☐	☐
Are solution-oriented	☐	☐	☐	☐	☐
Decide on basis of thorough analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Are focused on continuous improvement	☐	☐	☐	☐	☐
Act in terms of winning, not competition	☐	☐	☐	☐	☐
Have and communicate a clear vision	☐	☐	☐	☐	☐
Support their employees	☐	☐	☐	☐	☐
Work with a collaborative mindset	☐	☐	☐	☐	☐

Any other current leadership skills:

* 2. The current leadership style of senior leaders is supporting the strategy.

- ☐ Agree
☐ Disagree

Please explain your answer

[PREV](#)
[NEXT](#)

* 3. According to the literature, effective leadership is characterized by the required skills as listed below. To what extent do you agree that these skills apply to the senior leaders within ?

Please tick the applicable box.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
Emotional intelligence to keep employees engaged and interested.	☐	☐	☐	☐	☐
Multidisciplinary collaboration aimed at achieving results.	☐	☐	☐	☐	☐
Transparent internal communication so that everyone pursues the same goals.	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptability to continue the work as effectively as possible and to achieve results under changing circumstances.	☐	☐	☐	☐	☐
Result-oriented to achieve goals.	☐	☐	☐	☐	☐

[PREV](#)
[NEXT](#)

Survey - Leadership within

Organization-specific leadership strategy

*** 4. An organization-specific leadership strategy will provide more effective leaders within**

- ☐ Agree
- ☐ Disagree

Please explain your answer

PREV

NEXT

Survey - Leadership within

Trends with an impact on leadership

*** 5. To what extent do you agree that the following trends and developments have an impact on future leadership within**

Please tick the applicable box.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
Influence of the Service Lines	☐	☐	☐	☐	☐
Product and services innovation	☐	☐	☐	☐	☐
Technological innovation	☐	☐	☐	☐	☐
Changing composition of the Management Board/ ExCo	☐	☐	☐	☐	☐
Multiple generations within the organization	☐	☐	☐	☐	☐
Young generation (Generation Y)	☐	☐	☐	☐	☐

Any other trends with an impact on leadership:

PREV

NEXT

* 6. In your opinion, which senior leadership skills are crucial for the future of ?

PREV

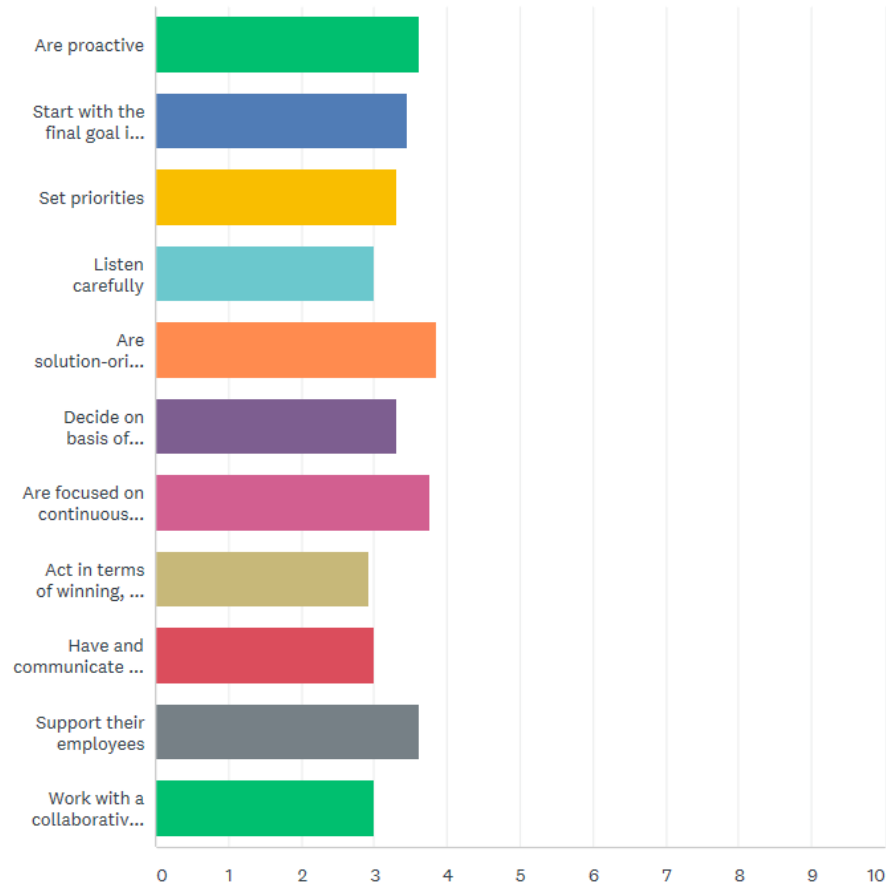
DONE

Bijlage 5.7: Resultaten enquête

Question 1:

To what extent do you agree that the following skills are present at the current senior leaders within Organisatie X (MB, ExCo, Senior Directors and Directors).

Beantwoord: 13 Overgeslagen: 0

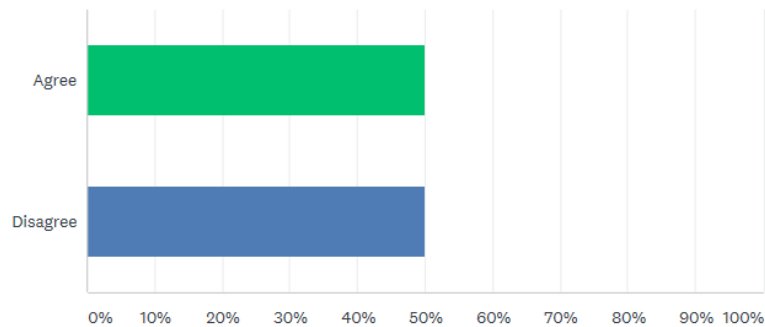


	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	NEUTRAL	AGREE	STRONGLY AGREE	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
▼ Are proactive	0,00% 0	15,38% 2	15,38% 2	61,54% 8	7,69% 1	13	3,62
▼ Start with the final goal in mind	0,00% 0	23,08% 3	15,38% 2	53,85% 7	7,69% 1	13	3,46
▼ Set priorities	7,69% 1	23,08% 3	23,08% 3	23,08% 3	23,08% 3	13	3,31
▼ Listen carefully	0,00% 0	38,46% 5	23,08% 3	38,46% 5	0,00% 0	13	3,00
▼ Are solution- oriented	0,00% 0	0,00% 0	23,08% 3	69,23% 9	7,69% 1	13	3,85
▼ Decide on basis of thorough analysis	0,00% 0	23,08% 3	38,46% 5	23,08% 3	15,38% 2	13	3,31
▼ Are focused on continuous improvement	0,00% 0	7,69% 1	15,38% 2	69,23% 9	7,69% 1	13	3,77
▼ Act in terms of winning, not competition	0,00% 0	23,08% 3	61,54% 8	15,38% 2	0,00% 0	13	2,92
▼ Have and communicate a clear vision	0,00% 0	38,46% 5	23,08% 3	38,46% 5	0,00% 0	13	3,00
▼ Support their employees	0,00% 0	7,69% 1	30,77% 4	53,85% 7	7,69% 1	13	3,62
▼ Work with a collaborative mindset	7,69% 1	30,77% 4	15,38% 2	46,15% 6	0,00% 0	13	3,00

Question 2:

The current leadership style of senior leaders is supporting the Organisatie X strategy.

Beantwoord: 12 Overgeslagen: 1

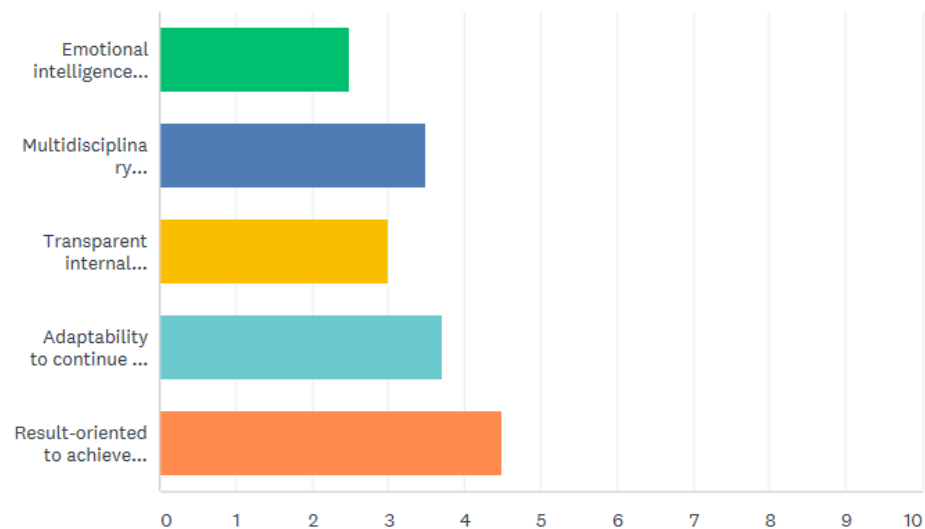


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Agree	50,00%	6
▼ Disagree	50,00%	6
TOTAAL		12

Question 3:

According to the literature, effective leadership is characterized by the required skills as listed below. To what extent do you agree that these skills apply to the senior leaders within Organisatie X?

Beantwoord: 10 Overgeslagen: 3

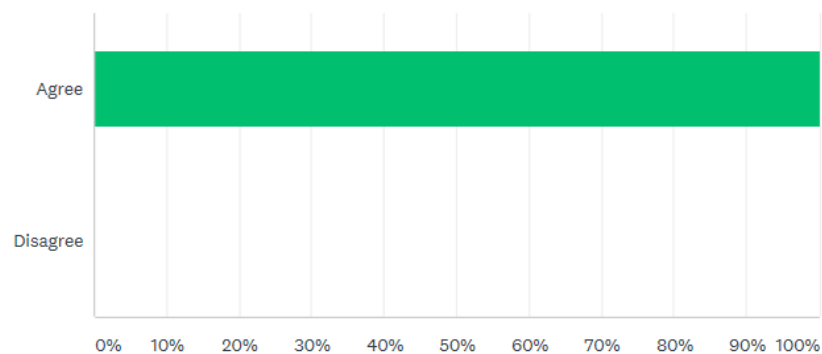


	STRONGLY DISAGREE ▼	DISAGREE ▼	NEUTRAL ▼	AGREE ▼	STRONGLY AGREE ▼	TOTAAL ▼	GEWOGEN GEMIDDELDE ▼
▼ Emotional intelligence to keep employees engaged and interested.	30,00% 3	20,00% 2	30,00% 3	10,00% 1	10,00% 1	10	2,50
▼ Multidisciplinary collaboration aimed at achieving results.	0,00% 0	30,00% 3	0,00% 0	60,00% 6	10,00% 1	10	3,50
▼ Transparent internal communication so that everyone pursues the same goals.	0,00% 0	40,00% 4	30,00% 3	20,00% 2	10,00% 1	10	3,00
▼ Adaptability to continue the work as effectively as possible and to achieve results under changing circumstances.	0,00% 0	0,00% 0	40,00% 4	50,00% 5	10,00% 1	10	3,70
▼ Result-oriented to achieve goals.	0,00% 0	0,00% 0	10,00% 1	30,00% 3	60,00% 6	10	4,50

Question 4:

An organization-specific leadership strategy will provide more effective leaders within Organisatie X.

Beantwoord: 10 Overgeslagen: 3



ANTWOORDKEUZEN ▼	REACTIES ▼
▼ Agree	100,00% 10
▼ Disagree	0,00% 0
TOTAAL	10

Weergave van 3 reacties

Having this is very important in selecting and growing leaders - and making the operations of  more solid

7-5-2018 9:57

Difficult to say. Some organization pursue a leadership strategy for year to find out that after years of specific training and good result, leaders still don't have the required competences

1-5-2018 14:03

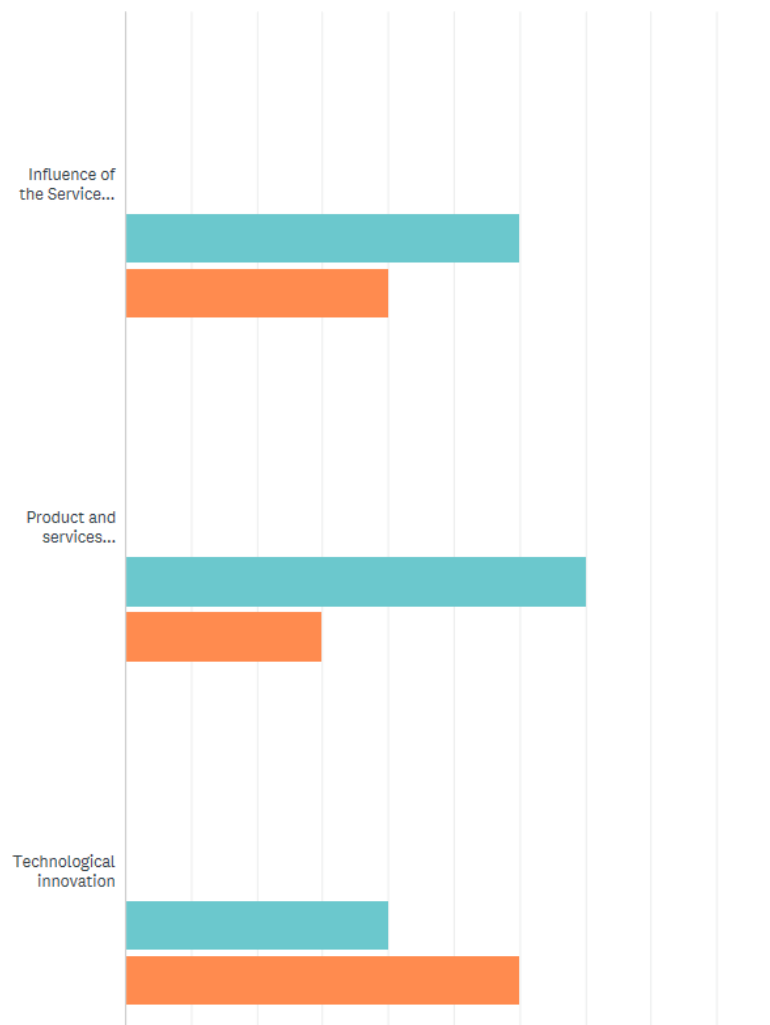
With an leadership strategy, we know how to develop them

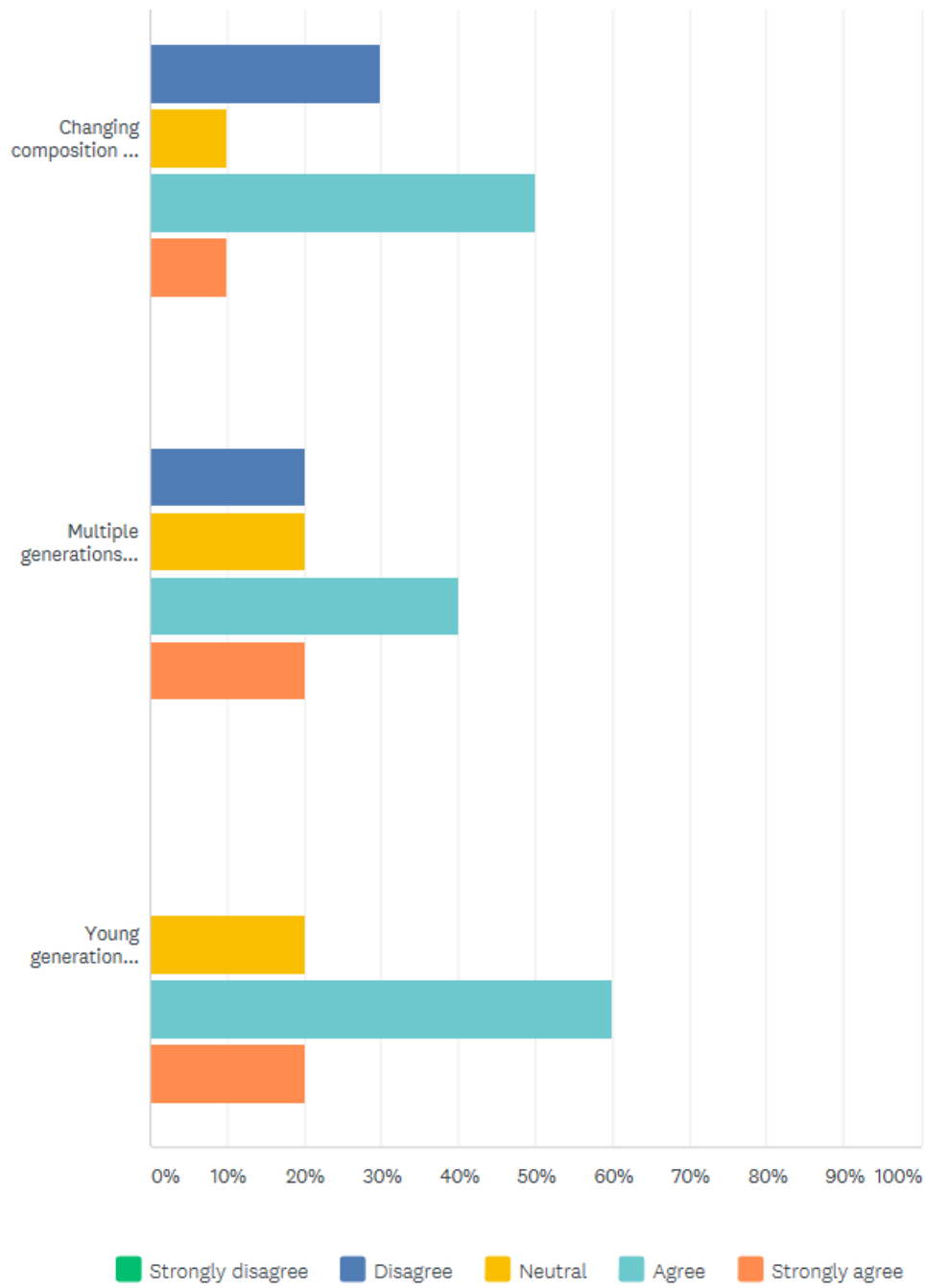
1-5-2018 9:45

Question 5:

To what extent do you agree that the following trends and developments have an impact on future leadership within Organisatie X?

Beantwoord: 10 Overgeslagen: 3





	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	NEUTRAL	AGREE	STRONGLY AGREE	TOTAAL
▼ Influence of the Service Lines	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	60,00% 6	40,00% 4	10
▼ Product and services innovation	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	70,00% 7	30,00% 3	10
▼ Technological innovation	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	40,00% 4	60,00% 6	10
▼ Changing composition of the Management Board/ ExCo	0,00% 0	30,00% 3	10,00% 1	50,00% 5	10,00% 1	10
▼ Multiple generations within the organization	0,00% 0	20,00% 2	20,00% 2	40,00% 4	20,00% 2	10
▼ Young generation (Generation Y)	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 2	60,00% 6	20,00% 2	10

Question 6:

In your opinion, which senior leadership skills are crucial for the future of Organisatie X?

Weergave van 10 reacties

Trust.

8-5-2018 12:50

Make employees aware of their career progression in a coaching and supportive way, while also making clear that this business needs to run...

7-5-2018 9:58

renovation, cross culture managment

4-5-2018 4:44

Be proactive, improve communication, innovative, feedback, Trustworthiness

3-5-2018 22:11

Result-oriented, global-oriented, collaboration

3-5-2018 9:09

Ability to think of new solutions.

1-5-2018 15:52

emotional intelligence, change management, communication

1-5-2018 15:51

- Authenticity, lead from a personal purpose and bring meaning to work - Collaborate across boundaries and create win - win solutions - Lead the delivery of extra ordinary business outcomes - Set direction and capture opportunities to generate sustainable value

1-5-2018 14:14

inspiring, working together, better communication

1-5-2018 9:52

People leaders who collaborate to achieve the desired results

1-5-2018 9:46