



Afstudeerthesis naar de voorkeuren voor Leiderschapseigenschappen in de Nederlandse
Maritieme Industrie

Student: Marit Brunklaus (320440)
Master: Parttime Master Bedrijfskunde

Begeleider: dr. I. Bogenrieder
Co-reader: Prof. S. R. Giessner

Inhoudsopgave

Overzicht Tabellen en Figuren.....	iii
Voorwoord.....	iv
Managementsamenvatting	v
1. Inleiding	1
2. Probleemstelling	3
2.1 Wetenschappelijke relevantie	3
2.2 Praktische relevantie	3
3. Theoretisch kader.....	5
3.1 Leiderschap.....	5
3.2 Social Identity Theory en leiderschap.....	5
3.2.1 Leader Group Prototypicality.....	6
3.3 Generaties	6
3.4 Leiderschapscomponenten	9
3.5 Theoretische onderbouwing prototypen per generatie.....	12
3.5.1 Generatie Baby Boomers (1940-1955)	12
3.5.2 Generatie X (1950 – 1970).....	13
3.5.3 Pragmatische generatie (1970 – 1985).....	14
3.5.4 Generatie Y (1985 – 2000).....	15
3.6 Hypotheses.....	16
4. Methodologie	17
4.1 Onderzoeksmethode.....	17
4.2 Data verzamel methode.....	17
4.3 Structuur van de enquête.....	17
4.4 Interne validiteit	18
4.5 Meting van variabelen.....	18
Sociaal-demografie	18
Variabelen	18
4.6 Steekproef	20
4.7 Analyse Technieken.....	20
4.7.1 Enquête	20
4.7.2 Hypotheses.....	22
5. Resultaten.....	23

5.1	Data overzicht	23
5.2	Beschrijving demografie steekproef	23
5.3	Weging leiderschapseigenschappen eerste ronde	26
5.4	Hypotheses	31
6.	Analyse en discussie	33
6.1	Aanbeveling organisaties	36
7.	Beperkingen	37
	Vervolgonderzoek.....	38
	Bibliografie	39
	Bijlagen.....	42
	Bijlage 1. De Enquête	42
	Bijlage 2 Codeboek.....	49
	Bijlage 3: Waardeberekening Leiderschapseigenschappen	53

Overzicht Tabellen en Figuren

Tabel 1. Vergelijking leiderschapseigenschappen Van Knippenberg en Campbell Leadership Descriptor	9
Tabel 2. Overzicht leiderschapseigenschappen Campbell Leadership descriptor.....	11
Tabel 3. Overzicht Theoretische prototypische leiderschapseigenschappen per generatie.....	16
Tabel 4. Variabelen van de Campbell Leadership Descriptor die in het onderzoek wordt gebruikt.....	19
Tabel 5. Weergave verdeling hoogst genoten opleiding respondenten.....	24
Tabel 6. Weergave verdeling type organisatie respondenten.....	24
Tabel 7. Weergave verdeling functie categorie respondenten	25
Tabel 8. Verhouding generaties in de steekproef.....	26
Tabel 9. Resultaten per generatie aantal en procentueel gekozen voor leiderschapseigenschap.	27
Tabel 10. Overzicht van eerste ronde gekozen leiderschapswaarden	29
Tabel 12. Overzicht ranglijst inclusief leiderschapscomponenten.....	30
Tabel 13. Hypothese 1	31
Tabel 14. Hypothese 2	31
Tabel 15. Hypothese 3	32
Tabel 18. Overzicht Theoretische prototypische leiderschapseigenschappen per generatie	33
Tabel 19. Overzicht componenten Management en Vision per generatie	34
Tabel 20. Leiderschapscomponent A good Coach.....	35
Tabel 21. Leiderschapseigenschap Trusted	35

Voorwoord

Als afsluiter van de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam, heb ik dit onderzoek geschreven. De afgelopen twee jaar heb ik als een leerzame periode ervaren waarin niet alleen mijn kennis werd uitgebreid maar ik ook mijn vaardigheden verder heb ontwikkeld. Het is een energieke tijd geweest waarin ik de wereld om mij heen weer wat beter ben gaan begrijpen.

Ik wil graag dit moment aangrijpen om een aantal mensen te bedanken die deze reis mede mogelijk gemaakt hebben.

Allereerst mijn vriend. Zonder zijn steun, zowel academisch als persoonlijk, zou ik dit niet voor elkaar hebben gekregen. Daarnaast wil ik graag mijn ouders en de ouders van mijn vriend bedanken, die mij zowel als stille support als op de voorgrond hebben gesteund om deze drukke periode vorm te geven en mij te laten leren.

En, *last but not least*, dank aan mijn begeleiders dr. Irma Bogenrieder, Prof. Steffen Giessner, en, voor een periode, dr. Juup Essers.

Veel plezier met het lezen van deze afstudeerscriptie.

Marit Brunklaus

Rotterdam, September 2019

Managementsamenvatting

De Nederlandse arbeidsmarkt is in jaren niet zo overbelast geweest. Er is meer vraag naar specifiek personeel dan dat er aanbod is van werknemers. Met het laagste werkloosheidscijfer in 10 jaar (Rijksoverheid, 2019) is het (digitaal) benaderen en losweken van medewerkers enorm toegenomen. Een belangrijke vraag is dan ook: hoe kan een organisatie zich hier (beter) tegen beschermen en zorgen dat werknemers bij de organisatie betrokken blijven? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk om eerst te begrijpen wat het is dat mensen aan een organisatie bindt.

Onderzoek wijst aan dat leiderschap een sterke invloed heeft op hoe betrokken een medewerker is bij de organisatie (Arsenault, 2004; Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007). Daarom is het van belang om vast te stellen welke leiderschapseigenschappen door werknemers het meest worden gewaardeerd. Daarnaast zijn er verschillende generaties actief op de (hedendaagse) werkvloer. Deze generaties zijn opgevoed en opgegroeid in andere tijden en kunnen daarmee andere voorkeuren hebben voor de verschillende vormen van leiderschap.

Dit onderzoek zal bijdragen aan de bestaande literatuur omtrent generaties en leiderschapseigenschappen. Uniek voor dit onderzoek is dat er één specifieke industrie uitgelicht zal worden, namelijk de Nederlandse Maritieme industrie. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is daarom als volgt:

Wat zijn de voorkeuren leiderschapseigenschappen van de verschillende generaties in de Nederlands Maritieme industrie?

David Campbell heeft op basis van decennia aan internationaal onderzoek een lijst van 40 generieke leiderschapseigenschappen opgesteld die de basis vormen van dit onderzoek. De generaties die in dit onderzoek onderzocht worden zijn: Baby Boomers, Generatie X, de Pragmatische generatie en generatie Y.

Middels een enquête hebben 178 respondenten uit de Nederlandse Maritieme hun voorkeur voor de verschillende leiderschapseigenschappen aangegeven.

Vanuit de resultaten is vastgesteld dat er kleine verschillen zijn in de voorkeuren tussen de generaties. Er waren geen respondenten uit de generatie Babyboomers, omdat die waarschijnlijk grotendeels met pensioen zijn. Voor generatie X is het belangrijk dat taken en verantwoordelijkheden gedelegeerd worden zodat zij als senioren op waarde worden geschat. De Pragmatische generatie hecht specifiek veel waarde aan de feedback die een leider biedt, om meer te bereiken dan ze initieel dachten te kunnen bereiken. Generatie Y hecht juist veel waarde aan zowel het gevoel vertrouwd te worden als aan creatieve ideeën die een leider genereert om zo de organisatie verder te brengen.

De verschillen in voorkeuren kunnen grotendeels verklaard worden door de fase waarin elke generatie zich in de carrière bevindt. Voor de wat oudere generatie X is aannemelijk dat deze vaak managementfuncties bekleden, terwijl generatie Y meer operationele rollen vervult.

Er zijn echter ook veel overeenkomsten in de voorkeuren voor leiderschap van de diverse generaties zoals de gedeelde voorkeur voor leiders die enerzijds een goede visie en duidelijk toekomstbeeld ontwikkelen en uitdragen en anderzijds hun werknemers vertrouwen geven en in staat zijn om hen goed te coachen.

Er is eveneens vastgesteld dat er sprake is van een overkoepelende cultuur die al deze generaties met elkaar verbindt. Dit kan verklaard worden doordat dit onderzoek één specifieke industrie analyseert, die grotendeels gelijkgestemde mensen aantrekt. In de Maritieme sector vinden werknemers van alle generaties

het belangrijk dat een heldere, veelomvattende visie voor de toekomst wordt ontwikkelt en uitgedragen. Om die visie te realiseren zien alle generaties graag dat heldere prioriteiten gesteld worden. Tevens willen de respondenten van dit onderzoek van constructieve feedback worden voorzien, waarmee ze zichzelf kunnen verbeteren. Tot slot waarderen alle generaties het dat wanneer conflicten zich voordoen, ze erop kunnen vertrouwen dat hun leider als eerlijke mediator optreedt.

Dit onderzoek in de Maritieme sector toont aan dat er slechts beperkte verschillen zijn in voorkeuren voor leiderschapseigenschappen tussen de generaties, terwijl op basis van de literatuur grotere verschillen werden verwacht. Dit leidt tot de praktische aanbeveling dat het zinvol is om rekening te houden met specifieke voorkeuren van generaties, maar dat er niet per definitie een specifiek generatiebeleid gevoerd hoeft te worden. Een theoretische aanbeveling is om vervolgonderzoek uit te voeren in verschillende sectoren, waarmee een brede empirische basis opgebouwd kan worden voor generatiegericht leiderschapsonderzoek.

1. Inleiding

Momenteel is de arbeidsmarkt overbelast. Zowel op de technische, financiële als de ICT-arbeidsmarkt hebben de werknemers het voor het kiezen (Wilthagen, 2019). Bedrijven hebben moeite met het aantrekken en behouden van personeel, zo schrijft het UWV in het onderzoek: “De arbeidsmarkt in 2019”. Dit onderzoek onder 2000 bedrijven kijkt terug op de arbeidsmarkt van 2018 en stelt dat de vraag naar arbeid harder groeide dan het aanbod. De verwachting voor 2019 is dat moeilijk vervulbare vacatures even moeilijk vervulbaar blijven of zelfs moeilijker te vervullen worden. (UWV, 2019, pp. 2-4). De voorspellingen voor 2019 op het gebied van invullen van vacatures zijn niet rooskleurig in werkgeversland. Dat is voor de Maritieme industrie niet anders. Deze sector drukt een grote stempel op de Nederlandse arbeidsmarkt en heeft daarmee belangrijke uitdagingen op personeelsgebied. Vooral technische functies lijken een uitdaging te vormen (Van den Bossche, 2018).

Het wegtrekken van waardevolle medewerkers is inherent aan deze aangetrokken arbeidsmarkt. Vraag en aanbod staan onder spanning. Het fenomeen headhunting heeft zich in deze digitale wereld dan ook extreem ontwikkeld. Dagelijks wordt er aan werknemers getrokken voor een open gesprek met een recruiter voor “eventuele toekomstige mogelijkheden”. “Zit jij nog op je plek, of ben je benieuwd wat bedrijf X je te bieden heeft?”.

Voor een werkgever is het van belang een gezond retentiecijfer te hebben. Een mogelijkheid om daar invloed op te hebben is ervoor te zorgen dat medewerkers dusdanig lekker in hun vel zitten dat ze geringe interesse tonen voor externe prikkels. Daarnaast heeft een medewerker die goed in zijn vel zit een positief effect op de bedrijfsresultaten, argumenteert Heskett (2008) in zijn artikel “*Putting the Service Profit Chain to work*”. Heskett legt uit dat de werknemerstevredenheid een positieve invloed heeft op retentie en productiviteit van de medewerkers en daarmee invloed heeft op de bedrijfsresultaten (Heskett, 2008).

Een overbelaste arbeidsmarkt en het feit dat organisaties een stabiel en betrokken personeelsbestand ambiëren om te blijven presteren, maakt dat een organisatie meer dan ooit helder op het netvlies moet hebben wat medewerkers betrokken maakt op de lange termijn. Retentie is immers niet van de ene op de andere dag te beïnvloeden.

In deze 21^e eeuw is door de toename van technologische mogelijkheden en door globalisering sprake van constante verandering. In bedrijven is dan ook niets zeker behalve verandering. En ten tijde van verandering is volgens John Kotter, expert op het gebied van leiderschap tijdens verandering, “leiderschap” de factor die in de constante dynamiek van veranderingen op menselijk niveau successen in organisaties bewerkstelligt (Kotter, 1996). Dit gaat over de eigenschappen en visie van het bedrijf. Via het internet wordt meer dan eens gescandeerd “*Employees don’t leave jobs, they leave bosses*”. Maar is dat echt zo? Of zijn we dat gaan geloven?

Culture Amp, een bedrijf dat organisaties assisteert om duidelijk inzicht te krijgen in hun personeel, verwerpt dit. Deze instelling heeft onderzoek gedaan naar de redenen waarom werknemers een organisatie verlaten. Uit onderzoek van 175 teams, waarbij een manager minimaal 5 medewerkers aanstuurt, wordt geconcludeerd dat slecht leiderschap van invloed is waarom medewerkers een stap buiten de deur zetten. Een gebrek aan leiderschap is volgens het onderzoek de hoofdreden van medewerkers om ergens anders een plek te veroveren (Elzinga, 2019). Andere onderzoeken bevestigen dat de relatie tussen medewerker en leidinggevende invloed heeft op de betrokkenheid van de medewerker en de retentie (Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2010; Taunton, Boyle, Woods, Hansen, & Bott, 1997). Sterker nog, onderzoek van

Rad en Yarmohammadian (2006) wijst uit dat leiderschap in organisaties een grote invloed heeft op de tevredenheid van medewerkers in het algemeen.

Dus wanneer een organisatie duurzaam personeelsbeleid wil voeren ten behoeve van duurzame bedrijfssuccessen, dan is het noodzakelijk om te weten welke leiderschapseigenschappen medewerkers aanspreken. Dit is hét fundamentele element van betrokkenheid van medewerkers waar een bedrijf invloed op heeft.

Door de betrokkenheid van medewerkers voorop te stellen, kan voorkomen worden dat er onnodig (veel) tijd en geld uitgaat naar een zoektocht naar nieuwe collega's met specifieke kennis en/of vaardigheden, als deze al te vinden, of los te weken, zijn in deze overbelaste markt. Om die toegevoegde waarde te behouden in industrieën, waaronder de maritieme industrie, is het van belang om zicht te krijgen op voorkeuren voor verschillende leiderschapseigenschappen om daarmee bedrijfsresultaten te beïnvloeden. Een element dat in verschillende onderzoeken aan de orde komt, is dat verschillende generaties verschillende voorkeuren voor leiderschapseigenschappen hebben (Arsenault, 2004; Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007). De generatie Baby Boomer vindt het bijvoorbeeld belangrijk dat een leider te vertrouwen is en visie heeft, terwijl voor generatie X “een goede luisteraar” en “betrouwbaar” belangrijke eigenschappen zijn (Arsenault, 2004; Bontekoning, 2018).

In dit onderzoek wordt eerst de probleemstelling toegelicht in hoofdstuk twee. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie, het Theoretische kader, ingegaan op wat leiderschap is en hoe leiderschap in dit onderzoek gedefinieerd wordt. Ook gaat ze in op wat generaties zijn, welke in dit onderzoek gebruikt worden en wat deze inhouden. Vervolgens wordt in paragraaf 3.5 een theoretische onderbouwing gegeven van de leiderschapseigenschappen per generatie. In het volgende hoofdstuk wordt de methodiek van dit onderzoek toegelicht waarna het hoofdstuk vijf de resultaten deelt. Hoofdstuk zes analyseert deze resultaten en geeft aanbevelingen voor maritieme organisaties. Tot slot wordt geëindigd met hoofdstuk zeven, de beperkingen van dit onderzoek.

2. Probleemstelling

De huidige maritieme arbeidsmarkt in Nederland is overbelast. Onderzoek toont aan dat bepaalde leiderschapseigenschappen de betrokkenheid, en daarmee de retentie, van werknemers beïnvloeden. Daarnaast zijn er op dit moment verschillende generaties op de werkvloer. De generatie Baby Boomers is niet opgegroeid met ouders die een Tweede Wereldoorlog hebben meegemaakt, terwijl andere generaties zijn geboren in een andere wereld waarbij economieën snel konden groeien en zelfmaakbaarheid de trend was (Bontekoning, 2018). Volgens verschillende onderzoeken, spreekt niet elke leiderschapseigenschap elke generatie op dezelfde manier aan (Arsenault, 2004; Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007). De onderzoeksvraag van dit onderzoek is daarom als volgt:

Wat zijn de voorkeuren leiderschapseigenschappen van de verschillende generaties in de Nederlands Maritieme industrie?

Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan de kennis omtrent voorkeuren voor leiderschapseigenschappen, die van invloed zijn op de betrokkenheid van verschillende generaties op de werkvloer, gespecificeerd naar de maritieme sector. Hoe hoger een generatie een bepaalde leiderschapseigenschap inschaalt, hoe meer invloed die eigenschap naar verwachting heeft op de betrokkenheid.

Dit leidt tot de volgende deelvragen voor dit onderzoek in de maritieme industrie:

- Welke generaties werken momenteel op de werkvloer en wat zijn de kenmerken van die generaties?
- Welke leiderschapseigenschappen zijn er en wat houden die leiderschapseigenschappen in?
- Welke voorkeuren voor leiderschapseigenschappen kunnen op basis van literatuuronderzoek worden vastgesteld per generatie?

2.1 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek (Elzinga, 2019; Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2010; Rad & Yarmohammadian, 2006) heeft aangetoond dat leiderschap ervoor zorgt dat medewerkers betrokken blijven bij een organisatie. Dit onderzoek wil bijdragen aan, en voortbouwen op, bestaande literatuur.

Daarnaast zal dit onderzoek zich specifiek richten op de Nederlandse maritieme industrie. Dit is nog niet eerder gedaan in de bestaande literatuur. De maritieme industrie is een belangrijke Nederlandse industrie (verantwoordelijk voor 3,1% van het BBP en een omzet van 55,1 miljard (Van den Bossche, 2018)) en daarnaast is de arbeidsmarkt in deze industrie overbelast, waardoor het belangrijk is om specifiek in deze industrie te onderzoeken welke leiderschapseigenschappen de werknemers beïnvloeden.

2.2 Praktische relevantie

Het is belangrijk om te weten welke leiderschapseigenschappen de verschillende generaties aanwezig op de werkvloer aanspreken. Wanneer dit bekend is, kan het (hoger) management deze kennis inzetten om beter leiding te geven aan medewerkers van verschillende generaties. Daarmee kan de betrokkenheid van de medewerker beter geborgd worden in een overbelaste arbeidsmarkt welke aan vele verschillende werknemers trekt. Zo kan er een cultuur worden opgebouwd die duurzame inzetbaarheid faciliteert en daarmee een gezond retentiebeleid.

Dit onderzoek zal specifiek bijdragen aan het inzicht in de voorkeuren voor verschillende leiderschapseigenschappen van de verschillende generaties. Vervolgens hebben deze eigenschappen ook invloed op de betrokkenheid van de verschillende generaties bij hun organisatie.

De wetenschappelijke relevantie is het vaststellen wat de verschillen zijn tussen de voorkeuren in leiderschapseigenschappen van de verschillende generaties. Dit zorgt ervoor dat een organisatie begrijpt welke leiderschapseigenschappen haar medewerkers aanspreken ten behoeve van de betrokkenheid bij de organisatie en daarmee draagt het bij aan de stabiliteit in het personeelsbeleid. Tevens draagt het onderzoek bij aan de beperkte literatuur omtrent voorkeuren generaties voor bepaalde leiderschapseigenschappen specifiek voor de maritieme industrie.

In het volgende hoofdstuk wordt op basis van de bestaande literatuur het theoretische kader uitgewerkt.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theoretische terminologieën verder uitgewerkt. Te beginnen met het begrip leiderschap, de beantwoording van deelvraag één. Vervolgens wordt ingegaan op wat generaties zijn, welke verschillende generaties momenteel op de werkvloer aanwezig zijn en hoe deze generaties zich typeren, de beantwoording van deelvraag twee. En tot slot wordt de beantwoording van deelvraag drie voorbereid door vast te stellen welke hypothesen geformuleerd kunnen worden, die vervolgens getoetst zullen worden in dit onderzoek.

3.1 Leiderschap

Leiderschap is een breed begrip dat op vele manieren geïnterpreteerd kan worden. Het kan een omgangsstijl zijn, een eigenschap, een reactie op een gebeurtenis en ongetwijfeld nog veel meer. Leiderschap in het bedrijfsleven wordt vaak getypeerd in stijlen. Bijvoorbeeld de vier verschillende leiderschapsstijlen beschreven door Robert J. House (1974): *Directive*, *Supportive*, *Participative* en *Achievement leadership*. Een praktische vorm van effectief leidinggeven waarbij bijvoorbeeld *Directive* staat voor het strak aansturen en taken dicteren. Terwijl de leiderschapsstijl *Supportive* gaat om de steun die de leidinggevende geeft aan de medewerker en bij wat voor medewerkers deze stijl het meest effectief werkt (House, 1974).

In dit onderzoek gaat het niet om de verschillende typen leiderschapsstijlen., Immers de context en situatie waarin het bedrijf zich bevindt zijn ook essentieel voor welke leiderschapsstijl daar op dat moment het beste bij past (Rad & Yarmohammadian, 2006). Dit onderzoek gaat over het fundamentele niveau waarom werknemers iemand als leider zien. Het gaat om het type eigenschappen die iemand doorgaans dient te tonen, of uit te dragen, waardoor men die persoon als leider typeert. Dit betreft leiderschapseigenschappen die iemand dient te tonen of uit te dragen, waardoor hij of zij als leider wordt geaccepteerd. In dit onderzoek zullen dit soort type leiderschapseigenschappen centraal staan, die niet onderhevig zijn aan situaties. Vanaf paragraaf 3.4 zullen deze leiderschapseigenschappen verder uiteengezet worden. In de volgende twee paragrafen (3.2 & 3.3) zal eerst nog dieper ingegaan worden op de bestaande literatuur betreffende leiderschap, wat generaties zijn en welke verschillende generaties gedefinieerd kunnen worden.

3.2 Social Identity Theory en leiderschap

De mens is een sociaal schepsel. De mens werkt in groepen. Deze groepen en hun normen en waarden beïnvloeden hoe iemand kijkt naar het fenomeen leiderschap. Hier gaat de *Social Identity Theory* op in. Een groep mensen heeft een identiteit. Een organisatie is een groep medewerkers die samen een identiteit vormt. Deze identiteit is een “optimale” samenstelling van houdingen, gedragingen en gevoelens en brengt ongeschreven regels met zich mee over hoe deze houdingen, gedragingen en gevoelens zich verhouden ten opzichte van elkaar (Hogg, 2001). De ene persoon draagt die samenstelling, de identiteit, meer uit dan de ander van de groep. Dit wordt *Prototypical* genoemd.

“These prototypes are context specific, multidimensional fuzzy sets of attributes that define and prescribe attitudes, feelings, and behaviors that characterize one group and distinguish it from other groups.”

(Hogg, 2001, p. 187)

Hogg (2001) benoemt daarmee dat leiderschap niet situatie gebonden is maar omgeving gebonden: *the context*. Hetgeen dat beïnvloedt, is niet zozeer de persoon, maar juist de prototypische eigenschappen die de omgeving, de groep mensen, belangrijk acht. Hoe meer iemand het prototype uitdraagt, hoe meer deze persoon zich in overeenstemming met de norm van de groep gedraagt en daarmee meer invloed heeft op de groep (Hogg, 2001, p. 189). Omdat hij/zij de normen van de groep uitdraagt, zijn zijn/haar ideeën intrinsiek

overtuigend voor een groep medewerkers. Hiermee wordt benadrukt dat leiderschap pas effectief wordt wanneer het *Prototypical* is.

3.2.1 Leader Group Prototypicality

Ook Van Knippenberg (2011) bevestigt in zijn onderzoek: “*Leader group prototypicality and leadership effectiveness*” dat hoe groter de overeenkomst met het prototype, hoe meer leiderschap iemand in een groep heeft. *Leadership prototypicality* houdt in: in welke mate een ondergeschikte een leider ziet als onderdeel van de groep met dezelfde doelen en normatieve gedragingen (Hogg, 2001). Elke vorm van effectief leiderschap wordt gemodereerd door deze sociale identificatie. Dit impliceert dat een leidinggevende pas als leider gezien kan worden wanneer hij/zij de waarden van de groep uitdraagt en het vertrouwen van de groep heeft om te handelen naar de gezamenlijke waarden en belangen. Daarmee wordt gezegd dat de leider de groepsidentiteit uitdraagt.

In de praktijk betekent dat hoe meer dynamisch een organisatie is, hoe belangrijker *leader group prototypicality* is ten behoeve van de bereidwilligheid van de medewerker om mee te (kunnen, durven of willen) veranderen. Kotter beaamt dat leiderschap in organisaties het belangrijkste is om succesvol te kunnen zijn in een dynamische omgeving (Kotter, 1996). Leiderschap is bepalend wanneer deze persoon het prototype van de groep, de organisatie-identiteit, uitdraagt. Deze vorm van leiderschap zorgt voor een grotere slagingskans van verandering in die hoog dynamische omgeving. Hoe meer de leider handelt naar de groepsidentiteit, het prototypische, hoe effectiever het leiderschap is (Van Knippenberg, 2011).

Dit wordt versterkt door Michael A. Hogg in zijn artikel *Social Identity theory of Leadership*. Leiderschap is niet iets wat iemand wel of niet heeft of is. Het is geboren vanuit de groep en haar identiteit. Zoals prototypical leadership omschrijft, gaat het niet om het individu maar om de groep. Daarmee geeft Hogg de volgende definitie van leiderschap:

“Leaders are people who have disproportionate influence, through possession of consensual prestige or the exercise of power, or both, over attitudes, behaviours, and destiny of group members”

Prototypicality leiderschap argumenteert dat leiderschap pas tot stand komt wanneer een leider gezien wordt als lichtend voorbeeld, waarbij de groep erop vertrouwt dat deze persoon handelt naar het prototypische van de groep. Het gaat hier dus niet om een stijl van leidinggeven, zoals ‘*Directive*’ of ‘*Supportive*’, maar om het fundamentele uitdragen van de identiteit van de groep. Dus wat zijn de prototypische eigenschappen van de Maritime industrie in Nederland waardoor iemand als leider wordt gezien? Voordat daar een antwoord op kan worden gegeven, is het belangrijk om te weten wat de invloed van generaties kan zijn op die voorkeuren.

3.3 Generaties

Onderzoek heeft aangetoond dat generaties verschillende voorkeuren hebben wat betreft leiderschap, zoals aangegeven in de inleiding (Arsenault, 2004; Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007). Voordat onderzocht kan worden welke generatie voorkeur heeft voor welke leiderschapseigenschappen is het nuttig om vast te stellen wat generaties zijn.

Verschillende onderzoeken maken gebruik van generaties of cohorten in de vorm van leeftijdsgroeperingen, bijvoorbeeld: Generatie Y is geboren tussen 1985 en 2000. Deze leeftijdsgroeperingen zijn volgens Mannheim in zijn essay “*The problem of generations*” (Mannheim, 1952) gebaseerd op generatiepositie, generatiesamenhang en generatie-eenheden. Daarmee wordt respectievelijk bedoeld: afhankelijkheid van leeftijdsgenoten, afhankelijkheid van collectieve ervaringen met deze leeftijdsgenoten, en een eenduidige, meest voorkomende manier van handelen. Tezamen vormen deze gemeenschappelijke kenmerken een generatie. Mannheim schaalte deze generaties sec in categorieën van geboortejaren.

Onderzoek van Elsevier (2017): *Leadership and generations at work: A critical review*, bekritiseert deze generatievorming en het sec inschalen van generaties op geboortejaren. Iemand die geboren is in 1985 behoort tot de generatie Y, terwijl iemand die geboren is in 1984 behoort tot de Pragmatische generatie. Echter kunnen beiden dezelfde collectieve ervaringen hebben met dezelfde leeftijdsgenoten en eenzelfde manier van collectief handelen. Kan iemand dan wezenlijk bij de ene generatie ingeschaald worden en de ander zuiver bij de andere generatie terwijl beiden dezelfde omgevingsfactoren hebben gekend? Arsenault (2004) noemt in zijn artikel *Validating generational differences* dat er een overlap bestaat tussen deze generaties of cohorten. De groep die of helemaal aan het begin of helemaal aan het einde van een generatie wordt geboren, wordt “tweeners” genoemd. De situatie van de afwezigheid van wederzijds uitsluiten van een dergelijke generatie heet het “crossover effect” (Arsenault, 2004).

Het alternatief dat wordt geboden in het onderzoek van de Elsevier is een andere kijk op het überhaupt indelen van categorieën. Zij spreken van een *Lifespan* (Rudolph, 2017, p. 47). Generaties zijn ontstaan om leeftijdsgebonden processen makkelijker te begrijpen door ze te begrenzen in groepen, ofwel generaties, in plaats van ontwikkelingen vaststellen vanuit een continu verouderingsproces. Dit is een sociaal-deterministische verklaring volgens Rudolphs et al. Dit houdt in dat “generatie” een fenomeen is dat men heeft ontwikkeld om segmentatie aan te kunnen brengen. Door te beschrijven wat er bij een groep hoort, is daarmee “de generatie” ontstaan (Rudolph, 2017, p. 46).

Zowel Mannheim (1952) als Rudolph (2017) hebben vastgesteld dat het verschil in hoe men een situatie benadert afhankelijk is van wat iemand historisch heeft meegemaakt. Generaties zijn gedefinieerd op grond van gedeelde tijdsgeest, cultuur en historische gebeurtenissen (Wyatt, 1993; Bontekoning, 2018; Smola, 2002; Kupperschmidt, 2000). Elke generatie is gevormd door eenzelfde historische en sociale gebeurtenissen die visies hebben en fundamentele beelden ten aanzien van de wereld vormen. Daarmee veranderen deze visies niet snel (Smola, 2002). Specifieker is Wyatt, die zes oorzaken heeft vastgesteld die bijdragen aan de determinering van generaties: a) een traumatisch evenement als de moord op een politicus, b) een dramatische verandering in de demografie die de distributie van middelen in een maatschappij beïnvloed, c) een “interval” welke een generatie verbindt in een cyclus van successen en/of mislukkingen, d) mentoren die een drijfveer zijn en een stem in het vormgeven van het werk, e) De creatie van een collectieve herinnering, f) generaties worden gevormd door het werk van mensen die elkaar kennen en elkaar steunen (Wyatt, 1993, pp. 2-4).

Dat deze generaties eventueel niet zuiver te scheiden zijn van het ene jaartal op het andere is begrijpelijk. Echter, zoals Rudolphs aangeeft als sociaal-deterministisch fenomeen, wordt in het belang van demografisch onderzoek het fenomeen “generatie” in het leven geroepen.

Aangezien het onderzoek de maritieme industrie in Nederland betreft, zijn de generaties of leeftijdscohorten die vastgesteld zijn op basis van gebeurtenissen, voorvallen, veranderingen, beïnvloedingen in deze omgeving het meest accuraat toepasselijk. Immers, een 16-jarige uit de Verenigde Staten heeft andere (traumatische) gebeurtenissen, voorvallen, veranderingen, beïnvloedingen meegemaakt dan een 16-jarige uit Nederland, Europa. Zo heeft Bontekoning (2018) onderzoek gedaan naar generaties in Nederland. Bontekoning is een generatiespecialist die meer dan 20 jaar onderzoek doet naar generaties in het bedrijfsleven in Nederland. De generaties die hij heeft gedefinieerd, zijn gebaseerd op de demografie van toepassing op de scope van dit onderzoek. Omdat er een veelvoud aan generatiecohorten is opgesteld, is het van belang om voor dit onderzoek vast te stellen welke generatieverdeling voor dit onderzoek gebruikt wordt. Daarom worden de volgende generaties getypeerd aan de hand van geboortjaar in dit onderzoek:

- De Protest generatie, baby boomers (1940 – 1955). Deze generatie kenmerkt zich door idealistische en gedreven mensen die vooral zinvol bezig willen zijn.
- De verbindende generatie X (1955 – 1970) zijn de nuchtere verbinder, gericht op samenwerken en resultaten. Het is de leidinggevende generatie van deze tijd die op een coachende manier
- De Pragmatische generatie (1970 – 1985) zijn de versnellers van het afstemmen en besluiten, gericht op concrete resultaten en bouwers van kennisnetwerken;
- De Authentieke generatie Y (1985 – 2000) creatieve authentieke multitaskers, die flexibel en gelijkwaardig in een open en informele sfeer willen samenwerken.

(Bontekoning, The power of Generations, 2018)

Hieronder worden de generaties inhoudelijk verder uitgewerkt.

Generatie Baby Boomers (1940 – 1955) is opgegroeid met grote economische mogelijkheden en in optimistische tijden. Creativiteit en het verbeteren van eigen vaardigheden in het werk wordt belangrijk geacht. Ze hechten waarde aan status en excentrieke motivaties (Cennamo, 2008; Yu, 2005; Kupperschmidt, 2000). Historisch gezien hebben Baby Boomers grote economische veranderingen meegemaakt. Van de jaren 80, toen Nederland nog voornamelijk een industriële economie was, naar een service economie, naar de hedendaagse kenniseconomie. Zichzelf heruitvinden is een onderdeel van deze generatie en daarmee is ontwikkelen bij eenzelfde bedrijf onderdeel van de carrière (Yu, 2005). Op de werkvloer is de Baby Boomer opzoek naar consensus, mentoring en inzetten van verandering (Kupperschmidt, 2000).

Generatie X (1955 – 1970) is opgegroeid in tijden van snelle digitale en sociale veranderingen. Dit resulteert in onzekerheden op verschillende gebieden waaronder werkzekerheid, een negatiever beeld en in een meer individualistischer, autonome generatie met een grotere toewijding aan een persoonlijke carrière dan aan een organisatie (Cennamo, 2008). Zij kennen de economie vooral als een service-economie met persoonlijke aandacht, rechten als werknemer en aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden (Yu, 2005). Deze generatie neemt risico's en is ondernemend. Daarmee verwachten ze een technologische up-to-date werkomgeving en competente collega's en managers die hen coachen. Ze zijn op hun gemak met veranderingen en gewend aan *on-the-job learning*. Tegelijkertijd kunnen ze ook ongepast gedrag vertonen door onrealistische verwachtingen van leiders (Kupperschmidt, 2000). Ze zijn de nuchtere verbinder, gericht op samenwerken en resultaten (Bontekoning, 2018).

De Pragmatische generatie (1970 – 1985) is een generatie opgegroeid in een periode met veel mogelijkheden. Terwijl hun ouders hard hebben gewerkt, hebben zij de banen voor het uitkiezen. Dit is de eerste generatie die is opgegroeid met ICT, Pc's, mobiele telefoons en internet. Dit heeft grote invloed gehad op hun manier van werken: veel *on the job learning*, praktisch en concreet in het vormgeven van werk en oplossingen. Ze hebben zelfvertrouwen, zijn mondig en hebben eigen ideeën die ze op hun manier willen uitdragen om zo te kunnen leren. Hun houding is dat als het je niet zint, dan moet je er zelf wat aan doen om het concreter, praktischer, sneller te maken (Bontekoning, 2018).

Generatie Y (1985 – 2000) hecht grote waarde aan de werk/privé balans en ontwikkeling, zelfs meer dan andere generaties (Zemke et al, 2000). Dit is een generatie die makkelijk werkt met geavanceerde technologie. Deze generatie is nog meer individualistisch ingesteld dan generatie X, maar is ook idealistisch ingesteld (Tulgan, 1996). Deze generatie kenmerkt zich door creatieve authentieke *multitaskers*, die flexibel en gelijkwaardig in een open en informele sfeer willen samenwerken. Routine en stilstand zijn dooddoeners (Bontekoning, 2018). Ze laten zich minder snel leiden door hiërarchie.

Deze vier generaties hebben allen hun eigen voorkeuren, manieren en uitgangspunten. Tegelijkertijd is het doel van dit onderzoek om vast te stellen welke voorkeuren deze generaties hebben ten aanzien van leiderschapseigenschappen. Hierop rijst de vraag met welke uitgangspunten kan leiderschap op grote schaal getest worden. Daar presenteert Van Knippenberg (2011) een verdere uitwerking van.

3.4 Leiderschapscomponenten

Verschillende onderzoeken hebben vastgesteld dat leiderschap wordt beïnvloed door verschillen in generaties (Arsenault, 2004; Kennedy, 1998; Watkins, 1999). Deze verschillen in generaties betreffen retentie, waarden, motivatie, werkstijlvoorkeuren en het fundamentele idee van wat leiderschap is. Dus wat zijn die *prototypicalities*, of waarden, waaraan de verschillende generaties de voorkeur aan geven? En welke hypothesen kunnen hier vervolgens aan verbonden worden?

Volgens Knippenberg zijn indicatoren voor prototypicality: prestatie, creativiteit, aangenomen leiderschapseffectiviteit, goedkeuring van het leiderschap, omzetintentie, support voor organisationele veranderingen, samenwerkintenties en organisationeel gedrag (Van Knippenberg, 2011). Dit zijn indicatoren die de mate van *prototypicality* van een leider kunnen vaststellen. Hier gebruikt Van Knippenberg het woord “indicatoren” als omschrijving voor de *prototypicality*. Hogg (2001) omschreef deze indicatoren van prototypicality als een set van attributen, gedragingen die tezamen een identiteit vormt. Beiden refereren naar uitingen en gedragingen; een veelheid aan uitingen en gedragingen die in de wereld bestaan. Maar welke uitingen en gedragingen kunnen vastgesteld worden en zijn meetbaar om vast te stellen of er sprake is van leiderschap? Daar heeft Campbell een antwoord op. Campbell heeft na jarenlang wereldwijd onderzoek naar leiderschap een lijst van 9 leiderschapscomponenten, tezamen met 40 leiderschapseigenschappen, vastgesteld. Deze zijn gebaseerd op decennia van onderzoeken, projecten, trainingen, conferenties over leiderschap wereldwijd in samenwerking met *The Centre for Creative Leadership*. Deze lijst van eigenschappen worden universeel gebruikt in leiderschapstrainingen waarbij beargumenteerd wordt dat deze lijst alomvattend is door extensief onderzoek wereldwijd. Deze componenten worden weergegeven als algemene beschrijving van eigenschappen van leiderschap. Teruggrijpend op de studies over leiderschap, *prototypicality*, *Social identity theory* kan de vraag gesteld worden wat de raakvlakken of verschillen zijn tussen de eigenschappen van Campbell Leadership Descriptor (CLD) en de indicatoren die Van Knippenberg gebruikt ter beschrijving van *prototypicality*.

Van Knippenberg noemt als indicator voor leiderschap: ‘Support voor organisationele veranderingen’ of ‘Creativiteit’. Deze kunnen respectievelijk naast de volgende eigenschappen van CLD gelegd worden: *Empowerment* met de onderliggende leiderschapseigenschap: *Supportive, helps others to deal with difficult Personal situations*. En *Resourceful* naast het component ‘Vision’; *Uses existing resources to create successful new ventures*. De indicator ‘Prestatie’ welke terugkomt in de CLD als *Entrepreneurialism* en de indicator ‘Omzetintentie’. Of ‘Samenwerkintenties’, een dergelijke eigenschap erkent de *Campbell Leadership Descriptor* in de component *Diplomacy* die staat voor tactvol (*Gains goodwill by not being offensive, even when disagreeing*) en diplomatiek (*Understands the political nuances of important decisions; readily involves individuals and groups who will be affected*), twee eigenschappen die ook gaan over samenwerkintenties. Onderstaande tabel geeft de vergelijking schematisch weer.

Van Knippenberg	CLD Component
Support voor organisationele veranderingen	Empowerment
Creativiteit	Vision
Prestatie	Entrepreneurialism
Omzetintenties	Entrepreneurialism
Samenwerkintenties	Diplomacy

Tabel 1. Vergelijking leiderschapseigenschappen Van Knippenberg en Campbell Leadership Descriptor

Op grond van bovenstaande vergelijking tussen de indicatoren van Van Knippenberg voor *prototypicality* en de eigenschappen van Campbell kan worden vastgesteld dat er grotendeels sprake is van overlap in hoe de prototypische eigenschappen van leiderschap gedefinieerd worden door Van Knippenberg en door de CLD.

Campbell heeft negen leiderschapscomponenten opgesteld waarvan zes organisationele componenten en drie persoonlijke componenten. De ratio achter de drie persoonlijke componenten is dat een persoon deze minimaal dient te bezitten om succesvol leiderschap te kunnen vertonen in een organisatie. Het gaat hier om de componenten: *Personal style*: door persoonlijk voorbeeld, een algemene organisatorisch niveau van bekwaamheid, optimisme, integriteit en inspiratie neer te zetten; *Personal energy*: hanteren een gedisciplineerde, gezonde levensstijl die de nodige energie biedt om duurzaam de fysieke eisen van het leiderschap aan te kunnen: lange uren, uitdagende beslissingen, conflict en de oplossing ervan, en vermoeiende reizen; *Multicultural awareness*: ervaren en comfortabel om te werken met individuen en omgaan met verschillende geografische, demografische en culturele grenzen.

Deze persoonlijke componenten worden aangevuld met zes organisationele componenten die nodig zijn om succesvol te zijn in een organisatie. Hier gaat het om *Vision*: vaststellen van de algemene toon en richting van de organisatie; *Management*: specifieke doelen stellen en de organisationele middelen sturen om deze te bereiken; *Empowerment*: Selecteren en ontwikkelen van direct rapporterende medewerkers die gecommitteerd zijn aan de organisatie doelen; *Diplomacy*: het maken van coalities met belangrijke interne en externe belanghebbenden: collega's, leidinggevend, direct rapporterende, potentiële organisatorische bondgenoten en andere belangrijke externe besluitvormers; *Feedback*: observeer en luister aandachtig naar klanten, werknemers, studenten, teamleden, alle betrokken partijen, en deel de resulterende informatie vervolgens op een manier die de betrokkenen als gunstig kunnen aanvaarden; *Entrepreneurialism*: toekomstige mogelijkheden vinden, inclusief verhoogde inkomsten, uitgebreide markten of grotere waarschijnlijkheid van gewenste resultaten, zoals een gezondere omgeving of het creëren van schoonheid, door bijvoorbeeld nieuwe projecten, programma's of beleid (Campbell, 2019).

Elke component heeft een 5-tal eigenschappen die specifiek definiëren hoe elke component wordt gevormd.

De ratio achter de componenten is dat deze in een algemene vorm beschrijven welke kenmerken een leider dient te vertonen om succesvol te zijn. Zie in de volgende tabel het overzicht van de *Campbell Leadership Descriptor (CLD)* van het *Centre of Creative Leadership*.

Leadership Descriptor Sort		
Attribute		Description
Organizational components	Vision	Farsighted Sees the bigger picture in developing a vision for the future
		Enterprising Likes to take on new projects and programs
		Persuasive Presents new ideas in ways that create "Buy-in" from necessary constituents
		Resourceful Uses existing resources to create successful new ventures
		Has a global view Thinks beyond national and cultural boundaries
	Management	Dedicated Determined to succeed; will make personal sacrifices
		Delegating Effectively assign responsibility and the necessary authority to others
		Dependable Performs as promised, meets established deadlines
		Focused Sets clear work priorities for self and others
	Empowerment	Systematic Develops systems and procedures for efficiently organizing people and material resources
		Encouraging Helps others to achieve more than they thought they were capable of achieving
		Mentoring Provides challenging assignments and related coaching
		Perceptive Recognizes talent early and provides growth opportunities
		Supportive Helps others deal with difficult personal situations
	Diplomacy	Trusting Sees the best in others, is not suspicious of differences
		Diplomatic Understands the political nuances of important decisions; readily involves individuals and groups who will be affected
		Tactful Gains goodwill by not being offensive, even when disagreeing
		Trusted Is trusted by individuals and groups in conflict to be a fair mediator
		Well Connected Knows a wide range of people who can help get things done
	Feedback	Culturally sensitive Develops teamwork among individuals of different cultures, races, religions and nations
		A good coach Gives constructive feedback in a way that benefits individuals
		A good teacher Communicates critical information needed by groups to perform well
		Candid and Honest Does not suppress information that might be personally embarrassing
		Listens well Open and responsive when receiving ideas from others
	Entrepreneurialism	Numerically astute Organizes data in informative ways to show trends in individual and organizational performance
		Adventuresome Is willing to take risks on promising but unproven methods
		Creative Thinks independently and comes up with many novel ideas
		Durable Persists in the face a criticism or failure; hard to discourage
		Good Fundraiser Adept at securing funds for new projects
Personal Components	Personal Style	Globally innovative Enjoys the challenge of creating new programs and projects that go beyond cultural and national boundaries
		Credible Believable, ethical, trustworthy, has few hidden motives
		Experienced Skilled in and knowledgeable about the organization's core activities
		A visible role model Understands the symbolic value of personal visibility in both daily and ceremonial settings
		Optimistic Sees many positive possibilities; is constantly upbeat
	Personal Energy	Looks at global picture Provides an effective global leadership image across cultural categories and national borders
		Balanced Adapts well to conflicting personal and work demands
		Energetic Active, constantly on the go, radiates energy
		Physically fit In good health, physically durable, seldom sick, has no troublesome addictions
		Publicly impressive Presents an appealing, energizing leadership image; a good speaker
	Multicultural awareness	Internationally resilient Comfortable crossing time zones, eating unfamiliar foods, dealing with new customers, and generally adapting to new cultures.
		Has a global view Thinks beyond national and cultural boundaries (vision)
		Culturally sensitive Develops teamwork among individuals of different cultures, races, religions, and nations (Diplomacy)
		Globally innovative Enjoys the challenge of creating new programs and projects that go beyond cultural categories and national boundaries (Entrepreneurialism)
	Resilient	Looks at global picture Provides an effective global leadership image across cultural categories and national borders
		Internationally Resilient Comfortable crossing time zones, eating unfamiliar foods, dealing with new customers, and generally adapting to other cultures (Personal Energy)

(Campbell, 2019) Authorized approval granted for the Campbell Leadership Descriptor by the Center for Creative Leadership for research purposes.
Copyright© Pfeiffer/a Wiley Imprint

Tabel 2. Overzicht leiderschapseigenschappen Campbell Leadership descriptor

Op hoofdlijnen valt te beargumenteren dat met de lijst leiderschapseigenschappen van de Campbell Leadership Descriptor prototypische kenmerken van een groep gedefinieerd kunnen worden. Met deze afgebakende lijst is het mogelijk om een afgebakend keuzenpallet te generen voor respondenten. Hiermee wordt getracht de derde deelvraag te beantwoorden: *Welke voorkeuren voor leiderschapseigenschappen kunnen op basis van literatuuronderzoek worden vastgesteld per generatie?*

3.5 Theoretische onderbouwing prototypen per generatie

In voorgaande hoofdstukken is de term leiderschap verder uitgewerkt en zijn ook de generaties uitgewerkt. In deze paragraaf wordt een theoretische onderbouwing gegeven welk prototype leiderschapseigenschappen vastgesteld kunnen worden per generatie. Om voorkeuren te kunnen vaststellen per generatie is het van belang die generatie te analyseren: hoe is de generatie opgevoed en welke verwachtingen heeft deze generatie eventueel van haar leider? Gebaseerd op de generatieomschrijving in het Theoretisch Kader (3.3) wordt per generatie een verdere uitwerking gegeven om daaruit te analyseren welke van de Leiderschapseigenschappen van Campbell gekoppeld kunnen worden aan die generatie.

3.5.1 Generatie Baby Boomers (1940-1955)

Deze generatie heeft de Tweede Wereldoorlog niet (volledig) bewust meegemaakt, maar wel de naweeën van dichtbij meegekregen. In de jaren 60 protesteerden ze tegen overheden, tegen autoriteit in het algemeen. Vandaar dat deze generatie soms de “Protestgeneratie” genoemd wordt. Het ontstaan van vakbonden, commissies, nieuwe partijen, paste allemaal bij de wederopbouw. Die wederopbouw maakte dat er vele (economische) mogelijkheden waren. Deze generatie genereerde workaholics met sterke meningen en legden grote nadruk op het materialistische (Kupperschmidt, 2000; Bontekoning, 2018). Het is een statusgevoelige generatie gecreëerd door een omgeving waarin je successen zelf kon creëren en waarin iemands identiteit een verlengstuk was van de carrière (Hoole & Bonnema, 2015).

De Stille Generatie was de voorgangers van deze generatie. Dit was een generatie die weinig nodig had en zeer loyaal was. Dat valt terug te zien in de politieke zuilen, geloofsovertuiging en verschillende vakbonden die zijn opgericht. Ze heeft die naam te danken aan het feit dat ze hadden kunnen opstaan tegen de heersende norm, maar dat nooit hebben gedaan. Ze waren trouw aan het gezag (Bontekoning, 2008; Diepstraten, Vinken, & Vinken, 1999).

Generatie Baby Boomers, ofwel de protestgeneratie, daarentegen zette met hun sterke meningen vele veranderingen in (Kupperschmidt, 2000). Verder is deze generatie vaak op zoek naar consensus en waardeert ze een persoonlijke benadering (Heyns & Kerr, 2018) met als gevolg een poldermodel (Bontekoning, 2018). Tegelijkertijd is deze generatie gericht op het signaleren van fouten. Want als het goed ging, was dat de norm. Functioneringsgesprekken gingen daarom vooral in op hoe zwakten te verbeteren met als gevolg dat fouten werden verdoezeld (Bontekoning, 2018, p. 31).

Ouders van deze generatie zijn: Trouw, gezagsgetrouw en sober. De protestgeneratie is te karakteriseren als: Goedgebekt, workaholics, ondernemend, statusgevoelig, identiteit ontleen aan carrière, weinig respect voor autoriteit. Met een geschiedenis die zoveel impact heeft gehad is het waarschijnlijk ook belangrijk dat de leider vertrouwd kan worden in conflicterende situaties (**Trusted**) immers de Baby Boomer is op zoek naar consensus. De generatie die de Baby Boomers voorging werd de Stille generatie genoemd doordat zij rustig bleef daar waar er welmogelijkheden waren om verandering te brengen. Ze heeft weinig tot geen opschudding gegenereerd. De Baby Boomers generatie is het tegenovergestelde en zette graag de verandering in. Deze generatie acht creativiteit en het verbeteren van eigen vaardigheden in het werk belangrijk. De Baby Boomer wacht niet op toestemming, hij/zij pakt het. Daarom zou *Encouraging* bijvoorbeeld niet een eigenschap zijn die de Baby Boomer belangrijk acht. Om een Baby Boomer te kunnen overtuigen en vast te houden is het nodig om overtuigend te zijn en een visie te hebben. Daar zijn de

eigenschappen **Persuasive** en **Farsighted** van belang. Ze hechten waarde aan status en excentrieke motivaties (Cennamo, 2008; Yu, 2005; Kupperschmidt, 2000). Dat is wellicht is iets dat meer bij hen zelf behoort dan wat ze graag terugzien bij hun leider. Historisch gezien hebben Baby Boomers de meeste en grootste economische veranderingen meegemaakt. Van de jaren 80, toen het nog voornamelijk een industriële economie was, naar een service economie, naar de hedendaagse kenniseconomie. Zichzelf heruitvinden is een onderdeel van dit tijdperk en daarbij hoort het ontwikkelen van een carrière bij eenzelfde bedrijf (Yu, 2005). Assistentie om hen verder te helpen zou een eigenschap kunnen zijn die ze belangrijk achten in de vorm van coaching (**A Good Coach**). Aangezien de Baby Boomer weinig respect heeft voor autoriteit, is ervaring (**Experienced**) een eigenschap die hen beter weet te overtuigen en toewijding toont (**Dedicated**). Op de werkvloer is de Baby Boomer op zoek naar consensus, mentoring en inzetten van verandering (Kupperschmidt, 2000). Deze generatie kenmerkt zich door idealistische en gedreven mensen die vooral zinvol bezig willen zijn (Bontekoning, 2018).

Wat deze generatie voornamelijk kenmerkt is de onuitputtelijke wil om te veranderen. Niet voor niets is hen de naam “Protestgeneratie” gegeven. Er is niet alleen een intrinsieke wil om te veranderen, maar ook een noodzaak om te blijven veranderen in het licht van de veranderingen in de omgeving. Tegelijkertijd blijven ze wel op zoek naar consensus om zo een stabiele omgeving te creëren voor deze veranderingen.

3.5.2 Generatie X (1950 – 1970)

Generatie X is opgegroeid in een tijd van snelle digitale en sociale veranderingen wat resulteert in onzekerheden op verschillende gebieden waaronder werkonzekerheid. Dit leidt tot een negatief beeld op de wereld en een individualistische, autonome generatie die meer toegewijd is aan een persoonlijke carrière dan aan een organisatie (Cennamo, 2008; Glass, 2007). De sociale veranderingen door de generatie Baby Boom hebben geleid tot een toename van diversiteit en alternatieve levenswijzen, meer tolerantie, scheidingen en een liberale immigratie wetgeving (Kupperschmidt, 2000). Constant individueel leren is belangrijk voor deze generatie. Als dat niet lukt binnen een bepaalde organisatie, dan nemen ze hun talenten mee naar een andere organisatie (Bova & Kroth, 2001). Switchen tussen verschillende werkgevers is daarom geen uitzondering. Organisaties dienen werk leuk en dynamisch te maken. Deze generatie is ontvankelijk voor verandering, is ambitieus, resultaatgericht, durft risico's te nemen en wil levenslang blijven leren (Bova & Kroth, 2001; Kupperschmidt, 2000). Ze zijn op hun gemak met verandering en *on-the-job learning*. Tegelijkertijd kunnen ze ook ongepast gedrag vertonen door onrealistische verwachtingen te hebben van hun leiders (Kupperschmidt, 2000). Ze zijn de nuchtere verbinders, gericht op samenwerken en resultaten (Bontekoning, 2018). Mentors of organisationele leiders dienen als voorbeeld te fungeren voor deze generatie en dienen competent zijn (Bova & Kroth, 2001; Kupperschmidt, 2000). Voor deze generatie geldt dat het ze niet uitmaakt waar of wanneer ze aan het werk zijn. Ze delen dat het liefst zelf in; het gaat immers om het resultaat (Glass, 2007). Opvallend is dat deze generatie waarde hecht aan samenwerken en aandacht geven aan verschillende perspectieven (Bontekoning, 2018). Machogedrag wordt niet op prijs gesteld. Als tegenhanger van de protestgeneratie is generatie X geïnteresseerd in zowel de zwakke als sterke onderdelen, en heeft daarbij een realistische kijk op situaties, maar ook een cynische kijk. In plaats van op zoek te gaan naar toewijding in de samenwerking is deze generatie op zoek naar afstemming (Kupperschmidt, 2000). Deze generatie is minder uitgesproken ten opzichte van andere generaties (Bontekoning, 2018, p. 38). Ze weten minder duidelijk wat ze willen en nemen daardoor de gang van werken van de voorgaande generatie over, die hen niet per se energie geeft (Bontekoning, 2018).

De elementen die uitdrukkelijk naar voren komen, zijn de volgende: Werk-privé balans, individualistisch, blijven leren, ondernemerschap, interesse in zwakke en sterke punten, samenwerking, minder uitgesproken, resultaatgericht en mentors als voorbeeld. Verwachting in voorkeuren voor leiderschapseigenschappen gaan daarom gepaard met **Delegating** om individualistisch te kunnen werken met eigen

verantwoordelijkheden. Daarnaast zou **Perceptive** als belangrijke eigenschap gezien kunnen worden, waarbij de persoonlijke ontwikkelingen van deze generatie opvallen bij de leider. Als contra argument kan genoemd worden dat een X'er dit minder belangrijk acht, omdat hij/zij zich toch minder loyaal voelt ten aanzien van de werkgever. Als de ene werkgever de persoonlijke kwaliteit niet opmerkt, dan wordt er gezocht naar een werkgever die dat wel doet. Daarom wordt **Perceptive** toch achterwege gelaten. In de service-economie is persoonlijke aandacht van belang. In deze economie past een generatie die waarde hecht aan samenwerken met een behoefte aan de eigenschap **Listens Well**. Dit past bij het minder uitgesproken karakter van deze generatie, die wel resultaatgericht en ondernemend is. Deze praktische aard in combinatie met een minder uitgesproken mening versterkt de behoefte van deze generatie aan een luisterend oor. Medewerkers verwachten competente collega's en managers die hen coachen. Daarom wordt verwacht dat de eigenschap **A Good Coach** van belang is om die leerverwachting te realiseren. De eigenschap **Trusting** lijkt ook belangrijk zodat de leider open staat voor verschillen. De realistische kijk van deze generatie heeft ook een open blik nodig. Afgewingen worden gemaakt met het hoofd, waarbij sterk en zwak worden afgewogen en een koers wordt bepaald. Vertrouwen is daar een belangrijke eigenschap. Deze generatie neemt risico's en is ondernemend en daar is een optimistische ondernemende insteek voor nodig. Daarom lijkt de eigenschap **Encouraging** belangrijk voor de onuitputtelijke leerhonger. Tegelijkertijd ook **Experienced** en **focused** om hen met de juiste risico's te kunnen begeleiden.

3.5.3 Pragmatische generatie (1970 – 1985)

De Pragmatische generatie (1970 – 1985) is een generatie die is opgegroeid in een periode met veel mogelijkheden. Terwijl hun ouders hard hebben gewerkt en niet een absolute werkzekerheid kenden, hebben zij de banen voor het uitkiezen. Dit is de eerste generatie die is opgegroeid met ICT, Pc's, mobiele telefoons en internet en dit heeft grote invloed gehad op hun manier van werken: veel *on the job learning*, praktisch en concreet in het vormgeven van werk en oplossingsgericht. Ze hebben zelfvertrouwen, zijn mondig en hebben ideeën die ze op hun eigen manier willen uitdragen om zo te kunnen leren. Als het je niet zint dan moet je er zelf wat aan doen om het concreter, praktischer, sneller te maken (Bontekoning, 2018). Ze zijn opgegroeid na de Tweede Wereldoorlog, maar tijdens de Koude oorlog. Ze stonden tijdens het opgroeien vaak in het middelpunt van de belangstelling, waarbij het belangrijk was om authentiek te zijn (Diversions, 2019). Mede daardoor is deze generatie zeer met zichzelf bezig en haar ontplooiing. Ze hechten, ten opzichte van andere generaties, minder belang aan saamhorigheid. Daarnaast wordt ook wel gesproken van de patatgeneratie verwijzend naar het feit dat deze generatie lui en verwend zou zijn. Een verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat ouders deze generatie vrij hebben opgevoed met weinig kritiek en sturing. Dit heeft geresulteerd in een mindere mate van discipline en grotere passiviteit (Diversions, 2019). Tegelijkertijd zijn er wel verwachtingen geschapen voor deze generatie. Er wordt vanuit gegaan dat zij zichzelf voortdurend ontwikkelen om succesvol te zijn en blijven (sociaal, zelfsturend, zelfkritisch) (Diversions, 2019). Op de werkvloer wil deze generatie snel schakelen, maar ervaart stagnaties in besluitvorming. Ze zijn positief ingesteld met alle mogelijkheden in de omgeving, ze willen concrete afspraken maken en interactief processen versnellen (Bontekoning, 2018). In samenwerkingen wordt er vaak secundair gereageerd.

De elementen die uitdrukkelijk naar voren komen in de beschrijving van de Pragmatische generatie zijn: praktisch, zelfvertrouwen, eigen ideeën, interactief, authentiek, zelfontplooiing.

Doordat deze generatie is opgegroeid met ICT, Pc's en mobiele telefoons en internet is er wellicht een grote behoefte aan structuur die geboden wordt door de leider: **Systematic; Develops Systems and procedures for efficiently organizing people and material resources**. Ze hebben wel zelfvertrouwen en hun mondigheid maakt dat ze weinig in hiërarchie denken. Voor deze generatie spreekt ervaring meer dan hiërarchie. Daarom zou **Experienced** een belangrijke eigenschap kunnen zijn. Hun mondigheid en zelfvertrouwen

heeft tegelijkertijd een omgeving nodig, waarbij deze generatie aangespoord wordt om kritisch te blijven en zichzelf te blijven pushen. Zoals hun ouders hun authenticiteit hebben aangespoord, zo ook kan deze generatie behoefte hebben om op hun werk aangespoord te worden. Daar sluiten zowel **Encouraging** op aan om te helpen bereiken wat ze willen bereiken, als **Trusted**. Wanneer ze hun eigen ideeën pitchen, moeten ze door de leider vertrouwd worden, zodat ze een eerlijke benadering van die ideeën hebben. Tegelijkertijd is het van belang dat ze van feedback voorzien worden om de zelfontplooiing verder vorm te geven. **A Good Coach** maakt het dat deze zelfontplooiing constructief blijft en verder wordt uitgewerkt, en dat is iets wat deze generatie belangrijk vindt.

Deze generatie kenmerkt zich door het individualistische. Er wordt veel gekeken naar persoonlijke ontwikkelingen, eigen ideeën aanvoeren door het vele zelfvertrouwen dat deze generatie heeft.

3.5.4 Generatie Y (1985 – 2000)

Generatie Y hecht (een nóg) grotere waarde aan werk/privé balans en ontwikkeling dan de andere generaties (Zemke et al, 2000). Dit is een generatie die makkelijk werkt met geavanceerde technologie. Deze generatie is nog meer individualistisch dan generatie X en idealistisch ingesteld (Tulgan, 1996). Deze generatie kenmerkt zich door creatieve authentieke multitaskers, die flexibel en gelijkwaardig in een open en informele sfeer willen samenwerken. Routine en stilstand zijn dooddoeners (Bontekoning, 2018). Ze laten zich niet leiden door hiërarchie. Generatie Y is opgevoed door ouders die hoge verwachtingen hadden en tegelijkertijd hun de hand boven het hoofd hielden. De ouders van deze generatie zijn voornamelijk van de Baby Boom generatie waarbij de Baby Boom generatie zich realiseert dat deze generatie de toekomst kan verbeteren. Grote invloed van ouders maakt dat deze generatie vol zelfvertrouwen is. Ze zijn zelf oplossend, of lossen problemen samen met hun omgeving op ofwel via internet (Downing, 2006; Glass, 2007). Het zijn gezellige en positieve collega's die open staan voor nieuwe *out-of-the-box* en creatieve ideeën. Tegelijkertijd luisteren ze naar diegenen die passie bieden en waardevolle aansturing kunnen geven om zodoende daar lering uit te kunnen trekken. Onderzoek van Bontekoning (2018) toont aan dat de Baby Boom generatie en generatie Y het goed met elkaar kunnen vinden. Zodra de Baby Boom generatie eigen leerervaringen deelt, hangen de Y'ers aan hun lip (Bontekoning, 2018). Het zijn teamplayers die tot een groep willen behoren. Ze krijgen graag feedback en concrete instructies. Ze behoren graag bij een organisatie waar er korte lijnen zijn en ze betrokken worden bij besluitvorming. Een duidelijke toegevoegde waarde is wat deze generatie nodig heeft om betrokken te zijn. Daarom is het voor leiders belangrijk om te laten zien hoe de Y'er bijdraagt aan doelen van de organisatie (Glass, 2007). Generatie Y is ongestructureerd, ze zeggen wat ze denken en kunnen verlamd raken wanneer verlangd wordt om in een vaste format te werken (Bontekoning, 2018). Wat deze generatie verlangt van hun managers is support, coaching in moeilijke situaties en het gevoel hebben dat hun uitzonderlijke werk wordt bijgehouden zodat ze geholpen worden in hun (carrière)ontwikkeling (Tulgan, 2011).

De elementen die uitdrukkelijk naar voren komen in de beschrijving van de generatie Y zijn: werk-privé balans, individualistisch, desondanks delen van informatie of om hulp vragen wordt uitgebreid gedaan, samenwerken, afweer voor hiërarchie, duidelijkheid over hun persoonlijke meerwaarde, ongestructureerd, persoonlijke aandacht.

Deze generatie is opgevoed met samenwerken en groepswork. Hiërarchie is niet een drijfveer voor deze generatie en werkt zelfs averechts. Vanuit chaos en creativiteit komen nieuwe ideeën en oplossingen. Om deze te stroomlijnen en voortgang te bewaken is het belangrijk dat de leider **Systematic** is en daarmee duidelijk structuur geeft die deze generatie mist. Daarnaast, vanuit die creativiteit en out-of-the-box ideeën is het belangrijk ook het grotere doel duidelijk te houden: “waar doen ze het voor”. Daarom zou de eigenschap **Focused** van belang zijn voor deze generatie. Putten vanuit de ervaring die andere generaties hebben, is wat deze generatie waardeert. Immers delen ze kennis en problemen met het grootste gemak met

elkaar. Daarom zou de eigenschap **Experienced** belangrijk kunnen zijn. Luisteren naar diegenen die passie hebben en ervaring in wat ze doen en gedaan hebben is belangrijk voor deze generatie. Omdat de generatie Y individualistisch ingesteld is en behoefte heeft aan persoonlijke benadering is de eigenschap **A Good coach** waarschijnlijk ook belangrijk. Korte lijnen en snelle feedback waar deze generatie om weer door te kunnen gaan, wijzen naar de eigenschap **Listens well** die van groot belang kan zijn. Dit is ook van belang om de persoonlijke individualistische inslag van deze generatieaandacht te geven. Tot slot is de betrokkenheid van deze generatie geënt op de toegevoegde waarde die ze dagelijks heeft met haar werk. Deze generatie kan het nodig hebben om een leider te hebben met een visie waar de betrokkenheid door wordt versterkt. **Farsighted** lijkt daarmee een eigenschap die hen betrokken maakt door middel van een duidelijke visie voor de toekomst.

3.6 Hypotheses

Onderstaande tabel geeft weer welke leiderschapseigenschappen, met de daarbij behorende leiderschapscomponent dikgedrukt, samen het prototype vormt per generatie.

Baby Boomers	Generatie X	Pragmatische Generatie	Generatie Y
V Farsighted	M Delegating	EM Encouraging	V Farsighted
V Persuasive	F Listens well	D Trusted	M Focused
M Dedicated	PS Experienced	F A good Coach	F A good Coach
PS Experienced	EM Trusting	PS Experienced	F Listens well
F A good Coach	F A good Coach	M Systematic	M Systematic

Tabel 3. Overzicht Theoretische prototypische leiderschapseigenschappen per generatie

Vertaling afkortingen leiderschapscomponenten: V: Vision, M: Management, EM: Empowerment, D: Diplomacy, F: Feedback, EN: Entrepreneurialism, PS: Personal Style, PE: Personal Energy.

In het voorgaande hoofdstuk zijn de verschillende theorieën omtrent leiderschap uiteengezet en daarnaast is besproken wat generaties zijn. Vervolgens, gebaseerd op de theorie van deze generaties is er getracht vast te stellen welke leiderschapseigenschappen van Campbell belangrijk kunnen zijn voor deze generaties.

Op basis van bovenstaande zijn de volgende verwachtingen opgesteld. Voor het gemak noemen we deze hypothesen.

H1: Aan de leiderschapseigenschap *A Good Coach* hechten alle generatie dusdanig veel waarde dat het in hun top tien terecht komt.

H2: Aan de leiderschapseigenschap *Experienced* hechten de generaties Baby Boomers, X en de Pragmatische generatie meer waarde aan dan dat generatie Y dat doet.

H3: Aan de leiderschapseigenschap *Systematic* hechten de Pragmatische generatie en generatie Y dusdanig veel waarde aan dat het in hun top tien terecht komt.

H4: Generatie Y hecht meer waarde aan het leiderschapscomponent Visie dan de andere generaties.

H5: Generatie X en de Pragmatische generatie hechten meer waarde aan de leiderschapscomponent Empowerment dan de andere generaties.

In het volgende hoofdstuk wordt de methode voor dit onderzoek toegelicht.

4. Methodologie

In de voorgaande hoofdstukken is vastgesteld hoe leiderschap gedefinieerd wordt, wat generaties zijn, welke generaties onderzocht worden en wat deze generaties inhouden. Tot slot zijn er vijf hypothesen gevormd. In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke onderzoeksmethode gebruikt zal worden om deze hypothesen te testen.

4.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek concentreert zich op de maritieme industrie in Nederland. Binnen de maritieme industrie wordt onderzocht hoe de verschillende generaties bepaalde leiderschapseigenschappen waarderen. De leiderschapseigenschappen hebben een nominaal karakter wat inhoudt dat het onderwerp wat gemeten wordt niet in cijfers is uit te drukken. Een leiderschapseigenschap is immers niet te kwantificeren.

In dit onderzoek wordt in een grote groep onderzocht welke van de in totaal 40 leiderschapseigenschappen die geclusterd worden in acht leiderschapscomponenten (vanuit het Campbell Leadership Descriptor), het vaakst gekozen worden per generatie. Omdat het gaat om de frequentie waarin gekozen is voor een bepaalde eigenschap per generatie, is er gekozen voor een kwantitatief onderzoek (Sirkin, 2006, p. 36).

4.2 Data verzamel methode

Er is gebruik gemaakt van een enquête en dit maakt statistisch onderzoek mogelijk. Een set van gestructureerde vragen (zie Bijlage 1. De Enquête pagina 42) is opgesteld en gedistribueerd. Om te zorgen dat alle respondenten de enquête begrijpen, is er een pre-test gedaan door vrijwilligers (Malhorta, Birks, & Wills, 2012). Een enquête is een veelvuldig gebruikte dataverzameltechniek in sociaal onderzoek. Voordelen zijn onder andere dat de resultaten van een gestructureerde enquête relatief makkelijk te vergelijken en te analyseren zijn (Malhorta, Birks, & Wills, 2012).

4.3 Structuur van de enquête

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen welke leiderschapseigenschappen de voorkeur genieten van de vastgestelde generaties. De enquête heeft vijf onderdelen.

Het eerste onderdeel bevat de introductie van het onderzoek en wat het voor de respondent zal betekenen. Tevens wordt de deelnemer geïnformeerd over het aantal vragen die beantwoord dienen te worden en de ingeschatte tijd die de gehele enquête zal duren (± 10 minuten). Daarnaast wordt geïnformeerd dat via de vragen die gesteld worden, men aangezet wordt te denken over wat iemand belangrijk vindt in leiderschap. Tot slot eindigt de introductie met de bevestiging dat de enquête anoniem is en de data confidentieel zal worden behandeld.

Het tweede onderdeel van de enquête start met demografische vragen. Hierdoor kunnen de respondenten later op basis van leeftijd in generaties geclusterd worden. Bij het derde onderdeel krijgt de respondent negen clusters van vijf leiderschapseigenschappen te zien waaruit drie belangrijkste eigenschappen gekozen dienen te worden. Deze clusters zijn gebaseerd op de negen leiderschapscomponenten omschreven door David Campbell. Bij het vierde onderdeel kiest de respondent uit de 24 gekozen leiderschapseigenschappen de 10 belangrijkste eigenschappen, waarna gevraagd wordt deze te rangschikken van “meest belangrijk” tot “minst belangrijk”.

Deze uitsluitingsmanier is gekozen om de respondent te dwingen te kiezen wat hij/zij het belangrijkste vindt. De eigenschappen zijn door jarenlang onderzoek vastgesteld. Ze gelden alle 40 als positieve leiderschapseigenschappen die zorgen voor succes. Door vast te stellen wat de respondent de belangrijkste

eigenschappen van een leider vindt, geeft dit inzicht in de eigenschappen van een leider die hem/haar kunnen binden aan de organisatie. Hier komt een top tien rangschikking uit per respondent. Met de waarde berekening, toegelicht in 4.7 Analyse Technieken, kan hier een top tien op vastgesteld worden die per generatie aangeeft aan welke leiderschapseigenschap meer waarde gehecht wordt.

Tot slot wordt de enquête afgesloten met een afsluitend woord en een dankwoord.

Het was mogelijk voor de respondenten om de voortgang bij te houden middels een voortgangsbalk onderaan het scherm. Daarnaast was het ook mogelijk om de enquête te onderbreken en op een later moment weer op te pakken op hetzelfde punt. In totaal waren er 21 vragen, inclusief de sociaal-demografische vragen.

4.4 Interne validiteit

Er wordt gebruik gemaakt van de Leiderschapseigenschappen van Campbell waar decennia lang onderzoek naar gedaan is. Deze worden één op één overgenomen in de enquête in de oorspronkelijke taal: Engels. Hiermee wordt getracht de interne validiteit van deze eigenschappen te waarborgen. Om niets aan het toeval over te laten zijn de leiderschapseigenschappen inclusief de definitie gegeven door Campbell beschreven in de enquête.

4.5 Meting van variabelen

In totaal zijn er de 40 leiderschapseigenschappen van Campbell allen variabelen. In het verlengde vormen de clusters van vijf leiderschapseigenschappen samen een leiderschapscomponent. Dat is ook een variabele. Daarnaast is er sprake van sociaal-demografische variabelen. Een overzicht van deze variabelen wordt hieronder gegeven.

Sociaal-demografie

De respondenten is om sociaal-demografische informatie gevraagd zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en land van herkomst. Tevens is ook gevraagd naar functieniveau, functiecategorie, sector, en grootte van het bedrijf. Gebaseerd op deze informatie is het mogelijk voor de onderzoeker om clusters te maken in de analyse van de resultaten.

Variabelen

De respondenten krijgen acht vragen met daarin de taak om per vraag drie uit vijf gepresenteerde leiderschapseigenschappen te kiezen die ze het meest belangrijk achten uit dat cluster. De maritieme industrie is een internationale industrie. Daarom wordt aangenomen dat de Engelse taal beheerst wordt. Zodoende zijn voor kwaliteitsredenen en voor validiteitsredenen de leiderschapseigenschappen niet vertaald naar de Nederlandse taal. Daarmee worden geen respondenten uitgesloten die wel tot de doelgroep behoren, maar geen Nederlands spreken. Daarnaast is de toelichting van de leiderschapseigenschap toegevoegd om twijfel over de betekenis van de woorden zo veel mogelijk uit te sluiten.

Alle variabelen zijn terug te vinden in de tabel, dikgedrukt, op de volgende bladzijde. Daarbij is het laatste component Multicultural Awareness weggelaten gezien deze overlappende leiderschapseigenschappen heeft met andere leiderschapscomponenten. Het puur meten op leiderschapseigenschappen zou door het betrekken van dezelfde eigenschappen vervuilen gezien het onduidelijk wordt of de eigenschap bij het ene component behoort of het andere component.

		Leadership Descriptor Sort	
Attribute		Description	
Organizational components	Vision	Farsighted	Sees the bigger picture in developing a vision for the future
		Enterprising	Likes to take on new projects and programs
		Persuasive	Presents new ideas in ways that create “Buy-in” from necessary constituents
		Resourceful	Uses existing resources to create successful new ventures
		Has a global view	Thinks beyond national and cultural boundaries
	Manage-ment	Dedicated	Determined to succeed; will make personal sacrifices
		Delegating	Effectively assign responsibility and the necessary authority to others
		Dependable	Performs as promised, meets established deadlines
		Focused	Sets clear work priorities for self and others
	Empower-ment	Systematic	Develops systems and procedures for efficiently organizing people and material resources
		Encouraging	Helps others to achieve more than they thought they were capable of achieving
		Mentoring	Provides challenging assignments and related coaching
		Perceptive	Recognizes talent early and provides growth opportunities
		Supportive	Helps others deal with difficult personal situations
	Diplomacy	Trusting	Sees the best in others, is not suspicious of differences
		Diplomatic	Understands the political nuances of important decisions; readily involves individuals and groups who will be affected
		Tactful	Gains goodwill by not being offensive, even when disagreeing
		Trusted	Is trusted by individuals and groups in conflict to be a fair mediator
		Well Connected	Knows a wide range of people who can help get things done
	Feedback	Culturally sensitive	Develops teamwork among individuals of different cultures, races, religions and nations
		A good coach	Gives constructive feedback in a way that benefits individuals
		A good teacher	Communicates critical information needed by groups to perform well
		Candid and Honest	Does not suppress information that might be personally embarrassing
		Listens well	Open and responsive when receiving ideas from others
	Entrepre-neurialism	Numerically astute	Organizes data in informative ways to show trends in individual and organizational performance
		Adventuresome	Is willing to take risks on promising but unproven methods
		Creative	Thinks independently and comes up with many novel ideas
		Durable	Persists in the face a criticism or failure; hard to discourage
		Good Fundraiser	Adept at securing funds for new projects
	Personal Components	Personal Style	Globally innovative
Credible			Believable, ethical, trustworthy, has few hidden motives
Experienced			Skilled in and knowledgeable about the organization’s core activities
A visible role model			Understands the symbolic value of personal visibility in both daily and ceremonial settings
Optimistic			Sees many positive possibilities; is constantly upbeat
Personal Energy		Looks at global picture	Provides an effective global leadership image across cultural categories and national borders
		Balanced	Adapts well to conflicting personal and work demands
		Energetic	Active, constantly on the go, radiates energy
		Physically fit	In good health, physically durable, seldom sick, has no troublesome addictions
		Publicly impressive	Presents an appealing, energizing leadership image; a good speaker
	Internationally resilient	Comfortable crossing time zones, eating unfamiliar foods, dealing with new customers, and generally adapting to new cultures.	

(Campbell, 2019) Authorized approval granted for the Campbell Leadership Descriptor by the Center for Creative Leadership for research purposes.
Copyright© Pfeiffer/a Wiley Imprint

Tabel 4. Variabelen van de Campbell Leadership Descriptor die in het onderzoek wordt gebruikt.

4.6 Steekproef

Volgens het Maritieme Cluster Employment 2019 heeft de Nederlandse Maritieme industrie een populatie van 258.722 medewerkers, ofwel 2,9 procent van de werknemers van Nederland. Met de tijdsduur van dit onderzoek is het niet haalbaar om alle werknemers in deze industrie te bereiken. Daarom is er gebruikgemaakt van een disproportioneel gestratificeerde steekproef (Baarda & De Goede, 2006, p. 156). Hier is voor gekozen, omdat binnen de groep respondenten vier deelgroepen worden vastgesteld op basis van de vastgestelde generaties. Deze groepen zullen geen proportionele weergave zijn van de generaties in de populatie.

De grootte van de steekproef is vastgesteld met de steekproefformule¹. Hierbij is de steekproef eindig, wordt er gebruikt gemaakt van een betrouwbaarheid van 95% en een foutenmarge van 5%. Daarmee is de steekproefgrootte vastgesteld op 384 personen.

De respondenten zijn geselecteerd door het benaderen van HR Medewerkers van maritieme organisaties die binnen de doelgroep vallen. Deze bedrijven is gevraagd om ondersteuning te verlenen in de verspreiding van de enquête. Daarnaast heeft de onderzoeker een uitgebreid LinkedInnetwerk van bijna 2400 connecties grotendeels uit de maritieme industrie. Door middel van meerdere *postings* online en persoonlijke benadering is getracht de respondenten te activeren. Tot slot zijn maritieme connecties gevraagd het bericht te delen zodat ook via een sneeuwbaaleffect de enquête is verspreid.

Om de data zo puur mogelijk te houden zijn er controlevragen opgenomen in de enquête ter bevestiging of een respondent wel degelijk een medewerker is uit de Maritieme industrie en in Nederland woont.

4.7 Analyse Technieken

Beschrijvende analyse technieken zijn gebruikt om inzicht te geven in de groep respondenten qua afkomst, leeftijd, geslacht, scholingsniveau, functieniveau, functiecategorie, werkzaam in welke sector van de maritieme industrie en de grootte van de organisatie.

4.7.1 Enquête

Vragen B1 tot en met B8 (zie Bijlage 1. De Enquête pagina 42) geven de clustervragen weer en wordt naar gerefereerd als de **1^e ronde**. Bij deze cluster vragen wordt de respondent gevraagd drie van de vijf leiderschapseigenschappen van die Leiderschapscomponent te kiezen. Na deze eerste ronde is het mogelijk vast te stellen welke 24 leiderschapseigenschappen het meest gekozen zijn per generatie. Hier wordt naar gerefereerd als de **2^e ronde**. Middels het tellen van het aantal respondenten, en vaststellen van de generatie van de respondenten, is vastgesteld hoeveel procent van welke generatie een eigenschap heeft gekozen.

Daarna is de respondenten gevraagd de tien leiderschapseigenschappen uit de selectie van vierentwintig te kiezen en deze vervolgens te rangschikken. Leiderschapseigenschappen hebben van origine geen ordinaal vermogen. *Farsighted* is namelijk niet “een hogere/belangrijkere/betere” eigenschap dan *Trusted* en dit is niet kwantitatief uit te drukken (Baarda & De Goede, 2006, p. 186). Desondanks wordt de respondent gevraagd de geselecteerde 10 eigenschappen te rangschikken. Hiermee geeft de respondent een waarde van 1 tot 10 aan de door hem/haar 10 geselecteerde eigenschappen met als gevolg dat de volgorde van die van tien eigenschappen “verkeerd” of “goed” kan zijn voor die respondent. Daarmee wordt door elke respondent de top tien lijst ordinaal gemaakt (Sirkin, 2006, p. 42). Hiermee meten we welke eigenschap belangrijker wordt geacht dan de andere eigenschap, maar niet hoeveel belangrijker.

¹ $n \geq \frac{N \cdot z^2 \cdot p(1-p)}{z^2 \cdot p(1-p) + (N-1) \cdot F^2}$

Om per generatie vast te stellen welke ranglijst met eigenschappen algemeen voor die groep geldt, worden deze ranglijsten met elkaar vergeleken. Dat is gedaan via het vaststellen van de frequentie waarmee gekozen is voor een bepaalde eigenschap per generatie, ofwel gegroepeerde ordinale data. Het gevolg hiervan is dat er een variabele is (de leiderschapseigenschap), een frequentie waarmee voor deze eigenschap gekozen is, en een rang die aan de gekozen eigenschap is toegekend.

In de analyse wordt per rang vastgesteld met welke frequentie een generatie een leiderschapseigenschap heeft gekozen. En deze resultaten wordt per rang vermenigvuldigd met de bijbehorende waarde.

Rang één heeft waarde 10, rang twee heeft waarde 9, rang drie heeft waarde 8, rang vier heeft waarde 7, rang vijf heeft waarde 6, rang zes heeft waarde 5, rang zeven heeft waarde 4, rang acht heeft waarde 3, rang 9 heeft waarde 2 en rang 10 heeft waarde 1.

Ter illustratie het volgende voorbeeld: Respondent X heeft de volgende leiderschapseigenschappen gerangschikt van 1 tot 10:

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. <i>Farsighted</i> | 6. <i>Credible</i> |
| 2. <i>Trusted</i> | 7. <i>Experienced</i> |
| 3. <i>Focused</i> | 8. <i>Creative</i> |
| 4. <i>A good coach</i> | 9. <i>Dedicated</i> |
| 5. <i>Encouraging</i> | 10. <i>Listens Well</i> |

Hierbij wordt *Farsighted* de waarde 10 gegeven tot en met de eigenschap *Listens well* een waarde van één.

Respondent Y heeft de volgende leiderschapseigenschappen gerangschikt van 1 tot 10:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. <i>Delegating</i> | 6. <i>Trusting</i> |
| 2. <i>Farsighted</i> | 7. <i>Trusted</i> |
| 3. <i>Experienced</i> | 8. <i>Has a global view</i> |
| 4. <i>A Good Coach</i> | 9. <i>Dedicated</i> |
| 5. <i>Listens Well</i> | 10. <i>Focused</i> |

Hierbij telt de waarde *Delegating* tien keer en *Farsighted* negen keer, enz.

Voor elke generatie worden de 40 eigenschappen uitgewerkt per rang. Als gevolg hiervan heeft elke generatie een cumulatieve waarde per leiderschapseigenschap, waarbij de hoogst scorende eigenschap, als belangrijkste voor die generatie wordt gezien. Vervolgens wordt berekend wat dit procentueel betekent voor deze generatie. Op deze manier wordt de top tien leiderschapseigenschappen voor elke generatie procentueel weergegeven.

Het is mogelijk dat eigenschappen dezelfde cumulatieve waarde hebben binnen een generatie. Wanneer dat het geval is, zal hier qua rangschik geen onderheid in gemaakt worden.

In dit onderzoek worden geen uitspraken gedaan over kansverdelingen tussen welke eigenschappen meer of minder gekozen wordt. Hier wordt een ordinale lijst onderzocht welke niet gebaseerd is op cijfers maar op een rangschikking. Dat maakt dat dit onderzoek non-parametrisch is. Tot slot wordt middels de Kruskal-Wallis methode of *one-way ANOVA on ranks* vergeleken welke generaties welke leiderschapseigenschap belangrijker vindt dan de ander (Grande, 2015).

4.7.2 Hypotheses

Op basis van de theorie zijn hypothesen vastgesteld. Wanneer in de hypothese verwezen wordt naar “meer waarde” die een generatie ten opzichte van een andere generatie hecht aan een eigenschap wordt gerefereerd naar de top tien resultaten.

Voor hypothesen twee, vier en vijf is gekozen voor een vergelijkende hypothese tussen de voorkeuren van generaties. Om een aanbeveling te kunnen formuleren voor groepen die verschillende verhoudingen generaties hebben, is het wenselijk om deze diepgang te onderzoeken zodat nuance verschillen tussen de generaties beschreven kan worden

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Eerst zal er een overzicht worden gegeven van het type data dat verzameld is gevolgd met een beschrijving van de data.

5.1 Data overzicht

De data is verzameld in 25 dagen, van 27 juni 2019 tot en met 19 juli 2019. In totaal is de survey 251 keer gestart waarvan er 192 compleet beantwoord zijn. Van deze 192 respondenten zijn er vijf onbruikbare responsen waarbij geboorte data in “2019” zijn en daarmee geen waardevol uitsluitsel geven over leeftijd en dus generatie. Tevens zijn er negen respondenten welke niet permanent in Nederland wonen en daarmee niet tot de scope van het onderzoek behoren. Dat maakt dat er 178 bruikbare respondenten zijn. Dat geeft, met een steekproef van 384 respondenten, een response rate van 46,35% wat voor sociale onderzoeken een net percentage is.

Eerst zal er een weergave gegeven worden over de totale groep respondenten. Vervolgens wordt inzicht gegeven in hoe de demografische categorieën zich verhouden ten opzichte van de van de verschillende generaties respondenten. Tot slot wordt vastgesteld wat de respons is op de inhoudelijke vragen over de voorkeuren leiderschapseigenschappen.

5.2 Beschrijving demografie steekproef

Van de totale groep respondenten (178) zijn er 53 vrouw (29,8%) en 125 man (70,2%). Van de totale Nederlandse populatie is 52,94% vrouw en 47,06% man. Door afwezigheid van man-vrouw verhouding in de maritieme sector is er helaas geen vergelijking te maken op dit vlak. Echter wordt ervaren dat de verhouding in de maritieme sector meer richting mannen helt dan vrouwen in de maritieme industrie.

Het gros van de respondenten, met een frequentie van 142, komt uit Nederland (79,8%). De volgende grootste groep is vijf Grieken met een aandeel van 2,8% van de groep. Verder zijn er vele verschillende landen die niet dusdanig geclusterd kunnen worden dat er een significante groep gedefinieerd kan worden. Landen van herkomst zijn bijvoorbeeld, Argentinië, België, Brazilië, Polen, Roemenië, Spanje, Turkije, Duitsland etc. Ondanks dat 20,2% van de respondenten uit andere landen komt en geen significante groepen kunnen vormen, heeft de volledige groep respondenten (178 respondenten, 100%) een permanente leefstatus in Nederland. Daarmee behoren zij wel tot de scope van dit onderzoek.

Het aantal respondenten dat tot 5 jaar in Nederland woont zijn 16, 9% van het totaal. Het grootste deel van de respondenten leeft/woont meer dan 30 jaar in Nederland (61,8%). De tweede groep van 34 respondenten (19,1%) verblijft tussen de 21 en 30 jaar in Nederland. Zeven respondenten leven tussen de 11 en 20 jaar in Nederland (3,9%). En tot slot wonen elf respondenten (6,2%) 6 tot 10 jaar in Nederland.

Qua opleidingen heeft de helft van de respondenten een Bachelor opleiding volbracht (90 respondenten, 50,6%). De volgende grootste groep zijn respondenten met een Master opleiding met 62 respondenten (34,8%). Samen vormt deze groep 85,4 procent van de respondenten. De overige respondenten hebben een MBO opleiding, lagere school of minder genoten met respectievelijk 24 respondenten (13,5%), en tweemaal één respondent (0,6%).

Highest Level of Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma (MBO)	24	13,5	13,5	13,5
	Degree (Bachelor in Science / Bachelor in Arts)	90	50,6	50,6	64,0
	Master's Degree (M.Sc / MA / MBA)	62	34,8	34,8	98,9
	Secondary school	1	,6	,6	99,4
	Less than secondary school	1	,6	,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Tabel 5. Weergave verdeling hoogst genoten opleiding respondenten

De sectoren binnen de maritieme industrie waar de grootste groep respondenten werkt, is met een percentage van 40,4%, de Shipping industrie. De snelste opvolger is Maritime Services met 16,3%. Opgevolgd door de Baggerindustrie met 11,8%. Tot slot zijn noemenswaardige deelnemende industrieën: de Offshore, Shipbuilding and Repair en Maritime Suppliers met respectievelijk 8,4%, 6,7% en 2,8%. Samen vormen deze industrieën een vertegenwoordiging van 86,4% van de respondenten. Overige industrieën zijn onvoldoende vertegenwoordigd om specifiek benoemt te worden.

Type of Organization

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Civil	1	,6	,6	,6
	Cruise Shipping	1	,6	,6	1,1
	Dredging	21	11,8	11,8	12,9
	Energy	3	1,7	1,7	14,6
	Government	2	1,1	1,1	15,7
	Industry	4	2,2	2,2	18,0
	Inland Shipping	2	1,1	1,1	19,1
	Maritime Services	29	16,3	16,3	35,4
	Maritime Suppliers	5	2,8	2,8	38,2
	Offshore	15	8,4	8,4	46,6
	Offshore Wind	8	4,5	4,5	51,1
	Ports	2	1,1	1,1	52,2
	Shipbuilding and Repair	12	6,7	6,7	59,0
	Shipping	72	40,4	40,4	99,4
	Yacht building	1	,6	,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Tabel 6. Weergave verdeling type organisatie respondenten

Van de volledige respons werkt de helft in de operatie (50,6%), 27,5% in het midden management, 16,9% hoger management en 5% op directieniveau.

Welke functiecategorieën de respondenten hebben varieert. De grootste groepen zijn Human Resources (HR) Operationeel, Management en Commercieel met respectievelijk 17,4%, 14%, 10,7% en 10,1% van de totale sample. Hierbij tonen de statistieken aan dat de meeste vrouwen werken bij HR (15) en de meeste mannen in Operatie (18). De grootste groepen mannen die opvolgen zijn 16 op HR, 16 op management en 14 commercieel. Terwijl de grootste groepen vrouwen (op HR na) zijn: zeven operationeel, vier commercieel en vier financieel.

		Function category			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrative	3	1,7	1,7	1,7
	Commercial	18	10,1	10,1	11,8
	Engineering	10	5,6	5,6	17,4
	Engineering and Commercial/Sales	6	3,4	3,4	20,8
	Financial	11	6,2	6,2	27,0
	Higher Management	4	2,2	2,2	29,2
	ICT	5	2,8	2,8	32,0
	Inspection	1	,6	,6	32,6
	Logistics	2	1,1	1,1	33,7
	Management	19	10,7	10,7	44,4
	Management and Education	1	,6	,6	44,9
	Managing Board	3	1,7	1,7	46,6
	Marketing	1	,6	,6	47,2
	Naval Architecture	2	1,1	1,1	48,3
	Office Management	1	,6	,6	48,9
	Operational	25	14,0	14,0	62,9
	Project Management	13	7,3	7,3	70,2
	Purchase	6	3,4	3,4	73,6
	Human Resources	31	17,4	17,4	91,0
	QHSE	14	7,9	7,9	98,9
	Research and Development	2	1,1	1,1	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Tabel 7. Weergave verdeling functie categorie respondenten

De gebruikte generatie indeling zoals omschreven in het Theoretische Kader geeft 41 respondenten van generatie X (23%), 76 respondenten van de Pragmatische generatie (42,7%) en 61 respondenten van generatie Y (34,3%).

Generatie Baby Boomers heeft een absolute nul respons. Een absolute nul respons houdt in dat er geen waarden zijn gemeten voor deze generatie (Sirkin, 2006, p. 47). Daarom wordt deze in de verdere analyse uitgesloten. In het testen van hypothesen wordt de generatie Baby Boomers dan ook niet meer meegenomen

Onderstaand tabel geeft inzicht in de indeling van de overige drie generaties in de steekproef:

		Generatie			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gen X	41	23,0	23,0	23,0
	Gen P	76	42,7	42,7	65,7
	Gen Y	61	34,3	34,3	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Tabel 8. Verhouding generaties in de steekproef

5.3 Weging leiderschapseigenschappen eerste ronde

Na de demografische vragen zijn de eerste ronde vragen gepresenteerd. Deze eerste ronde bestaat uit 8 vragen. Elke vraag representeert een leiderschapscomponent waarbij de respondent drie van de vijf bijbehorende leiderschapseigenschappen mag kiezen (zie Tabel 4 pagina 19 het overzicht van de leiderschapscomponenten met haar vijf bijbehorende leiderschapseigenschappen). Op de volgende pagina (zie Tabel 9, pagina 27) een cijfermatige en procentueel overzicht welke keuzes de respondenten per generatie hebben gemaakt. Onderstaand wordt per leiderschapscomponent de keuzeverhoudingen van de generaties ten aanzien van de leiderschapseigenschappen uiteengezet.

Vision

In het cijfermatige overzicht valt af te lezen dat de leiderschapscomponent *Vision* over het algemeen genomen de eigenschappen *Farsighted* (85,4%), *Resourceful* (66,3%) en *Has a global view* (57,3%) als de drie belangrijkste wordt gekozen. Opvallend daarbij is dat elke generatie dezelfde volgorde van deze drie meeste belangrijke eigenschappen heeft gemaakt. Zowel generatie X, pragmatische als Y hebben intern ook de algemene volgorde waarbij de meesten van die generatie de volgorde *Farsighted*, *Resourceful* en *Has a global view* kiezen als belangrijkste eigenschappen van het eerste cluster. Geen enkele ander cluster (of leiderschapscomponent) heeft een zelfde verhouding tussen de interne generatie specifieke keuzes met de gehele groep respondenten in zijn algemeenheid. *Enterprising* en *Persuasive* zijn minder relevante leiderschapseigenschappen in de eerste cluster.

Management

Het Leiderschapscomponent *Management* zijn de leiderschapseigenschappen *Focused* (79,2%), *Delegating* (64,0%) and *Systematic* (52,2%) meest gekozen eigenschappen in zijn algemeenheid. Hierbij hebben alle generaties de eigenschap *Focused* als meest gekozen. Echter lijkt Generatie Y minder belang te hechten aan de tweede eigenschap *delegating*, want daar heeft deze generatie het minst voor gekozen in dit cluster. Bij generatie X is het opvallend hoe weinig er gekozen is voor het totaal als derde eigenschap gekozen *Systematic*. Hier heeft maar 19,4% van de generatie deze eigenschap gekozen, het minst van het gehele cluster.

Empowerment

Behalve op de eerste eigenschap *Encouraging*, welke door alle generaties als meest gekozen is, ervaart *Empowerment* ook enige verdeeldheid. Waarbij de eigenschap *Mentoring* algemeen als tweede uit de selectie komt, heeft generatie X deze als vierde vaakst gekozen eigenschap. Tot slot geldt dit voor de derde eigenschap voor de Pragmatische generatie die *Perceptive* als vierde keus rangschikt in plaats van als derde zoals overall gezien het geval is. Opvallend is dat alle generaties het minst kiezen voor *Culturally Sensitive*.

# respondenten per generatie gekozen voor leiderschapseigenschap (N=178)						% respondenten per generatie gekozen Lg.Eig.			
		Generatie X	Generatie P	Generatie Y	TOTAL	TOT %	Generatie X (N=41)	Generatie P (N=76)	Generatie Y (N=61)
Vision	Farsighted	31 (20,4%)	67 (44,1%)	54 (35,5%)	152	85,4%	75,6%	88,2%	88,5%
	Enterprising	23 (24,2%)	38 (40,0%)	34 (35,8%)	95	53,4%	56,1%	50,0%	55,7%
	Persuasive	13 (19,4%)	33 (49,3%)	21 (31,3%)	67	37,6%	31,7%	43,4%	34,4%
	Resourceful	30 (25,4%)	51 (43,2%)	37 (31,4%)	118	66,3%	73,2%	43,4%	60,7%
	Has a global view	26 (25,5%)	39 (38,2%)	37 (36,3%)	102	57,3%	63,4%	67,1%	60,7%
Management	Dedicated	18 (18,6%)	41 (42,3%)	38 (39,2%)	97	54,5%	43,9%	53,9%	62,3%
	Delegating	31 (27,2%)	52 (45,6%)	31 (27,2%)	114	64,0%	75,6%	55,3%	50,8%
	Dependable	21 (23,6%)	36 (40,4%)	32 (36,%)	89	50,0%	51,2%	47,4%	52,5%
	Focused	35 (24,8%)	56 (39,7%)	50 (35,5%)	141	79,2%	85,4%	73,7%	82,0%
	Systematic	18 (19,4%)	43 (46,2%)	32 (34,4%)	93	52,2%	43,9%	56,6%	52,5%
Empowerment	Encouraging	33 (32,1%)	60 (42,0%)	50 (35,0%)	143	80,3%	80,5%	78,9%	82,0%
	Mentoring	23 (17,8%)	59 (45,7%)	47 (36,4%)	129	72,5%	56,1%	77,6%	77,0%
	Perceptive	25 (25,3%)	35 (35,4%)	39 (39,4%)	99	55,6%	61,0%	46,1%	63,9%
	Supportive	15 (22,1%)	32 (47,1%)	21 (30,9%)	68	38,2%	36,6%	42,1%	34,4%
	Trusting	27 (28,4%)	42 (44,2%)	26 (27,4%)	95	53,4%	65,9%	55,3%	42,6%
Diplomacy	Diplomatic	19 (19,6%)	43 (44,3%)	35 (36,1%)	97	54,5%	46,3%	56,6%	57,4%
	Tactful	23 (20,4%)	52 (46,0%)	38 (33,6%)	113	63,5%	56,1%	68,4%	62,3%
	Trusted	35 (24,3%)	62 (43,1%)	47 (32,6%)	144	80,9%	85,4%	81,6%	77,0%
	Well Connected	27 (26,5%)	37 (36,3%)	38 (37,3%)	102	57,3%	65,9%	48,7%	62,3%
	Culturally sensitive	19 (24,4%)	34 (43,6%)	25 (32,1%)	78	43,8%	46,3%	44,7%	41,0%
Feedback	A good coach	38 (23,3%)	69 (42,3%)	56 (34,4%)	163	91,6%	92,7%	90,8%	91,8%
	A good teacher	16 (18,8%)	38 (44,7%)	31 (36,5%)	85	47,8%	39,0%	50,0%	50,8%
	Candid and honest	25 (26,9%)	41 (44,1%)	27 (29,0%)	93	52,2%	61,0%	53,9%	44,3%
	Listens well	39 (25,8%)	62 (41,1%)	50 (33,1%)	151	84,8%	95,1%	81,6%	82,0%
	Numerically astute	5 (11,5%)	18 (42,9%)	19 (45,2%)	42	23,6%	12,2%	23,7%	31,1%
Entrepreneurialism	Adventuresome	28 (25,5%)	44 (39,6%)	39 (35,1%)	111	62,4%	68,3%	57,9%	63,9%
	Creative	34 (22,5%)	66 (43,7%)	51 (33,8%)	151	84,8%	82,9%	86,8%	83,6%
	Durable	29 (25,0%)	50 (43,1%)	37 (31,9%)	116	65,2%	70,7%	65,8%	60,7%
	Good Fundraiser	6 (14,3%)	20 (47,6%)	16 (38,1%)	42	23,6%	14,6%	26,3%	26,2%
	Globally innovative	26 (22,8%)	48 (42,1%)	40 (35,1%)	114	64,0%	63,4%	63,2%	65,6%
Personal Style	Credible	32 (24,1%)	59 (44,4%)	42 (31,6%)	133	74,7%	78,0%	77,6%	68,9%
	Experienced	29 (24,4%)	49 (41,2%)	41 (34,5%)	119	66,9%	70,7%	64,5%	67,2%
	A visible role model	27 (26,7%)	42 (41,6%)	32 (31,7%)	101	56,7%	65,9%	55,3%	52,5%
	Optimistic	22 (19,1%)	50 (43,5%)	43 (37,4%)	115	64,6%	53,7%	65,8%	70,5%
	Looks at global picture	13 (19,7%)	28 (42,4%)	25 (37,9%)	66	37,1%	31,7%	36,8%	41,0%
Personal Energy	Balanced	32 (24,2%)	53 (40,2%)	47 (35,6%)	132	74,2%	78,0%	69,7%	77,0%
	Energetic	29 (21,5%)	61 (45,2%)	45 (33,3%)	135	75,8%	70,7%	80,3%	73,8%
	Physically fit	19 (24,1%)	32 (40,5%)	28 (35,4%)	79	44,4%	46,3%	42,1%	45,9%
	Publicly impressive	24 (20,9%)	48 (41,7%)	43 (37,4%)	115	64,6%	58,5%	63,2%	70,5%
	Internationally resilient	19 (26,0%)	34 (46,6%)	20 (27,4%)	73	41,0%	46,3%	44,7%	32,8%

Tabel 9. Resultaten per generatie aantal en procentueel gekozen voor leiderschapseigenschap.

Diplomacy

Het component *Diplomacy* heeft ook maar op één eigenschap eensgezindheid, namelijk: *Trusted*. *Trusted* wordt het vaakst gekozen daar alle drie de generaties en geeft dat met 80,9% overtuiging weer. Zowel voor de tweede als derde keus is er verdeeldheid. Globaal genomen wordt *Tactful* and *Well connected*, met respectievelijk 63,5% en 57,3% als tweede en derde aangemerkt. Terwijl zowel generatie X als Y deze twee omdraait en *Well connected* als tweede vaakst gekozen wordt, met opvolgend *Tactful*, bij beide generaties. Tot slot heeft de Pragmatische generatie als vierde vaakst gekozen voor *Well connected*. Bij deze generatie staat *Diplomatic* op de derde plaats.

Feedback

De eigenschap *Numerically Astute* ervaart een dieptepunt door algemeen maar 23,6% van de te verdelen

drie keuzes te hebben ontvangen. Het component *Feedback* pakt een recordhoogte met 91,6% op de leiderschapseigenschap *A good Coach*. Ondanks dat generatie X deze eigenschap ‘maar’ als tweede vaakst gekozen heeft. Een sterke opvolger is de eigenschap *Listens well* met globaal gezien 84,8% van de stemmen. Daarop volgt *Candid and Honest* als hekkensluiter met een in verhouding mager percentage van 52,2%. Daarmee is de vierde keus, *A good teacher* met een percentage van 47,8%, een die de derde keus snel opvolgt.

Entrepreneurialism

Een volmondige globale eerste keus is neergelegd bij de eigenschap *Creative* met een 84,4% score. Echter slaat verdeeldheid toe bij de tweede keus. Globaal genomen heeft de eigenschap *Durable* de tweede linie, echter heeft generatie Y deze eigenschap als vierde vaakst gekozen. De globale derde keus is *Globally innovative* echter ook hier schiet de verhouding verschillende kanten op. Waarbij Generatie X deze eigenschap als vierde vaakst gekozen heeft, generatie Y deze eigenschap als tweede vaakst en de Pragmatische generatie goed zit gezien deze de eigenschap als derde vaakst gekozen heeft. Van alle vijf de eigenschappen in dit component is er grote verdeeldheid. De eensgezindheid in de eerste keus wordt niet doorgetrokken in de keuzes voor andere eigenschappen, waardoor er kleine procentpunt verschillen tussen de tweede, derde en vierde keus zit. Respectievelijk 1,2 procentpunt tussen tweede en derde keus. En 1,6 procentpunt tussen de derde en vierde keus.

Personal Style

Bij het component *Personal Style* heerst er ook verdeeldheid waarbij geen enkele rangschikking universeel uitgesproken is op de laatste na. De hoogste score is 74,7% waarbij vastgesteld kan worden dat 3/4^e globaal gezien *Credibel* als belangrijkste eigenschap acht, ondanks dat generatie Y deze als tweede vaakst gekozen heeft. Met 7,8 procentpunt volgt *Experienced* de eerste eigenschap op terwijl de Pragmatische generatie en generatie Y beiden deze als derde keus hebben staan. Terwijl generatie X als derde keus heeft *A visible Role model*, komt deze eigenschap globaal als vierde uit de molen. Als derde wordt *Optimistic* als een belangrijke component geteld waarbij generatie X deze als vierde kiest, de pragmatische generatie deze als derde vaakst gekozen heeft en tot slot generatie Y deze als tweede vaakst gekozen eigenschap heeft. De gemene deler is de het vijfde en laatste eigenschap, *Looks at global picture*, waarbij alle generaties deze het minst hebben gekozen.

Personal Energy

Tot slot heeft het component *Personal Energy* weer een nette verdeling waarbij op de eerste plaats komt *Energetic*. Hier heeft zowel generatie X als generatie Y deze het vaakst gekozen. De Pragmatische generatie heeft deze als tweede vaakst gekozen. Op de tweede plaats komt *Balanced*, waarbij precies het omgekeerde gebeurt als bij de eerste keus: de Pragmatische generatie kiest deze als eerste en generatie X en Y hebben deze beide als tweede vaakst gekozen. Respectievelijk is er globaal 75,8% gekozen voor *Energetic* en 74,2% heeft gekozen voor *Balanced*. Eensgezindheid voor de derde keus waarbij alle drie de generaties *Publicly Impressive* het derde vaakst gekozen heeft. Generatie X en Y zijn eensgezind over de vierde en vijfde plaats, respectievelijk *Physically fit en Internationally resilient*. De Pragmatische generatie wisselt deze om.

De resultaten van de generaties uitgeschreven in een tabel geeft het volgende overzicht.

Component		Generatie X	Generatie P	Generatie Y
Vision	1	Farsighted	Farsighted	Farsighted
	2	Resourceful	Enterprising	Resourceful
	3	Has a global view	Has a global view	Has a global view
Management	1	Focused	Focused	Focused
	2	Delegating	Delegating	Dedicated
	3	Dependable	Systematic	Systematic
Empowerment	1	Encouraging	Encouraging	Encouraging
	2	Trusting	Mentoring	Mentoring
	3	Perceptive	Trusting	Perceptive
Diplomacy	1	Trusted	Trusted	Trusted
	2	Well connected	Tactful	Well connected
	3	Tactful	Diplomatic	Tactful
Feedback	1	Listens well	A good coach	A good coach
	2	A good coach	Listens well	Listens well
	3	Candid and honest	Candid and honest	A good Teacher
Entrepreneurialism	1	Creative	Creative	Creative
	2	Durable	Durable	Globally Innovative
	3	Adventuresome	Globally Innovative	Adventuresome
Personal Style	1	Credible	Credible	Optimistic
	2	Experienced	Optimistic	Credible
	3	A visible role model	Experienced	Experienced
Personal Energy	1	Balanced	Energetic	Balanced
	2	Energetic	Balanced	Energetic
	3	Publicly impressive	Publicly impressive	Publicly Impressive

Tabel 10. Overzicht van eerste ronde gekozen leiderschapswaarden

Een vergelijking met de gehele selectie van veertig leiderschapseigenschappen toont aan dat er 8 eigenschappen onvoldoende gekozen zijn om in dit overzicht terecht te komen, namelijk: *Persuasive, Supportive, Culturally Sensitive, Numerically Astute, Good Fundraiser, Looks at global picture, Physically Fit, Internationally resilient*. Dat betekent niet dat deze niet gekozen zijn, maar dermate weinig gekozen zijn tot de drie belangrijkste van zijn component om te kunnen behoren tot de belangrijkste drie eigenschappen van de steekproef.

Bij de vervolgvraag kiest elke respondent tien van de 24 gekozen eigenschappen om deze vervolgens te rangschikken van meest belangrijk naar minder belangrijk.

Van alle 178 respondenten heeft elk een unieke combinatie van 24 eigenschappen die door de eerste ronde gekomen zijn. Middels de cumulatieve waarde berekening, beschreven in paragraaf 4.7 Analyse Technieken, is de volgende ranglijst per generatie tot stand gekomen (zie Tabel 11, pagina 30). Onderstaande percentages drukken de totaal behaalde score per leiderschapseigenschap uit (waarbij 100% de maximaal haalbare score is per rang).

Hieruit komt naar duidelijk naar voren dat *Farsighted* voor zowel generatie X en de Pragmatische generatie belangrijk is. *Focused* is van belang voor de Pragmatische generatie en generatie Y, maar in veel mindere mate voor generatie X. *Experienced* is alleen voor generatie X van belang. En voor alle generatie is de eigenschap *A Good Coach* van belang.

Rang	Generatie X	Component X	% Gen X	Pragmatische Generatie	Component P	% Gen P	Generatie Y	Component Y	% Gen Y
1	Farsighted	Vision	63%	Farsighted	Vision	63%	Trusted	Diplomacy	59%
2	Delegating	Management	40%	Focused	Management	43%	Focused	Management	40%
3	Experienced	Personal Style	40%	Trusted	Diplomacy	38%	Farsighted	Vision	39%
4	A good coach	Feedback	34%	Encouraging	Empowerment	34%	A good coach	Feedback	39%
5	Listens Well	Feedback	33%	A good coach	Feedback	24%	Creative	Entrepreneurialism	33%
6	Trusting	Empowerment	27%	Credible	Personal Style	21%	Systematic	Management	33%
7	Trusted	Diplomacy	27%	A visible role model	Personal Style	20%	Dedicated	Management	30%
8	Has a global view	Vision	24%	A good teacher	Feedback	19%	Credible	Personal Style	27%
9	Dedicated	Management	24%	Internationally resilient	Personal Energy	18%	Resourceful	Vision	22%
10	Focused	Management	24%	Candid and honest	Feedback	16%	Mentoring	Empowerment	21%

Tabel 11. Overzicht ranglijst inclusief leiderschapscomponenten

Tabel 11 geeft aan dat generatie X veel eigenschappen in haar top-tien lijst heeft die behoren bij de componenten Management (3 eigenschappen) en Vision (twee eigenschappen). Dit vormt al de helft van deze top-tien. Verder bevinden er twee eigenschappen van het component Feedback in de top-tien van Generatie X.

De Pragmatische generatie hecht grote waarde aan het leiderschapscomponent Feedback, waarvan drie eigenschappen in de top-tien terug komen. Overigens hecht ze ook grote waarde aan het component Personal Style waarvan twee eigenschappen terugkomen. Verder is ze behoorlijk verdeeld over de componenten.

Generatie Y heeft ook drie eigenschappen van de Management component die terugkomen in de top-tien, waarvan er twee (*Focused*, *dedicated*) overeenkomen met generatie X en één andere (*Systematic*). Daarnaast staan er twee eigenschappen van de component Vision in, waarvan er één dezelfde is als bij generatie X namelijk *Farsighted*. De Pragmatische generatie hecht grote waarde aan het leiderschapscomponent Feedback, waarvan drie eigenschappen in de top-tien terug komen. Overigens hecht ze ook grote waarde aan het component Personal Style waarvan twee eigenschappen terugkomen. Verder is ze behoorlijk verdeeld over de componenten.

Op basis van Theoretische analyse zijn er hypothesen opgesteld. Deze theoretische hypothesen worden op grond van de resultaten getoetst.

5.4 Hypotheses

Omdat de generatie Baby Boomers niet vertegenwoordigd is in de steekproef wordt deze buiten beschouwing gelaten in de hypothesen.

H1: Aan de leiderschapseigenschap *A Good Coach* hechten alle generaties dusdanig veel waarde dat het in hun top tien terecht komt.

In ronde één hecht 92,7% van generatie X waarde aan de eigenschap *A good Coach*. De Pragmatische generatie hecht er 90,8% aan en van generatie Y hecht 91,8% waarde aan deze eigenschap. In de tweede ronde hecht 34% van Generatie X waarde aan deze eigenschap. De Pragmatische generatie hecht er dan nog 24% waarde aan en generatie Y hecht er dan 39% waarde aan (zie Tabel 12).

Bij alle generaties is deze eigenschap in de top tien ranglijst terecht gekomen. Daarom wordt deze hypothese ondersteund.

Hypothese 1: <i>A good coach</i>					
Gen X		Gen P		Gen Y	
1e ronde	2e ronde	1e ronde	2e ronde	1e ronde	2e ronde
92,7%	34,0%	90,8%	24,0%	91,8%	39,0%

Tabel 12. Hypothese 1

H2: Aan de leiderschapseigenschap *Experienced* hechten de generaties Baby Boomers, X en de Pragmatische generatie meer waarde aan dan dat generatie Y dat doet.

In ronde één hecht 70,7% van generatie X waarde aan de eigenschap *Experienced*. De Pragmatische generatie hecht er 64,5% aan en van generatie Y hecht 67,2% waarde aan deze eigenschap. In de tweede ronde hecht 40% van Generatie X waarde aan deze eigenschap. De Pragmatische generatie hecht er dan nog 8,6% waarde aan en generatie Y hecht er dan 15,6% waarde aan (zie Tabel 13). In de steekproef kwam naar voren dat ondanks dat generatie Y minder waarde aan *Experienced* hecht dan generatie X, hecht ze meer waarde aan deze eigenschap dan de Pragmatische generatie. De resultaten van de Kruskal-Wallis test bevestigd deze verhouding, echter is niet generaliseerbaar naar de totale populatie. Dat maakt dat deze hypothese niet ondersteund wordt.

Hypothese 2: <i>Experienced</i>					
Gen X		Gen P		Gen Y	
1e ronde	2e ronde	1e ronde	2e ronde	1e ronde	2e ronde
70,7%	40,0%	64,5%	8,6%	67,2%	15,6%

Leiderschapseig.	Gen X	Gen P	Gen Y	Kruskal-Wallis	Sig.
Experienced	8.42 ^b	9.65 ^a	9.07 ^{ab}	4,61	.100

Tabel 13. Hypothese 2²

H3: Aan de leiderschapseigenschap *Systematic* hechten de Pragmatische generatie en generatie Y dusdanig veel waarde aan dat het in hun top tien terecht komt.

In ronde één hecht 43,9% van generatie X waarde aan de eigenschap *Systematic*. De Pragmatische generatie hecht er 56,6% aan en van generatie Y hecht 52,5% waarde aan deze eigenschap. In de tweede ronde hecht

² Note. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. Means with different superscripts show significantly different pairwise comparisons with Bonferroni adjustment.

0,0% van Generatie X waarde aan deze eigenschap. De Pragmatische generatie hecht er dan nog 5,9% waarde aan en generatie Y hecht er 32,8% waarde aan (zie Tabel 14. Hypothese 3). In de steekproef kwam naar voren dat deze eigenschap bij generatie Y op de zesde plaats kwam, echter komt deze eigenschap niet in de top tien van de pragmatische generatie. Dat maakt dat deze hypothese niet ondersteund wordt.

Hypothese 3: Systematic					
Gen X		Gen P		Gen Y	
1e ronde	2e ronde	1e ronde	2e ronde	1e ronde	2e ronde
43,9%	0,0%	56,6%	5,9%	52,5%	32,8%

Tabel 14. Hypothese 3

H4: Generatie Y hecht meer waarde aan het leiderschapscomponent Visie dan de andere generaties.

Generatie X heeft twee componenten visie in haar top tien staan namelijk *Farisghted* (63%), welke als eerste in haar top tien staat, en *Has a global view* (24%) op de achtste plaats. De Pragmatische generatie heeft *Farsighted* met 63% bovenaan in haar lijst staan. Generatie Y heeft *Farsighted* met 39% op de derde plaats en *Resourceful* op de negende plaats in haar top tien staan (zie Tabel 11).

Alle drie de generaties hebben de eigenschap *Farsighted* als hoogste eigenschap van de component Vision, echter hebben generatie X en de Pragmatische generatie deze met afstand op de eerste plaats in de lijst staan, waar generatie Y meer waarde hecht aan twee andere eigenschappen van andere componenten voordat de component Vision aan bod komt. Daar wordt mee geconstateerd dat zowel generatie X als de pragmatische generatie meer waarde hecht aan het component Vision dan generatie Y. Deze hypothese wordt op basis van de onderzochte steekproef niet ondersteund.

H5: Generatie X en Pragmatische generatie hechten meer waarde aan de leiderschapscomponenten Empowerment dan de andere generaties.

Generatie X heeft de leiderschapswaarde *Trusting*, behorende tot het component Empowerment, als enige voldoende gewaardeerd (met 27%) om op de zesde plaats in haar ranglijst terecht te komen. De Pragmatische generatie heeft de eigenschap *Encouraging* met 34% op de vierde plaats staan. En generatie Y heeft met de eigenschap *Mentoring*, met 21%, op de 10^e plaats staan (zie Tabel 11). Generaties X en de Pragmatische generatie hechten met hun zesde en vierde plaats meer waarde aan het component Empowerment dan generatie Y. Deze hypothese wordt daarom op basis van deze steekproef ondersteund.

In het volgende hoofdstuk wordt op de resultaten gereflecteerd en een aanbeveling geformuleerd.

6. Analyse en discussie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek - *Wat zijn de voorkeuren voor leiderschapseigenschappen van de verschillende generaties in de Nederlands Maritieme industrie?*- beantwoord en worden conclusies gepresenteerd. Tevens wordt er gereflecteerd op de resultaten en getracht verbanden, of inconsistenties te verklaren. Vervolgens wordt een aanbeveling geformuleerd voor het bedrijfsleven met betrekking tot leiderschapseigenschappen in de maritieme industrie.

Op grond van de theorie (zie Hoofdstuk 3) was verwacht dat er vrij grote verschillen in voorkeuren voor leiderschapseigenschappen per generatie zouden zijn. Bij het vergelijken van het overzicht van theoretische prototypische leiderschapseigenschappen per generatie met de uitkomsten uit de enquête kan geconcludeerd worden dat er zowel sprake is van overeenkomsten als verschillen.

De op basis van de op theorie vastgestelde lijst van vijf leiderschapseigenschappen die de voorkeur hebben van generatie X (zie Tabel 15) komen alle vijf de eigenschappen terug in de top tien lijst. Opvallend is dat de eigenschap *Farsighted* van de component Vision, welke met afstand op de eerste plaats staat voor generatie X in haar top tien, niet in het theoretisch geanalyseerde prototype terugkomt.

Baby Boomers	Generatie X	Pragmatische Generatie	Generatie Y
V Farsighted	M Delegating	EM Encouraging	V Farsighted
V Persuasive	F Listens well	D Trusted	M Focused
M Dedicated	PS Experienced	F A good Coach	F A good Coach
PS Experienced	EM Trusting	PS Experienced	F Listens well
F A good Coach	F A good Coach	M Systematic	M Systematic

Tabel 15. Overzicht Theoretische prototypische leiderschapseigenschappen per generatie ³

Voor de Pragmatische generatie komen er van het theoretische prototype drie terug in de top-tien van de respondenten uit deze generatie. Ook hier ontbreekt de eerste voorkeur uit de top tien *Farsighted* in het theoretisch prototype. Voor generatie Y komen van het theoretisch prototype ook vier terug in de top-tien van de respondenten van deze generatie. Verder heeft de Pragmatische generatie de voorkeur voor meer eigenschappen van de leiderschapscomponent Personal Energy dan geldt voor de generaties Y en X. Dit is de enige generatie die een eigenschap van component Personal Energy (*Internationally Resilient*) heeft in de top-tien. Het zelfde geldt voor generatie Y die als enige in de top-tien een eigenschap heeft van de component Entrepreneurialism (*Creative*).

Ondanks deze verschillen zijn er ook vele, zelfs meer, overeenkomsten te benoemen tussen de generaties dan initieel verwacht werd op basis van de theoretische prototypes. Generaties X en Y hebben beiden een sterke voorkeur voor Management en Vision eigenschappen. De Pragmatische generatie heeft van deze beide componenten weliswaar minder eigenschappen in haar top-tien lijst dan generatie X en Y, maar de twee eigenschappen *Farsighted* en *Focused* waar alle generaties veel waarde aan hechten staan bij de Pragmatische generatie zelfs bovenaan.. Zie tabel Tabel 16 die de overeenkomsten in component Management en Vision tussen de generaties aangeeft.

³ Vertaling afkortingen leiderschapscomponenten: V: Vision, M: Management, EM: Empowerment, D: Diplomacy, F: Feedback, EN: Entrepreneurialism, PS: Personal Style, PE: Personal Energy.

Rang	Generatie X	Component X	% Gen X	Pragmatische Generatie	Component P	% Gen P	Generatie Y	Component	% Gen Y
1	Farsighted	Vision	63%	Farsighted	Vision	63%	Trusted	Diplomacy Y	59%
2	Delegating	Management	40%	Focused	Management	43%	Focused	Management	40%
3	Experienced	Personal Style	40%	Trusted	Diplomacy	38%	Farsighted	Vision	39%
4	A good coach	Feedback	34%	Encouraging	Empowerment	34%	A good coach	Feedback	39%
5	Listens Well	Feedback	33%	A good coach	Feedback	24%	Creative	Entrepreneurialism	33%
6	Trusting	Empowerment	27%	Credible	Personal Style	21%	Systematic	Management	33%
7	Trusted	Diplomacy	27%	A visible role model	Personal Style	20%	Dedicated	Management	30%
8	Has a global view	Vision	24%	A good teacher	Feedback	19%	Credible	Personal Style	27%
9	Dedicated	Management	24%	Internationally resilient	Personal Energy	18%	Resourceful	Vision	22%
10	Focused	Management	24%	Candid and honest	Feedback	16%	Mentoring	Empowerment	21%

Tabel 16. Overzicht componenten Management en Vision per generatie

Binnen de componenten zijn er kleine verschillen. Bijvoorbeeld generatie X welke het eigenschap *Delegating* kiest waar tegenover generatie Y *Systematic* kiest. Een mogelijke verklaring waarom Generatie X veel waarde hecht de eigenschap *Delegating* zou kunnen zijn deze generatie zich al langere tijd op de werkvloer bevindt, waardoor het aannemelijk is dat deze generatie vaker een managementfunctie bekleedt dan generatie Y of de Pragmatische generatie. Daarom zou zij het belangrijk kunnen vinden om voldoende verantwoordelijkheid te dragen en invloed te hebben. Zij hechten dus grote waarde aan gedelegeerde verantwoordelijkheden. Generatie Y heeft tegenover *Delegating* de Management eigenschap *Systematic* staan. Hierbij kan gelden dat deze jonge generatie, die grotendeels op operationeel niveau werkt, waarde hecht aan het vertrouwen dat hen gegeven wordt. Ook is het zelf vormgeven van de werkzaamheden zodat deze op een efficiënte wijze uitgevoerd kunnen worden voor hen van belang.

Een verklaring waarom alle generaties veel waarde hechten aan de eigenschappen *Farsighted* en *Focused* kan zijn dat dit een overkoepelende waarde vertegenwoordigd binnen de Maritieme industrie. Daarbij wordt het van belang geacht om visie te ontwikkelen en uit te dragen om de toekomst vorm te geven met een duidelijk pad daar naartoe. Immers de Nederlands maritieme industrie is een innovatieve industrie met verschillende bedrijven die grensverleggende stappen hebben gezet, ook in onze recente geschiedenis⁴. Tevens kan een oorzaak zijn dat de steekproef relatief hoog opgeleide groep is (85,4%, Bachelor en WO tezamen) welke van origine een nieuwsgieriger fundament en strategischere blik met zich meebrengt. *Farsighted* en *Focused* zijn eigenschappen die alle generaties belangrijk achten.

⁴ Allseas met grootste constructie schip ter wereld: Pioneering Spirit, Delft (Allseas, 2019); Boskalis met grootste semi-submersible heavy lift schip ter wereld: BOKA Vanguard (Boskalis, 2019), Papendrecht; Van Oord die een nieuw eiland bouwt in de vorm van een palmboom: Palm Jumeirah (Oord, 2019). Allen Nederlandse bedrijven.

Verder hechten alle generaties waarde aan Feedback waarbij generatie X en de Pragmatische generatie de meeste eigenschappen terugkomen in hun top-tien, respectievelijk twee en drie eigenschappen.

Rang	Generatie X	Component X	% Gen X	Pragmatische Generatie	Component P	% Gen P	Generatie Y	Component	% Gen Y
1	Farsighted	Vision	63%	Farsighted	Vision	63%	Trusted	Diplomacy Y	59%
2	Delegating	Management	40%	Focused	Management	43%	Focused	Management	40%
3	Experienced	Personal Style	40%	Trusted	Diplomacy	38%	Farsighted	Vision	39%
4	A good coach	Feedback	34%	Encouraging	Empowerment	34%	A good coach	Feedback	39%
5	Listens Well	Feedback	33%	A good coach	Feedback	24%	Creative	Entrepreneurialism	33%
6	Trusting	Empowerment	27%	Credible	Personal Style	21%	Systematic	Management	33%
7	Trusted	Diplomacy	27%	A visible role model	Personal Style	20%	Dedicated	Management	30%
8	Has a global view	Vision	24%	A good teacher	Feedback	19%	Credible	Personal Style	27%
9	Dedicated	Management	24%	Internationally resilient	Personal Energy	18%	Resourceful	Vision	22%
10	Focused	Management	24%	Candid and honest	Feedback	16%	Mentoring	Empowerment	21%

Tabel 17. Leiderschapscomponent *A good Coach*

Voor alle drie de generaties komt de eigenschap *A good Coach* terug ongeveer halverwege de top-tien lijst. Een verklaring voor de brede voorkeur voor deze eigenschap is door de innovatieve omgeving die de maritieme industrie is, het blijven leren voor alle generaties van belang is en een leider die een goed coach is, kan dat leren bevorderen. Tot slot hechten alle generaties waarde aan de eigenschap *Trusted*, hoewel er wel grote verschillen zijn in de plaats die deze eigenschap inneemt in de top-tien van elke generatie Zie onderstaande tabel.

Rang	Generatie X	Component X	% Gen X	Pragmatische Generatie	Component P	% Gen P	Generatie Y	Component	% Gen Y
1	Farsighted	Vision	63%	Farsighted	Vision	63%	Trusted	Diplomacy Y	59%
2	Delegating	Management	40%	Focused	Management	43%	Focused	Management	40%
3	Experienced	Personal Style	40%	Trusted	Diplomacy	38%	Farsighted	Vision	39%
4	A good coach	Feedback	34%	Encouraging	Empowerment	34%	A good coach	Feedback	39%
5	Listens Well	Feedback	33%	A good coach	Feedback	24%	Creative	Entrepreneurialism	33%
6	Trusting	Empowerment	27%	Credible	Personal Style	21%	Systematic	Management	33%
7	Trusted	Diplomacy	27%	A visible role model	Personal Style	20%	Dedicated	Management	30%
8	Has a global view	Vision	24%	A good teacher	Feedback	19%	Credible	Personal Style	27%
9	Dedicated	Management	24%	Internationally resilient	Personal Energy	18%	Resourceful	Vision	22%
10	Focused	Management	24%	Candid and honest	Feedback	16%	Mentoring	Empowerment	21%

Tabel 18. Leiderschapseigenschap *Trusted*

Opvallend is dat, hoewel er verschillen zijn, ook grote overeenkomsten zijn tussen de generaties waarbij aan de eigenschappen: *Farsighted*, *Focused*, *A good Coach* en *Trusted* door alle generaties dusdanig veel waarde wordt gehecht wordt dat ze in de top tien terecht komen. Daar tegenover staat dat voor de opgestelde prototypen op basis van de literatuur in paragraaf 3.5 Theoretische onderbouwing prototypen per generatie Tabel 3 (pagina 16) vastgesteld is dat voor alle generaties *A good Coach* een belangrijke eigenschap zou zijn, komen de eigenschappen *Farsighted*, *Trusted* en *Focused* niet in de literatuur naar voren als eigenschappen die de voorkeur zouden hebben van alle generaties.

Hieruit wordt geconcludeerd dat de uitkomsten van het onderzoek in de Maritieme industrie naar de voorkeur voor leiderschapseigenschappen van de verschillende generaties gedeeltelijk overeenkomt met wat op basis van de literatuur verwacht werd. Echter, hoewel de literatuur uitgaat van verschillen tussen generaties hoeft dat op basis van dit onderzoek niet te gelden voor leiderschapsvoorkeuren in de Maritieme industrie.

6.1 Aanbeveling organisaties

De drie generaties hebben dezelfde voorkeur voor vier leiderschapseigenschappen, namelijk: *Farsighted*, *Focused*, *A good Coach* en *Trusted*. Op basis hiervan zouden organisaties in Maritieme sector bij leiderschapstraining- en ontwikkeling veel aandacht kunnen geven aan deze eigenschappen. Leiders kunnen gewenst leiderschap tonen door visie voor de toekomst te ontwikkelen en uit te dragen. Om die visie te bereiken zien alle generaties graag dat er heldere prioriteiten gesteld worden. Verder willen werknemers door hun leiders van constructieve feedback voorzien worden waarmee de medewerker zichzelf (en de organisatie) kan verbeteren. Tevens zien alle generaties graag dat wanneer conflicten zich voordoen, erop vertrouwd kan worden dat de leider als eerlijke mediator optreedt.

Gezien de vele overeenkomsten tussen de generaties op het gebied van voorkeuren voor leiderschapseigenschappen is het niet noodzakelijk om een zeer specifiek generatiebeleid te voeren met betrekking tot leiderschapseigenschappen. Wel wordt aanbevolen om enkele aspecten per generatie specifiek aandacht te geven. Zo is het voor generatie X belangrijk dat taken en verantwoordelijkheden gedelegeerd worden (*Delegating*) zodat zij als senioren op waarde worden geschat. De Pragmatische generatie hecht specifiek veel waarde aan de feedback die een leider biedt, om meer te bereiken dan ze initieel dachten te kunnen bereiken. Generatie Y hecht specifiek veel waarde aan zowel het gevoel de leider te kunnen vertrouwen dat zij/hij handelt als mediator als aan creatieve ideeën die een leider genereert om de organisatie verder te brengen.

Tot slot worden in het volgende hoofdstuk de beperkingen van dit onderzoek besproken en aanbevelingen geven voor toekomst onderzoek.

7. Beperkingen

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat de beperkingen zijn geweest om tot volledige beantwoording van de hoofdonderzoeksvraag te komen.

Op basis van literatuur is in dit onderzoek getracht per generatie een lijst met leiderschapseigenschappen op te stellen die de voorkeur heeft van die generatie. De literatuur geeft inzichten in leiderschapseigenschappen, echter niet op basis van een verzadigde lijst. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de Campbell Leadership Descriptor die bestaat uit een lijst van 40 leiderschapseigenschappen. Omdat meerdere decennia onderzoek is gedaan met deze lijst, is deze als meest toepasbaar geacht ter afbakening van de leiderschapseigenschappen. Deze lijst kwam echter niet één op één overeen met de in de literatuur met betrekking tot generaties genoemde leiderseigenschappen. Daarom is een verbinding gezocht en gevonden tussen het prototypische dat leiderschap effectief maakt voor verschillende generaties volgens de literatuur en de Campbell lijst met eigenschappen. Echter, zoals gezegd, was er een vertaalslag nodig om de literatuur en de Campbell lijst goed met elkaar te vergelijken en die vertaalslag kan als beperking van het onderzoek worden aangemerkt.

Een verdere beperking is dat het niet mogelijk was om de op basis van de literatuur vastgestelde lijsten met leiderschapseigenschappen per generatie ordinaal te rangschikken. De enquête maakt gebruik van een frequentiescore omdat dit een veelgebruikte methode is voor ordinale onderzoeken. De onderzoeksmethode is daarmee van ordinale aard, terwijl de resultaten of eigenschappen ingericht zijn op nominaal niveau. Hier is voor gekozen om de respondent te dwingen tot keuzes. Het zegt niet hoe deze keuzes zich ten opzichte van elkaar verhouden. Een vraag die herhaaldelijk terug kwam in de enquête is dat de respondent drie van de vijf eigenschappen moest kiezen die hij/zij het belangrijkste vond. Wanneer de respondent bijvoorbeeld kiest: *Candid and honest*, *Credible*, *A visible role model*, zegt dat niets over de andere twee eigenschappen die niet gekozen zijn. Deze zouden minder belangrijk kunnen zijn of niet belangrijk zelfs. Tevens valt ook niet vast te stellen of ze deze eigenschap wellicht wel belangrijk vonden, maar er geen vier konden kiezen. Hetzelfde geldt ook omgekeerd waarbij een respondent wellicht maar twee eigenschappen (of zelfs maar een of geen) belangrijk vond in plaats van drie, maar toch drie keuzes moest maken om verder te kunnen.

Wat betreft de format van de enquête had deze in eerste instantie een andere insteek. In eerste instantie wilde de onderzoeker dat middels randomiseren van de leiderschapseigenschappen een lijst van tien meest gekozen eigenschappen voort zou brengen. Echter door technische beperkingen was het niet mogelijk om deze manier van enquêteren vorm te geven. Waardoor het niet mogelijk was om de zuiverheid van deze keuze in de enquête verder te verfijnen. Verder is met het rangschikstelsel niet mogelijk om vast te stellen wat de eventuele afstand tussen de eigenschappen is. Bijvoorbeeld op rang één staat *farsighted* en rang twee *trusted*. Dit geeft geen inzicht in hoe deze twee zich ten opzichte van elkaar verhouden. Hier zou een Likert schaal meer duidelijkheid in hebben kunnen genereren. Dit is opgevangen door een waardeberekening per leiderschapseigenschap die inzicht biedt in de waardering van eigenschappen.

Ondanks een steekproef van 178 volwaardige respondenten is het niet mogelijk geweest significante resultaten vast te stellen. Verschillende tests zijn in SPSS gemaakt waarbij geen significanties vastgesteld kon worden. Aannemelijke redenen hiervoor kunnen zijn: de grootte van de steekproef was niet afdoende om te kunnen generaliseren. Immers werd de steekproef opgedeeld in drie categorieën (de drie generaties) wat onvoldoende cel volume geeft om interne vergelijkingen te meten. Tevens is het mogelijk dat uitkomst van het onderzoek inderdaad is dat generatieverschillen minder groot zijn dan op basis van literatuur verwacht werd zoals beschreven in Hoofdstuk 6 Analyse en Discussie.

Crossovers, dat wil zeggen respondenten die zich op de grens van een generatie bevinden, en daarom niet noodzakelijk typische vertegenwoordigers zijn van de generatie waartoe ze op basis van geboortjaar behoren, kunnen ook de resultaten hebben beïnvloed.

Verder is er het risico van *confirmation bias* in dit onderzoek, dat wil zeggen dat op basis van de literatuur met betrekking tot verschillen tussen de generaties er een neiging is om uitkomsten naar die verschillen toe te redeneren. Overigens is het ook mogelijk dat in de literatuur *confirmation bias* optreedt.

De hypothesen die vastgesteld zijn vanuit theoretisch onderzoek zijn gebaseerd op het logisch denkvermogen van de onderzoeker en de tijdslimiet waarin dit onderzoek heeft moeten plaatsvinden. Met een langere periode voor het onderzoek, had de theoretische onderbouwing nog diepgaander kunnen zijn. Daarmee zou vervolgens een diepgaandere analyse gemaakt kunnen worden ten opzichte van de resultaten van de enquête. Verder is er een beperkte hoeveelheid literatuur over de pragmatische generatie beschikbaar. Tevens is er een beperkte hoeveelheid empirisch onderzoek naar de voorkeuren van leiderschapseigenschappen van verschillende generaties in Nederland.

Vervolgonderzoek

De mate waarin conclusies geldig zijn heeft betrekking op de reikwijdte van de steekproef. Met deze steekproef is vastgesteld wat de voorkeuren voor leiderschapseigenschappen van verschillende generaties zijn in de Nederlandse maritieme industrie. Tegelijkertijd geldt dit onderzoek als voorzet voor vervolgonderzoek over hoe leiderschap in Nederland algemeen wordt ervaren. Hierbij is het tevens noodzakelijk dat er vervolgonderzoek gedaan wordt naar de verschillen tussen generaties. Interne validiteit van het onderzoek is moeilijk te waarborgen zonder verdere uitdieping van de generaties of eventuele verschillen in industrieën.

Het zou nuttig zijn indien verder onderzoek wordt gedaan in verschillende industrieën naar de voorkeuren voor leiderschapseigenschappen van verschillende generaties waaronder de maritieme industrie om zo een brede empirische basis aan onderzoeksgegevens op te bouwen.

Ook is een kwalitatief vervolgonderzoek naar voorkeuren voor leiderschapseigenschappen in de maritieme industrie aan te bevelen. Het advies is om allereerst op grote schaal kwantitatief significante resultaten te bewerkstelligen om deze vervolgens meer kwalitatief uit te werken. Het is interessant om te onderzoeken hoe de verschillende leiderschapsvoorkeuren mogelijk gecombineerd kunnen worden tot een overkoepelend profiel per generatie (indien mogelijk) en per industrie/sector. Is er bijvoorbeeld een algemeen geldende leiderschapseigenschap die de voorkeur heeft van elke generatie én in elke industrie? Vervolgonderzoek naar dit onderwerp zou het mogelijk maken leiderschap beter en specifiekere vorm te geven. Hiermee kan worden bijgedragen aan een prettige werkomgeving waar medewerkers van elkaar kunnen leren en begrip voor elkaar kunnen opbrengen en waar medewerkers ook willen blijven. Op die manier kunnen werkgevers in de overspannen arbeidsmarkt retentie waarborgen. Bewustwording hierin kan een organisatie helpen haar structuren en manieren van werken te verbeteren wat uiteindelijk bijdraagt aan het succes van de onderneming.

Bibliografie

- Allseas. (2019, august 31). *Pioneering-Spirit*. Retrieved from Allseas: <https://www.vanoord.com/nl/activiteiten/dubai>
- Arsenault, P. (2004). Validating generational differences. *The Leadership and organizational development journal*, 124-141.
- Baarda, D., & De Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Becker, H. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Bontekoning, A. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. *M&O*, 37-51.
- Bontekoning, A. (2018). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties* (Vol. 3). Hoofddorp: Mediawerf Uitgevers.
- Bontekoning, A. (2018). *The power of Generations*. Amsterdam: Warden Press.
- Boskalis. (2019, Augustus 31). *Vista*. Retrieved from Bokalis: <https://www.boskalis.com/vista/>
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace Learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 57-65.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-Subordinate relationships on morale. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 206 - 225.
- Campbell, D. (2019). Campbell Leadership descriptor facilitator's guide. United States: Centre for Creative Leadership.
- CCL, C. f. (2019, 1 14). *Characteristics good leader*. Retrieved 3 27, 2019, from ccl: <https://www.ccl.org/blog/characteristics-good-leader/>
- Cennamo, L. G. (2008). Generational Differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of MANagerial Psychology*, 891-906.
- Diepstraten, I., Vinken, P., & Vinken, H. (1999). Over generaties gesproken. *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 344-370.
- Diversions. (2019). *generatie pragmatisten*. Retrieved from generation journey: <https://www.generationjourney.nl/generatie-pragmatisten/#leesmeer>
- Downing, K. (2006). What leaders need to know about the Millenials. *Leadership in Action*, 3-6.
- Elzinga, D. (2019, March 13). *The biggest lie in HR: People quit managers*. Retrieved from cultureamp.com: <https://blog.cultureamp.com/blog/the-biggest-lie-in-hr-people-quit-managers>
- Glass, A. (2007). Understanding Generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 98-103.
- Grande, T. (2015, January 21). Kruskall-Wallis H test in SPSS.
- Heskett, J. J. (2008). Putting the service-Profit Chain to work. *Harvard Business Review*, 120-129.
- Heyns, M., & Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 1-10.

- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology review*, 5(3), 184 - 200.
- Hoole, c., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *Journal of Human Resource Management*, 1-11.
- House, R. &. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of contemporary Business*, 83-97.
- Kang, D.-S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of Leadership and HRD. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Kennedy, M. (1998). The extras Xers want. *across the boards*, 51-52.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration Employees: Strategies of Effective Management. *Health Care Manager*, 65-76.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 65-76.
- Malhorta, N., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). *Marketing research an applied approach*. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. London: Routledge & Kegan Paul .
- Oord, V. (2019, augustus 31). *activiteiten dubai*. Retrieved from van oord: <https://www.vanoord.com/nl/activiteiten/dubai>
- Parry, E. U. (2010). Generational differences in work Values: A review of theory and evidence. *Institutional Journal of Management reviews*, 79-96.
- PortofRotterdam. (2019, augustus 31). *feiten en cijfers*. Retrieved from portofrotterdam: <https://www.portofrotterdam.com/nl/onze-haven/feiten-en-cijfers>
- Rad, A., & Yarmohammadian, M. (2006). A Study of Relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Rudolph, R. R. (2017). Leadership and Generations at work: a critical review. *Elsevier*, 44-57.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in Leader Values and Leadership behaviors. *The psychologist-Manager Journal*, 47-74.
- Sirkin, R. M. (2006). *Statistics of the social science*. Thousand Oaks,, California, United States of America: Sage Publications, Inc.
- Smola, K. S. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the new Millenium. *journal of organizational behavior*, 363-382.
- Smola, K. S. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *journal of organizational behavior*, 363-382.
- Taunton, R., Boyle, D., Woods, C., Hansen, H., & Bott, M. (1997). Manger Leadership and Retention of Hospital staff Nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 19(2), 205-226.

- Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X: How bring out the best in young talent*. Oxford: Capstone Publishing.
- Tulgan, B. (2011). Generation Y. *Journal of leadership studies*, 77-81.
- UWV. (2019). *De Arbeidsmarkt in 2019*. Den Haag: UWV.
- Van den Bossche, M. V. (2018, oktober). *De Nederlandse maritieme cluster*. Krimpen aan den IJssel: Efficiënta Offset B.V. .
- Van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 1078-1091.
- Watkins, C. (1999). Grads to grannies, Managing the generation gap. *Food Management*, 31-35.
- Wilhagen, T. (2019). Arbeidsmarkt in 2019: Voornemens van het Kabinet en de capriolen van Trump. *Financieel Dagblad*, 1 .
- Wyatt, D. (1993). *Out of the sixties: Storytelling and the Vietnam generation*. New York: Press syndicate of the University of Cambridge.
- Yu, H. M. (2005). Leadership style: The X generation and Baby Boomers compared om different cultural contexts. *Leadership and Organization*, 35-50.
- Zemke et al, R. R. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*. New York: Amacom.

Bijlagen

Bijlage 1. De Enquête

Deel 1. Introductie

Welcome to the Leadership Characteristics Survey

My name is Marit Brunklaus, MSc student at the Rotterdam School of Management (Business Administration). In order to complete my MSc studies, I am currently writing my research thesis in the field of Leadership and Generations.

The purpose of this research is to identify which Leadership Characteristics are preferred by different generations in the maritime industry, as research shows that leadership has a major impact on an inspirational work environment. As a result employees will be (more) happy in their current jobs and, possibly, job retention rates in the industry will increase. A few maritime companies lend their assistance as they are interested in the results.

In this survey I am interested which leadership characteristics are most important to you.

This survey will take approximately 10 minutes to complete, so make yourself a little comfortable first.

Thank you very much for your time in advance.

Please note: I am only looking for respondents who are currently working in the Maritime Industry as this research is specifically aimed at this industry

Deel 2. Sectie A; Demografie

A1. Gender

1. Male, 2. Female

A2. Date of Birth

Calendar

A3. Highest level of education

1. Less than secondary school
2. Secondary School
3. Diploma (mbo)
4. Degree (Bachelor in Science / Bachelor in Arts)
5. Master's Degree (M.Sc / MA / MBA)
6. Doctorate (Ph.d)

A4. What is your native country?

- | | | |
|----------------|-----------------|----------------------|
| 1. Argentina | 14. Denmark | 27. Other....: |
| 2. Austria | 15. Estonia | 28. Poland |
| 3. Australia | 16. Finland | 29. Portugal |
| 4. Belgium | 17. Germany | 30. Romania |
| 5. Brazil | 18. Greece | 31. Spain |
| 6. Bulgaria | 19. Hungary | 32. Suriname |
| 7. Cabo Verde | 20. Ireland | 33. Sweden |
| 8. Cambodia | 21. Italy | 34. Turkey |
| 9. Canada | 22. Lithuania | 35. United Kingdom |
| 10. Chile | 23. Luxembourg | 36. United States of |
| 11. China | 24. Malta | America |
| 12. Costa Rica | 25. Netherlands | |
| 13. Cyprus | 26. Norway | |

A5. Is your current permanent residency the Netherlands?

1. Yes, 2. No

A6. How long do you live in the Netherlands?

Tip: answer in years. For example if you live in the Netherlands 3 years and 5 months, round it down to 3 years. If you live in the Netherlands for 3 years and 6 months, round it up to 4 years.

Open-ended

A7. What is your country of origin? (this questions came as default when question A4 was answered with "Other").

Open-ended

A8. Type of Organization?

- | | | |
|--------------------|------------------------|----------------------|
| 1. Aquatics | 8. Industry | 15. Ports |
| 2. Civil | 9. Inland shipping | 16. Shipbuilding and |
| 3. Cruise shipping | 10. Maritime Education | Repair |
| 4. Dredging | 11. Maritime services | 17. Shipping |
| 5. Fishing | 12. Maritime Suppliers | 18. Yacht Building |
| 6. Energy | 13. Offshore | |
| 7. Government | 14. Offshore wind | |

A9. Your organizational level?

1. Top Management (CEO, COO, CFO, President)
2. Upper Management (Business Unit Heads, Senior Professional staff)
3. Middle Management (Department Heads, Operational Heads, Professional staff leading a team)
4. Professional (Operational / Support level)

A10. Function Category?

- | | | |
|--------------------|-----------------------|------------------------|
| 1. Administrative | 9. Financial | 18. Managing Board |
| 2. Chemical | 10. Higher Management | 19. Naval Architecture |
| 3. Commercial | 11. ICT | 20. Office Management |
| 4. Education | 12. Inspection | 21. Purchase |
| 5. Electrical | 13. Journalism | 22. Human Resources |
| Engineering | 14. Legal | 23. QHSE |
| 6. Engineering | 15. Logistics | 24. Research and |
| 7. Engineering and | 16. Management | Development |
| Commercial / Sales | 17. Management and | |
| 8. Environment | Education | |

A11. Approximate number of employees in total in your office company? (What we mean with “Office Company” is the company without fleetpersonnel (Crew) or project hired personnel)

- | | |
|--------------|-------------------|
| 1. 0 – 9 | 6. 400 – 999 |
| 2. 10 – 49 | 7. 1.000 – 4.900 |
| 3. 50 – 99 | 8. 5.000 – 9.999 |
| 4. 100 – 199 | 9. 10.000 or more |
| 5. 200 – 499 | |

Deel 3. Section B: Leadership Characteristics

Part two of the survey: Leadership Characteristics. In this part of the survey you will be asked to choose Leadership Characteristics which you find most important.

The Center for Creative Leadership has granted an authorized approval for the Campbell Leadership Descriptor and the use of Leadership Characteristics for research purposes. Copyright© Pfeiffer/a Wiley Imprint

B1. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Farsighted | Sees the bigger picture in developing a vision for the future |
| 2. Enterprising | Likes to take on new projects and programs |
| 3. Persuasive | Presents new ideas in ways that create “Buy-in” from necessary constituents |
| 4. Resourceful | Uses existing resources to create successful new ventures |
| 5. Has a global view | Thinks beyond national and cultural boundaries |

B2. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

- | | |
|---------------|--|
| 1. Dedicated | Determined to succeed; will make personal sacrifices |
| 2. Delegating | Effectively assign responsibility and the necessary authority to others |
| 3. Dependable | Performs as promised, meets established deadlines |
| 4. Focused | Sets clear work priorities for self and others |
| 5. Systematic | Develops systems and procedures for efficiently organizing people and material resources |

B3. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

1. Encouraging Helps others to achieve more than they thought they were capable of achieving
2. Mentoring Provides challenging assignments and related coaching
3. Perceptive Recognizes talent early and provides growth opportunities
4. Supportive Helps others deal with difficult personal situations
5. Trusting Sees the best in others, is not suspicious of differences

B4. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

1. Diplomatic Understands the political nuances of important decisions; readily involves individuals and groups who will be affected
2. Tactful Gains goodwill by not being offensive, even when disagreeing
3. Trusted Is trusted by individuals and groups in conflict to be a fair mediator
4. Well Connected Knows a wide range of people who can help get things done
5. Culturally sensitive Develops teamwork among individuals of different cultures, races, religions and nations

B5. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

- A good coach Gives constructive feedback in a way that benefits individuals
6. A good teacher Communicates critical information needed by groups to perform well
7. Candid and Honest Does not suppress information that might be personally embarrassing
8. Listens well Open and responsive when receiving ideas from others
9. Numerically astute Organizes data in informative ways to show trends in individual and organizational performance

B6. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

1. Adventuresome Is willing to take risks on promising but unproven methods
2. Creative Thinks independently and comes up with many novel ideas
3. Durable Persists in the face a criticism or failure; hard to discourage
4. Good Fundraiser Adept at securing funds for new projects
5. Globally innovative Enjoys the challenge of creating new programs and projects that go beyond cultural and national boundaries

B7. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

1. Credible Believable, ethical, trustworthy, has few hidden motives
2. Experienced Skilled in and knowledgeable about the organization's core activities
3. A visible role model Understands the symbolic value of personal visibility in both daily and ceremonial settings
4. Optimistic Sees many positive possibilities; is constantly upbeat
5. Looks at global picture Provides an effective global leadership image across cultural categories and national borders

B8. Which Leadership Characteristics do you find are most important? Select three.

1. Balanced Adapts well to conflicting personal and work demand
2. Energetic Active, constantly on the go, radiates energy

3. Physically fit In good health, physically durable, seldom sick, has no troublesome addictions
4. Publicly impressive Presents an appealing, energizing leadership image; a good speaker
5. Internationally resilient Comfortable crossing time zones, eating unfamiliar foods, dealing with new customers, and generally adapting to new cultures.

Deel 4. Section C: Funnel

Your previously selected answers are listed below. Right now select the 10 most important Leadership Characteristics from this list.

2. Farsighted Sees the bigger picture in developing a vision for the future\
3. Enterprising Likes to take on new projects and programs
4. Persuasive Presents new ideas in ways that create “Buy-in” from necessary constituents
5. Resourceful Uses existing resources to create successful new ventures
6. Has a global view Thinks beyond national and cultural boundaries
7. Dedicated Determined to succeed; will make personal sacrifices
8. Delegating Effectively assign responsibility and the necessary authority to others
9. Dependable Performs as promised, meets established deadlines
10. Focused Sets clear work priorities for self and others
11. Systematic Develops systems and procedures for efficiently organizing people and material resources
12. Encouraging Helps others to achieve more than they thought they were capable of achieving
13. Mentoring Provides challenging assignments and related coaching
14. Perceptive Recognizes talent early and provides growth opportunities
15. Supportive Helps others deal with difficult personal situations
16. Trusting Sees the best in others, is not suspicious of differences
17. Diplomatic Understands the political nuances of important decisions; readily involves individuals and groups who will be affected
18. Tactful Gains goodwill by not being offensive, even when disagreeing
19. Trusted Is trusted by individuals and groups in conflict to be a fair mediator
20. Well Connected Knows a wide range of people who can help get things done
21. Culturally sensitive Develops teamwork among individuals of different cultures, races, religions and nations
22. A good coach Gives constructive feedback in a way that benefits individuals
23. A good teacher Communicates critical information needed by groups to perform well
24. Candid and Honest Does not suppress information that might be personally embarrassing
25. Listens well Open and responsive when receiving ideas from others
26. Numerically astute Organizes data in informative ways to show trends in individual and organizational performance
27. Adventurousome Is willing to take risks on promising but unproven methods
28. Creative Thinks independently and comes up with many novel ideas
29. Durable Persists in the face a criticism or failure; hard to discourage
30. Good Fundraiser Adept at securing funds for new projects
31. Globally innovative Enjoys the challenge of creating new programs and projects that go beyond cultural and national boundaries
32. Credible Believable, ethical, trustworthy, has few hidden motives
33. Experienced Skilled in and knowledgeable about the organization’s core activities

34. A visible role model Understands the symbolic value of personal visibility in both daily and ceremonial settings
35. Optimistic Sees many positive possibilities; is constantly upbeat
36. Looks at global picture Provides an effective global leadership image across cultural categories and national borders
37. Balanced Adapts well to conflicting personal and work demand
38. Energetic Active, constantly on the go, radiates energy
39. Physically fit In good health, physically durable, seldom sick, has no troublesome addictions
40. Publicly impressive Presents an appealing, energizing leadership image; a good speaker
41. Internationally resilient Comfortable crossing time zones, eating unfamiliar foods, dealing with new customers, and generally adapting to new cultures.

Deel 5. Section D: Ranking

The 10 characteristics you have chosen, please rank these from most important to less important.

1. Farsighted Sees the bigger picture in developing a vision for the future
2. Enterprising Likes to take on new projects and programs
3. Persuasive Presents new ideas in ways that create “Buy-in” from necessary constituents
4. Resourceful Uses existing resources to create successful new ventures
5. Has a global view Thinks beyond national and cultural boundaries
6. Dedicated Determined to succeed; will make personal sacrifices
7. Delegating Effectively assign responsibility and the necessary authority to others
8. Dependable Performs as promised, meets established deadlines
9. Focused Sets clear work priorities for self and others
10. Systematic Develops systems and procedures for efficiently organizing people and material resources
11. Encouraging Helps others to achieve more than they thought they were capable of achieving
12. Mentoring Provides challenging assignments and related coaching
13. Perceptive Recognizes talent early and provides growth opportunities
14. Supportive Helps others deal with difficult personal situations
15. Trusting Sees the best in others, is not suspicious of differences
16. Diplomatic Understands the political nuances of important decisions; readily involves individuals and groups who will be affected
17. Tactful Gains goodwill by not being offensive, even when disagreeing
18. Trusted Is trusted by individuals and groups in conflict to be a fair mediator
19. Well Connected Knows a wide range of people who can help get things done
20. Culturally sensitive Develops teamwork among individuals of different cultures, races, religions and nations
21. A good coach Gives constructive feedback in a way that benefits individuals
22. A good teacher Communicates critical information needed by groups to perform well
23. Candid and Honest Does not suppress information that might be personally embarrassing
24. Listens well Open and responsive when receiving ideas from others
25. Numerically astute Organizes data in informative ways to show trends in individual and organizational performance
26. Adventurousome Is willing to take risks on promising but unproven methods
27. Creative Thinks independently and comes up with many novel ideas

- 28. Durable Persists in the face a criticism or failure; hard to discourage
- 29. Good Fundraiser Adept at securing funds for new projects
- 30. Globally innovative Enjoys the challenge of creating new programs and projects that go beyond cultural and national boundaries
- 31. Credible Believable, ethical, trustworthy, has few hidden motives
- 32. Experienced Skilled in and knowledgeable about the organization's core activities
- 33. A visible role model Understands the symbolic value of personal visibility in both daily and ceremonial settings
- 34. Optimistic Sees many positive possibilities; is constantly upbeat
- 35. Looks at global picture Provides an effective global leadership image across cultural categories and national borders
- 36. Balanced Adapts well to conflicting personal and work demand
- 37. Energetic Active, constantly on the go, radiates energy
- 38. Physically fit In good health, physically durable, seldom sick, has no troublesome addictions
- 39. Publicly impressive Presents an appealing, energizing leadership image; a good speaker
- 40. Internationally resilient Comfortable crossing time zones, eating unfamiliar foods, dealing with new customers, and generally adapting to new cultures.

Deel 6. Afsluiting

You have succesfully completed this survey. Thank you for your time!

In case you have any questions, or are interested in the research conclusions, you can reach me at:

E: maritbrunklaus@gmail.com

T: 0031(0)657855471

Have a nice day!

Kind regards,

Marit Brunklaus

Bijlage 2 Codeboek

Variabele	SPSS naam	Coding	
Q: Gender	A1	1. female, 2. male	
Q: Date of Birth	A2	Open-ended calendar option	
Q: Highest Level of Education	A3	{A1, Diploma (MBO)}, {A2, Degree (Bachelor in Science / Bachelor in Arts)}, {A3, Master's Degree (M.Sc / MA / MBA)}, {A4, Doctorate (Ph.D.)}, {A5, Secondary school}, {A6, Less than secondary school}	
Q: What is your native country?	A8	A801	Argentina
		A802	Austria
		A803	Australia
		A804	Belgium
		A805	Brazil
		A806	Bulgaria
		A807	Cabo Verde
		A808	Cambodia
		A809	Canada
		A810	Chile
		A811	China
		A812	Costa Rica
		A813	Cyprus
		A814	Denmark
		A815	Estonia
		A816	Finland
		A817	Germany
		A818	Greece
		A819	Hungary
		A820	Ireland
		A821	Italy
		A822	Lithuania
		A823	Luxembourg
		A824	Malta
		A825	Netherlands
		A826	Norway
		A827	Other...
		A828	Poland
		A829	Portugal
		A830	Romania
		A831	Spain
		A832	Suriname
		A833	Sweden
		A834	Turkey
		A835	United Kingdom
		A836	United States of America
Q: Is you current permanent residency	A10	{1, Yes}, {2, no}	
Q: How long do you live in the	A11	Numerically open-ended	
Q: What is your country of Origin?	A9	Open-ended	

Variabele	SPSS naam	Coding
Q: Type of Organization	A4	A401 Aquatics
		A402 Civil
		A403 Cruise shipping
		A404 Dredging
		A405 Fishing
		A406 Energy
		A407 Government
		A408 Industry
		A409 Inland shipping
		A410 Maritime Education
		A411 Maritime services
		A412 Maritime Suppliers
		A413 Offshore
		A414 Offshore wind
		A415 Ports
		A416 Shipbuilding and Repair
		A417 Shipping
		A418 Yacht Building
Q: Your organizational level	A5	A501 Top Management (CEO, COO, CFO, President)
		A502 Upper Management (Business Unit Heads, Senior Professional staff)
		A503 Middle Management (Department Heads, Operational Heads, Professional staff leading a team)
		A504 Professional (Operational / Support level)
Q: Function category	A6	A601 Administrative
		A602 Chemical
		A603 Commercial
		A604 Education
		A605 Electrical Engineering
		A606 Engineering
		A607 Engineering and Commercial / Sales
		A608 Environment
		A609 Financial
		A610 Higher Management
		A611 ICT
		A612 Inspection
		A613 Journalism
		A614 Legal
		A615 Logistics
		A616 Management
		A617 Management and Education
		A618 Managing Board
		A619 Naval Architecture
		A620 Office Management
Q: Approximate number of employee: A7		A621 Purchase
		A622 Human Resources
		A623 QHSE
		A624 Research and Development
		A701 0 – 9
		A702 10 – 49
		A703 50 – 99
		A704 100 – 199
		A705 200 – 499
		A706 400 – 999
		A707 1.000 – 4.900
		A708 5.000 – 9.999
		A709 10.000 or more

Variabele	SPSS naam	Coding
Q: Which Leadership characteristic do you find are most important? Select three.		
Farsighted	B1_B101	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Enterprising	B1_B102	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Persuasive	B1_B103	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Resourceful	B1_B104	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Has a global view	B1_B105	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Dedicated	B2_B201	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Delegating	B2_B202	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Dependable	B2_B203	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Focused	B2_B204	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Systematic	B2_B205	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Encouraging	B3_B301	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Mentoring	B3_B302	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Perceptive	B3_B303	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Supportive	B3_B304	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Trusting	B3_B305	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Diplomatic	B4_B401	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Tactful	B4_B402	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Trusted	B4_B403	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Well Connected	B4_B404	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Culturally sensitive	B4_B405	{0, Not Seleted}, {1, yes}
A good coach	B5_B501	{0, Not Seleted}, {1, yes}
A good teacher	B6_B502	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Candid and Honest	B5_B502	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Listens well	B6_B503	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Numerically astute	B5_B503	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Adventuresome	B6_B601	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Creative	B6_B602	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Durable	B6_B603	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Good Fundraiser	B6_B604	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Globally innovative	B6_B605	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Credible	B7_B701	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Experienced	B7_B702	{0, Not Seleted}, {1, yes}
A visible role model	B7_B703	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Optimistic	B7_B704	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Looks at global picture	B7_B705	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Balanced	B8_B801	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Energetic	B8_B802	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Physically fit	B8_B803	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Publicly impressive	B8_B804	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Internationally resilient	B8_B805	{0, Not Seleted}, {1, yes}

Variabele	SPSS naam	Coding
Q: The 10 characteristics you have chosen, please rank these from most important to less important.		
Farsighted	B9_101	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Enterprising	B9_102	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Persuasive	B9_103	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Resourceful	B9_104	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Has a global view	B9_105	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Dedicated	B9_201	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Delegating	B9_202	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Dependable	B9_203	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Focused	B9_204	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Systematic	B9_205	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Encouraging	B9_301	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Mentoring	B9_302	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Perceptive	B9_303	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Supportive	B9_304	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Trusting	B9_305	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Diplomatic	B9_401	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Tactful	B9_402	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Trusted	B9_403	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Well Connected	B9_404	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Culturally sensitive	B9_405	{0, Not Seleted}, {1, yes}
A good coach	B9_501	{0, Not Seleted}, {1, yes}
A good teacher	B9_502	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Candid and Honest	B9_503	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Listens well	B9_504	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Numerically astute	B9_505	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Adventuresome	B9_601	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Creative	B9_602	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Durable	B9_603	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Good Fundraiser	B9_604	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Globally innovative	B9_605	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Credible	B9_701	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Experienced	B9_702	{0, Not Seleted}, {1, yes}
A visible role model	B9_703	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Optimistic	B9_704	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Looks at global picture	B9_705	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Balanced	B9_801	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Energetic	B9_802	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Physically fit	B9_803	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Publicly impressive	B9_804	{0, Not Seleted}, {1, yes}
Internationally resilient	B9_805	{0, Not Seleted}, {1, yes}

Bijlage 3: Waardeberekening Leiderschapseigenschappen

Totaallijst met waarden

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
1	101	80	60	160
1	102	10	0	10
1	103	0	10	0
1	104	0	0	20
1	105	10	10	0
1	201	10	50	20
1	202	30	20	10
1	203	10	0	30
1	204	10	20	10
1	205	0	20	0
1	301	0	70	30
1	302	10	40	30
1	303	10	0	0
1	304	10	10	0
1	305	20	0	10
1	401	10	0	10
1	402	0	10	0
1	403	20	0	20
1	404	10	0	0
1	405	0	0	20
1	501	50	60	50
1	502	0	10	10
1	503	0	10	30
1	504	0	10	20
1	602	20	20	0
1	603	0	20	0
1	605	0	20	0
1	701	10	30	70
1	702	30	50	20
1	703	20	20	20
1	705	0	0	10
1	801	0	0	10
1	802	10	0	20
1	804	0	10	30
1	805	0	10	0
1	#NULL!	20	20	90
2	101	36	36	63
2	102	0	0	9
2	104	9	27	18

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
2	105	18	9	18
2	201	18	27	0
2	202	27	9	9
2	203	0	18	0
2	204	18	45	63
2	205	0	36	9
2	301	9	9	45
2	302	0	18	18
2	303	0	9	9
2	304	0	9	0
2	305	18	0	18
2	401	18	9	18
2	402	18	0	0
2	403	18	72	54
2	501	18	36	27
2	502	9	0	27
2	503	18	9	18
2	504	27	9	18
2	601	0	9	0
2	602	0	36	18
2	603	0	0	9
2	605	0	0	9
2	701	0	27	18
2	702	27	9	9
2	703	9	9	27
2	704	9	18	18
2	705	0	9	0
2	801	9	9	9
2	802	9	18	9
2	803	9	0	0
2	804	0	0	9
2	805	0	0	27
2	#NULL!	18	18	81
3	101	32	32	56
3	102	0	0	8
3	104	8	24	16
3	105	16	8	16
3	201	16	24	0
3	202	24	8	8
3	203	0	16	0

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
3	203	0	16	0
3	204	16	40	56
3	205	0	32	8
3	301	8	8	40
3	302	0	16	16
3	303	0	8	8
3	304	0	8	0
3	305	16	0	16
3	401	16	8	16
3	402	16	0	0
3	403	16	64	48
3	501	16	32	24
3	502	8	0	24
3	503	16	8	16
3	504	24	8	16
3	601	0	8	0
3	602	0	32	16
3	603	0	0	8
3	605	0	0	8
3	701	0	24	16
3	702	24	8	8
3	703	8	8	24
3	704	8	16	16
3	705	0	8	0
3	801	8	8	8
3	802	8	16	8
3	803	8	0	0
3	804	0	0	8
3	805	0	0	24
3	#NULL!	16	16	72
4	101	28	28	49
4	102	0	0	7
4	104	7	21	14
4	105	14	7	14
4	201	14	21	0
4	202	21	7	7
4	203	0	14	0
4	204	14	35	49
4	205	0	28	7
4	301	7	7	35
4	302	0	14	14

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
4	303	0	7	7
4	304	0	7	0
4	305	14	0	14
4	401	14	7	14
4	402	14	0	0
4	403	14	56	42
4	501	14	28	21
4	502	7	0	21
4	503	14	7	14
4	504	21	7	14
4	601	0	7	0
4	602	0	28	14
4	603	0	0	7
4	605	0	0	7
4	701	0	21	14
4	702	21	7	7
4	703	7	7	21
4	704	7	14	14
4	705	0	7	0
4	801	7	7	7
4	802	7	14	7
4	803	7	0	0
4	804	0	0	7
4	805	0	0	21
4	#NULL!	14	14	63
5	101	24	24	42
5	102	0	0	6
5	104	6	18	12
5	105	12	6	12
5	201	12	18	0
5	202	18	6	6
5	203	0	12	0
5	204	12	30	42
5	205	0	24	6
5	301	6	6	30
5	302	0	12	12
5	303	0	6	6
5	304	0	6	0
5	305	12	0	12
5	401	12	6	12

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
5	402	12	0	0
5	403	12	48	36
5	501	12	24	18
5	502	6	0	18
5	503	12	6	12
5	504	18	6	12
5	601	0	6	0
5	602	0	24	12
5	603	0	0	6
5	605	0	0	6
5	701	0	18	12
5	702	18	6	6
5	703	6	6	18
5	704	6	12	12
5	705	0	6	0
5	801	6	6	6
5	802	6	12	6
5	803	6	0	0
5	804	0	0	6
5	805	0	0	18
5	#NULL!	12	12	54
6	101	20	20	35
6	102	0	0	5
6	104	5	15	10
6	105	10	5	10
6	201	10	15	0
6	202	15	5	5
6	203	0	10	0
6	204	10	25	35
6	205	0	20	5
6	301	5	5	25
6	302	0	10	10
6	303	0	5	5
6	304	0	5	0
6	305	10	0	10
6	401	10	5	10
6	402	10	0	0
6	403	10	40	30
6	501	10	20	15
6	502	5	0	15

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
6	503	10	5	10
6	504	15	5	10
6	601	0	5	0
6	602	0	20	10
6	603	0	0	5
6	605	0	0	5
6	701	0	15	10
6	702	15	5	5
6	703	5	5	15
6	704	5	10	10
6	705	0	5	0
6	801	5	5	5
6	802	5	10	5
6	803	5	0	0
6	804	0	0	5
6	805	0	0	15
6	#NULL!	10	10	45
7	101	16	16	28
7	102	0	0	4
7	104	4	12	8
7	105	8	4	8
7	201	8	12	0
7	202	12	4	4
7	203	0	8	0
7	204	8	20	28
7	205	0	16	4
7	301	4	4	20
7	302	0	8	8
7	303	0	4	4
7	304	0	4	0
7	305	8	0	8
7	401	8	4	8
7	402	8	0	0
7	403	8	32	24
7	501	8	16	12
7	502	4	0	12
7	503	8	4	8
7	504	12	4	8
7	601	0	4	0
7	602	0	16	8

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
7	603	0	0	4
7	605	0	0	4
7	701	0	12	8
7	702	12	4	4
7	703	4	4	12
7	704	4	8	8
7	705	0	4	0
7	801	4	4	4
7	802	4	8	4
7	803	4	0	0
7	804	0	0	4
7	805	0	0	12
7	#NULL!	8	8	36
8	101	12	12	21
8	102	0	0	3
8	104	3	9	6
8	105	6	3	6
8	201	6	9	0
8	202	9	3	3
8	203	0	6	0
8	204	6	15	21
8	205	0	12	3
8	301	3	3	15
8	302	0	6	6
8	303	0	3	3
8	304	0	3	0
8	305	6	0	6
8	401	6	3	6
8	402	6	0	0
8	403	6	24	18
8	501	6	12	9
8	502	3	0	9
8	503	6	3	6
8	504	9	3	6
8	601	0	3	0
8	602	0	12	6
8	603	0	0	3
8	605	0	0	3
8	701	0	9	6
8	702	9	3	3

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
8	703	3	3	9
8	704	3	6	6
8	705	0	3	0
8	801	3	3	3
8	802	3	6	3
8	803	3	0	0
8	804	0	0	3
8	805	0	0	9
8	#NULL!	6	6	27
9	101	8	8	14
9	102	0	0	2
9	104	2	6	4
9	105	4	2	4
9	201	4	6	0
9	202	6	2	2
9	203	0	4	0
9	204	4	10	14
9	205	0	8	2
9	301	2	2	10
9	302	0	4	4
9	303	0	2	2
9	304	0	2	0
9	305	4	0	4
9	401	4	2	4
9	402	4	0	0
9	403	4	16	12
9	501	4	8	6
9	502	2	0	6
9	503	4	2	4
9	504	6	2	4
9	601	0	2	0
9	602	0	8	4
9	603	0	0	2
9	605	0	0	2
9	701	0	6	4
9	702	6	2	2
9	703	2	2	6
9	704	2	4	4
9	705	0	2	0
9	801	2	2	2

Rank	Vraag	Generatie X	Generatie Y	Pragmatische generatie
9	802	2	4	2
9	803	2	0	0
9	804	0	0	2
9	805	0	0	6
9	#NULL!	4	4	18
10	101	4	4	7
10	102	0	0	1
10	104	1	3	2
10	105	2	1	2
10	201	2	3	0
10	202	3	1	1
10	203	0	2	0
10	204	2	5	7
10	205	0	4	1
10	301	1	1	5
10	302	0	2	2
10	303	0	1	1
10	304	0	1	0
10	305	2	0	2
10	401	2	1	2
10	402	2	0	0
10	403	2	8	6
10	501	2	4	3
10	502	1	0	3
10	503	2	1	2
10	504	3	1	2
10	601	0	1	0
10	602	0	4	2
10	603	0	0	1
10	605	0	0	1
10	701	0	3	2
10	702	3	1	1
10	703	1	1	3
10	704	1	2	2
10	705	0	1	0
10	801	1	1	1
10	802	1	2	1
10	803	1	0	0
10	804	0	0	1
10	805	0	0	3
10	#NULL!	2	2	9

Draaitabel met total

Row Labels	Sum of Generatie X	Sum of Pragmatische generatie	Sum of Generatie Y
101	260	475	240
102	10	55	0
103	0	0	10
104	45	110	135
105	100	90	55
201	100	20	185
202	165	55	65
203	10	30	90
204	100	325	245
205	0	45	200
301	45	255	115
302	10	120	130
303	10	45	45
304	10	0	55
305	110	100	0
401	100	100	45
402	90	0	10
403	110	290	360
404	10	0	0
405	0	20	0
501	140	185	240
502	45	145	10
503	90	120	55
504	135	110	55
601	0	0	45
602	20	90	200
603	0	45	20
605	0	45	20
701	10	160	165
702	165	65	95
703	65	155	65
704	45	90	90
705	0	10	45
801	45	55	45
802	55	65	90
803	45	0	0
804	0	75	10
805	0	135	10
#NULL!	110	495	110
(blank)			
Grand Total	2255	4180	3355

Resultaten met top 10

Leiderschapseigenschap	Sum of Generatie X	Sum of Pragmatische generat	Sum of Generatie	Totaal
403	110	290	360	760
204	100	325	245	670
101	260	475	240	975
501	140	185	240	565
602	20	90	200	310
205	0	45	200	245
201	100	20	185	305
701	10	160	165	335
104	45	110	135	290
302	10	120	130	260
301	45	255	115	415
#NULL!	110	495	110	715
702	165	65	95	325
704	45	90	90	225
802	55	65	90	210
203	10	30	90	130
703	65	155	65	285
202	165	55	65	285
503	90	120	55	265
504	135	110	55	300
105	100	90	55	245
304	10	0	55	65
401	100	100	45	245
801	45	55	45	145
303	10	45	45	100
705	0	10	45	55
601	0	0	45	45
603	0	45	20	65
605	0	45	20	65
502	45	145	10	200
805	0	135	10	145
804	0	75	10	85
402	90	0	10	100
103	0	0	10	10
305	110	100	0	210
102	10	55	0	65
405	0	20	0	20
803	45	0	0	45
404	10	0	0	10

Ranglijst top 10

Generatie X	Pragmatische Generatie	Generatie Y	Totaal
101	101	403	101
202	204	204	403
702	403	101	204
501	301	501	501
504	501	602	301
305	701	205	701
403	703	201	702
105	502	701	602
201	805	104	201
204	503	302	504

Ranglijst met percentages

	Generatie X				Gen P				Gen Y		
101	260	63%		101	475	63%		403	360	59%	
702	165	40%		204	325	43%		204	245	40%	
202	165	40%		403	290	38%		101	240	39%	
501	140	34%		301	255	34%		501	240	39%	
504	135	33%		501	185	24%		602	200	33%	
403	110	27%		701	160	21%		205	200	33%	
305	110	27%		703	155	20%		201	185	30%	
204	100	24%		502	145	19%		701	165	27%	
201	100	24%		805	135	18%		104	135	22%	
105	100	24%		503	120	16%		302	130	21%	
	41				76				61		
	410				760				610		