

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Publicatiedatum	22-05-2008
Titel	Over de Top
Subtitel	Een onderzoek van Twynstra Gudde Interim Management
Auteur(s)	drs. M.W.M. Kroezen en J. Dijkstra RA i.s.m. Het PR-bureau en Ruigrok   Netpanel
Aantal pagina's	11

## Over de Top

"Is de huidige en volgende generatie topmanagers goed uitgerust om de uitdagingen van nu en de toekomst aan te gaan?"



## Inhoudsopgave

<b>1 Onderzoeksopzet</b>	<b>3</b>
<b>2 Generieke Onderzoeksresultaten</b>	<b>4</b>
2.1 Ambitie	4
2.2 Competenties voor de top van morgen	4
2.3 Competenties van de huidige top	4
2.4 Competentieprofiel van de nieuwe generatie topmanager	4
2.5 Ambitie van de nieuwe generatie	5
2.6 Carrière maken volgens de nieuwe generatie	6
2.7 Op de top of naar de top	6
2.8 Managementuitdagingen voor de toekomst	6
<b>3 Belangrijkste onderzoeksresultaten per branche</b>	<b>7</b>
3.1 Zorgsector	7
3.1.1 Ambitie voor een functie aan de top	7
3.1.2 Drijfveren	7
3.1.3 Profiel van een topmanager	7
3.1.4 Stellingen	8
3.2 Financiële dienstverlening	8
3.2.1 Ambitie voor een functie aan de top	8
3.2.2 Drijfveren	8
3.2.3 Profiel van een topmanager	9
3.2.4 Stellingen	9
3.3 Overheid	9
3.3.1 Ambitie voor een functie aan de top	9
3.3.2 Drijfveren	9
3.3.3 Profiel van een topmanager	10
3.3.4 Stellingen	10
<b>4 Nadere informatie</b>	<b>11</b>



## 1. Onderzoeksopzet

In opdracht van Twynstra Gudde Interim Management heeft onderzoeksbureau Ruijgrok | Netpanel onderzoek uitgevoerd naar de visie van 'de nieuwe generatie managers' over de top: hoe denken zij over topmanagement en het vervullen van een topmanagementfunctie? Het onderzoek bestond uit een vragenlijst die een combinatie van open en gesloten vragen bevatte. In deze samenvatting over het onderzoek genaamd 'Over de top' zijn de belangrijkste resultaten van het onderzoek in kaart gebracht.

In totaal hebben 599 respondenten geparticipeerd in het onderzoek. Deze groep managers tussen de 30 en 40 jaar werkt in een organisatie met minimaal 250 medewerkers.

Managers uit verschillende branches zijn betrokken in het onderzoek 'Over de top':

- zorg (102 managers)\*
- overheid (100 managers)\*
- financiële dienstverlening (67 managers)\*
- onderwijs (25 managers)
- bouw/vastgoed/woningcorporaties (15 managers)
- overig (290 managers).

\*De belangrijkste onderzoeksresultaten voor deze branche zijn verderop in de onderzoeks-samenvatting terug te vinden.



## 2. Generieke Onderzoeksresultaten

### 2.1 Ambitie

Ruim een kwart van de respondenten (27%) heeft de ambitie om de absolute top (Directie/Raad van Bestuur) binnen een organisatie te bereiken. Onder de mannen is dit zelfs eenderde (34%). Slechts 15 procent van de vrouwen heeft de ambitie om een toppositie te vervullen. Met name managers tussen de 30 en 35 jaar zijn ambitieus ingesteld; bijna tweederde van de groep managers met ambities om een topfunctie te bekleden (64%) is tussen de 30 en 35 jaar.

### 2.2 Competenties voor de top van morgen

Bijna alle managers vinden de volgende competenties (zeer) belangrijk voor de topmanager van morgen. De top 3 ziet er als volgt uit:

1. communicatief vaardig (97%)
2. besluit-/slagvaardig (96%)
3. inspirerend (93%).

Van de 13 voorgelegde competenties worden de volgende als minst belangrijk voor de topmanager van morgen gewaardeerd:

- authenticiteit (59%)
- autoriteit (69%)
- maatschappelijk bewustzijn (73%).

### 2.3 Competenties van de huidige top

De huidige top van de organisatie voldoet in mindere mate aan de competenties die de nieuwe generatie managers belangrijk vindt. Opvallend is dat het huidige topmanagement slechts op een van de top 5 competenties goed scoort, namelijk besluit-/slagvaardig (62%). De top 3 van competenties waaraan het huidige topmanagement volgens de jonge managers aan voldoet:

1. autoriteit (69%)
2. maatschappelijk bewust (65%)
3. analytisch (63%)

Managers met ambitie om de absolute top te bereiken, vinden dat hun organisatietop beter voldoet aan hoog gewaardeerde competenties dan managers zonder die ambitie (zie onder).

Competentie	Alle managers	Managers met ambitie voor de top
Communicatief	47%	56%
Besluit- / slagvaardig	62%	71%
Inspirerend	41%	52%

## 2.4 Competentieprofiel van de nieuwe generatie topmanager

De top 3 van competenties waar de jonge managers zichzelf op kwalificeren, zijn:

1. flexibel (79%)
2. (zelf)kritisch (69%)
3. communicatief (65%)
4. inlevend (65%).

De managers vinden zichzelf weinig visionair (13%) of autoriteit hebben (17%). Van de 13 voorgedragen competenties vormen deze twee competenties de hekkensluiters.

Verschillen in competenties zijn zichtbaar tussen managers met ambitie voor de top en de managers die deze ambitie niet hebben. Managers die de absolute top willen bereiken, vinden zichzelf in vergelijking met hun collega-managers zonder die ambitie in hogere mate\*:

- vernieuwend (34% versus 23%)
- visionair (20% versus 10%)
- initiatiefrijk (61% versus 52%)
- inspirerend (41% versus 32%).

Managers die het topmanagement niet ambiëren, vinden zichzelf in hogere mate\* maatschappelijk bewust (47% versus 34%) en inlevend (69% versus 58%).

\*Competenties met de grootste verschillen tussen managers met ambities voor de top en managers zonder die ambitie

## 2.5 Ambitie van de nieuwe generatie

De nieuwe generatie managers heeft drie duidelijke ambities:

1. een goede balans tussen werk en privé (81%)
2. een afwisselende baan (79%)
3. alles uit de huidige functie halen (60%).

Deze ambities worden op afstand gevolgd door het vervullen van een maatschappelijke rol (25%), internationale ervaring opdoen (21%) en sneller groeien dan collega's (21%). Snel geld verdienen om te kunnen stoppen met werken is het minst populair (13%).



## 2.6 Carrière maken volgens de nieuwe generatie

Succesvolle manieren om de top te bereiken (in algemene zin) zijn volgens de managers:

1. netwerken (57%)
2. resultaat boeken (54%)
3. ambities duidelijk maken (50%).

Het opdoen van internationale ervaring (9%) en het leren kennen van veel organisaties van binnen (12%) zijn minder succesvolle manieren om een topfunctie te bereiken.

Om zelf de top te bereiken, gaan de jonge managers als volgt te werk:

1. hard werken (59%)
2. resultaat boeken (57%)
3. ambities duidelijk maken (48%).

Hoewel netwerken volgens de managers de nummer 1 manier is om de top te bereiken (57%), brengt slechts 39 procent dit in de praktijk om hogerop te komen.

Managers met ambitie voor de absolute top geven, vergeleken met hun collega-managers zonder deze ambitie, relatief vaker de voorkeur aan\*:

- creëren van zichtbaarheid bij het topmanagement (31% versus 19%)
- onderhouden van contacten met de top (21% versus 11%)
- je nek uitsteken (30% versus 17%).

\*Het betreft hier de grootste verschillen in manieren hoe te werk te gaan om de top te bereiken

Andersom proberen managers zonder ambitie voor een toppositie juist verder te komen in hun carrière door draagvlak te creëren op de werkvloer (32% versus 21%) en belangstelling te tonen in collega's (37% versus 23%).

## 2.7 Op de top of naar de top

Negen op de tien managers (88%) heeft de piek van hun carrière nog niet bereikt. Bijna de helft (46%) verwacht dit tussen de 41 en 45 jaar te bereiken. De helft van de managers is van mening dat topmanagers succes kunnen boeken in iedere branche. Van de managers met ambitie voor de top is dit zelfs 60 procent. De helft van de managers is van mening dat op topniveau iedere managementbaan van tijdelijke aard is (50%).

Gevraagd is wat de managers er niet voor over hebben om een topfunctie te bereiken. De twee belangrijkste argumenten zijn 'mijn familie/gezin minder zien' (73%) en 'deelgenoot zijn van een politiek wespennest' (52%).

## 2.8 Managementuitdagingen voor de toekomst

De top 3 (van 13) van belangrijke uitdagingen voor de top van de organisatie tussen nu en tien jaar, is door de nieuwe generatie managers als volgt geïdentificeerd:

1. talentmanagement (55%)
2. innovatie & technologie (44%)
3. duurzaamheid / MVO (37%).



## 3 Belangrijkste onderzoeksresultaten per branche

### 3.1 Zorgsector

#### 3.1.1 Ambitie voor een functie aan de top

Waar gemiddeld 27 procent van de managers (van alle branches tezamen) een functie ambieert in het topmanagement, ligt dat percentage bij zorgmanagers lager: 18 procent. Daarmee zijn zorgmanagers het minst ambitieus van alle branches die in dit onderzoek zijn meegenomen (zie onder).

Managers met ambitie voor topmanagement	Percentage
Algemeen	27
Zorg	18
Overheid	26
Financiële dienstverlening	31

Bijna acht op de tien zorgmanagers (79%) heeft er maximaal 40 uur werken per week voor over om een topmanagementfunctie te vervullen. Gemiddeld ligt het percentage op 58. De nummer 1 ambitie voor zorgmanagers is een goede balans te hebben tussen werk en privé. Dit geldt voor 95 procent van de zorgmanagers, in tegenstelling tot 81 procent van het gemiddelde over alle branches.

#### 3.1.2 Drijfveren

Net als hun collega-managers uit andere sectoren, is de belangrijkste drijfveer om een topfunctie te bereiken voor zorgmanagers 'uitdaging' (83%). Zorgmanagers vallen echter op door 'passie voor het vak' op de tweede plek te zetten. Voor 72 procent van de managers in de zorg, in tegenstelling tot 24 procent van de managers uit alle branches, is dit de belangrijkste drijfveer om een topfunctie te bereiken.

#### 3.1.3 Profiel van een topmanager

Managers in de zorg kwalificeren zich vaker dan het gemiddelde als 'inlevend' (79% versus 65%).

Competenties die zij belangrijk vinden voor de topmanager van morgen, komen overeen met de mening van alle managers; het verschil zit in de percentages. De top 3 van zorgmanagers:

1. communicatieve vaardigheden (99%)
2. besluit-/slagvaardigheid (97%)
3. inspiratie (96%).

De huidige top van de organisatie wordt door zorgmanagers gekenmerkt door:

1. maatschappelijk bewustzijn (68%)
2. autoriteit (67%)
3. besluitvaardigheid (62%).



### 3.1.4 Stellingen

- marktwerking in de zorg vraagt om andere dan de huidige competenties van bestuurders in deze sector. Met deze stelling is 68 procent van de zorgmanagers het eens
- topmanagers kunnen succes boeken in iedere branche. Hiermee is slechts 38 procent van de zorgmanagers het eens, in tegenstelling tot het gemiddelde van 50 procent over alle branches
- zonder kennis van de sector kun je geen succesvolle topmanager worden. 76 procent van de managers in de zorg is het daarmee eens; gemiddeld over alle branches ligt het percentage op 62
- de toekomstige bestuurder in de zorg werkt nu als talent in het bedrijfsleven. Slechts 26 procent van de zorgmanagers is het hiermee eens.

## 3.2 Financiële dienstverlening

### 3.2.1 Ambitie voor een functie aan de top

31 procent van de managers in de financiële dienstverlening heeft de ambitie om een functie in het topmanagement te bekleden. Het is een ambitieuze groep, gezien het gemiddelde percentage van alle managers van 28 procent.

Net als managers uit de andere branches, voelen managers in de financiële dienstverlening er niet voor om hun familie of gezin minder te zien als zij een topfunctie vervullen. Dit geldt voor 70 procent van de managers in deze sector en voor 73 procent van alle managers.

Ook wil het merendeel van de jonge managers in de financiële dienstverlening maximaal een 40-urige werkweek (61%).

### 3.2.2 Drijfveren

De belangrijkste drijfveren voor managers in de financiële dienstverlening zijn:

1. uitdaging (73%)
2. beloning (52%)
3. het maximale uit jezelf halen (43%).

Hiermee wijken ze af van de managers uit andere branches. Als enige sector hebben managers in de financiële dienstverlening 'beloning' in hun top 3 van drijfveren staan.

#### *Carrière maken*

Meer dan gemiddeld zien managers in de financiële dienstverlening zichzelf doorgroeien naar de top van de huidige organisatie (22% versus 15%). De top 3 van beste manieren om hier te komen is volgens de manager in deze sector, zijn:

1. netwerken (66%)
2. resultaat boeken (58%)
3. zichtbaarheid creëren bij het topmanagement (48%).

Manieren die de managers in de financiële dienstverlening zelf toepassen om een functie in het topmanagement te bereiken, zijn:

1. resultaat boeken (76%)
2. hard werken (57%)
3. netwerken (43%).



### 3.2.3 Profiel van een topmanager

Managers in de financiële dienstverlening wijken af van hun collega-managers uit andere branches als het gaat om het competentieprofiel van de topmanager van morgen. Waar 'communicatieve vaardigheden' bij de algemene groep jonge managers als belangrijkste competentie voor de topmanager van morgen wordt gezien (97%), komt deze competentie bij de financiële dienstverleners pas op de negende plaats met 77 procent.

De top 3 van belangrijke competenties voor de topmanager van morgen in de financiële dienstverlening:

1. besluit/slagvaardigheid (97%)
2. (zelf)kritiek (94%)
3. analytisch (91%).

### 3.2.4 Stellingen

- over vijf jaar wordt de financiële dienstverlening grotendeels door buitenlandse partijen verzorgd. 33 procent van de managers in de financiële dienstverlening het ermee eens
- het administratieve apparaat moet worden ge-outsourced naar het buitenland. Bijna tweederde van de managers in de financiële dienstverlening (65%) is het hiermee oneens
- Nederland moet fiscaal aantrekkelijk zijn voor bestuurscentra van financiële dienstverleners. Driekwart van de managers in deze sector (76%) is het hiermee eens.

## 3.3 Overheid

### 3.3.1 Ambitie voor een functie aan de top

De overheidsmanager wijkt in zijn ambitie voor een topfunctie nauwelijks af van het gemiddelde van alle managers. Respectievelijk 26 procent en 28 procent ambieert een functie aan de top.

Om de top van een organisatie te bereiken, heeft het grootste deel van de overheidsmanagers (60%) hier maximaal 40 uur werken per week voor over, vergeleken met 58 procent van alle managers. Slechts tien procent heeft er een werkweek van 60 uur of meer voor over.

Wat overheidsmanagers er niet voor over hebben om een functie in het topmanagement te bekleden, is het minder zien van familie en/of gezin. Zij voelen dit het sterkst van alle branches met een percentage van 83, in tegenstelling tot het gemiddelde van 73 procent.

### 3.3.2 Drijfveren

Alhoewel de overheidsmanager dezelfde drijfveren heeft om een topfunctie te bereiken als de gemiddelde manager in het onderzoek, is de volgorde van de top 3 drijfveren anders.

Top 3 van drijfveren van overheidsmanagers:

1. uitdaging (88%)
2. verantwoordelijkheid (62%)
3. het maximale uit jezelf halen (46%).



### 3.3.3 Profiel van een topmanager

Voor de overheidsmanager zijn de volgende competenties het meest belangrijk voor de topmanager van morgen:

1. communicatieve vaardigheden (95%)
2. besluit-/slagvaardigheid (95%)
3. flexibiliteit (92%).

Huidige topmanagers voldoen, vergeleken met de andere branches, het minst vaak aan de voorgelegde competenties:

- flexibiliteit (44%)
- besluit-/slagvaardig (41%)
- initiatief (38%)
- inlevend (38%)
- visionair (37%)
- vernieuwend (34%)
- communicatief vaardig (31%)
- (zelf)kritisch (30%)
- authentiek (30%)
- inspirerend (24%).

Waar 46 procent van de managers van de verschillende branches samen, verwacht de piek van zijn of haar carrière te bereiken tussen de 40 en 45 jaar, wijkt de overheidsmanager hier vanaf (35% versus 46%). De piek in de tweede helft van de 40 verwacht 34 procent van de overheidsmanagers, in tegenstelling tot 22 procent van alle managers samen.

### 3.3.4 Stellingen

- om de juiste mensen aan de overheid te binden is het noodzakelijk in lijn met het bedrijfsleven te belonen. Hiermee is 73 procent van de overheidsmanagers het eens
- samenwerking tussen en binnen overheden is het thema voor de toekomst. Jonge overheidsmanagers staan hier voor open; 82 procent is het met de stelling eens
- voor een effectieve overheid moet de omvang van het ambtenarenapparaat fors teruggebracht worden. 31 procent van de managers in de overheid is het hiermee eens
- de topmanager in de overheid van de toekomst werkt nu als talent in het bedrijfsleven. Hierin kan 31 procent van de managers in de overheid zich vinden.



## 4. Nadere informatie

Voor nadere informatie kunt u zich wenden tot:

mevrouw drs. M.W.M. Kroezen, Partner  
email: [mkr@tg.nl](mailto:mkr@tg.nl)  
telefoon: 033 – 4677718

de heer J. Dijkstra RA, Partner  
email: [jdi@tg.nl](mailto:jdi@tg.nl)  
telefoon: 033 – 467721

