

De staat van leiderschap in het AI-tijdperk van tien toonaangevende techniek- & ICT- bedrijven

Management automatiseert. Leiderschap niet.

IN SLECHTS

2,1%

van de vacatures wordt écht op
leiderschapskwaliteiten gezocht

10 bedrijven

GESCAN

~900 vacatures

DE 4P-VACATURESCAN



— DE CONCLUSIE VOORAF

Iedereen zoekt managers. Bijna niemand zoekt op leiderschapskwaliteiten.

We scanden bijna 900 openstaande vacatures bij tien toonaangevende Nederlandse techniek- en ICT-bedrijven. Slechts **27** daarvan gaan echt over het leiden en ontwikkelen van mensen. De rest werft voor techniek, project en delivery: het werk dat AI nu juist automatiseert.

2,1%

van alle vacatures gaat over echt people-leiderschap. Gemiddeld, over tien bedrijven.

27

zuivere leiderschapsvacatures, tegenover tientallen project- en technisch managers.

~0%

bij de grootste ICT-speler: geen enkele zuivere people-leiderschapsvacature gevonden.

Management automatiseert. **Leiderschap niet.** Toch werven deze bedrijven nog overwegend voor het eerste.

Het is geen toeval dat dit nu schuurt. De cijfers over betrokkenheid en leiderschap staan op een historisch dieptepunt, precies op het moment dat AI de klassieke managementtaken overneemt.

20% van de werknemers wereldwijd is nog betrokken, een historisch laagtepunt.¹ 27% van de managers is nog betrokken, en dalend.¹ 75% van organisaties noemt het eigen leiderschapsprogramma niet effectief.²

1 • Gallup, State of the Global Workplace 2025-2026. 2 • McKinsey, leadership development survey.



Camiel Gielkens
CEO Relevance

"Leiderschap is geen driedaagse cursus. Het is een doorlopend proces waarin leiders zichzelf leren kennen, en leren lezen wat hun mensen nodig hebben."

— VOORWOORD

De voordeur van je cultuur staat in je vacatures

Veertig jaar lang trainen wij leiders, vanuit één overtuiging: zie de mens achter de functie. In al die jaren is er veel veranderd, maar nooit zo snel als nu. Al neemt het klassieke managementwerk over: plannen, verdelen, controleren, rapporteren. Wat overblijft is juist het menselijke deel. Lezen wat je team nodig heeft, en dat vaardig vervullen.

Daarom keken we niet naar wat bedrijven over leiderschap zéggen, maar naar wat ze er concreet voor doen op het scherpst van de snede: hun vacatures. Want werving is de voordeur van je cultuur. De mensen die je binnenhaalt, en de taal waarmee je ze aantrekt, bepalen waar je cultuur de komende jaren heen beweegt.

Wat we vonden is ongemakkelijk en hoopvol tegelijk. Ongemakkelijk, omdat de meeste vacatures nog werven voor het werk dat verdwijnt. Hoopvol, omdat de bedrijven die het wél over leiderschap hebben, dat vaak verrassend menselijk doen.

Dit rapport is geen eindoordeel over wie deze organisaties zijn. Het is een spiegel van hoe ze nú werven, als leidende indicator van waar het heen gaat. Lees het zo: niet als afrekening, maar als uitnodiging.

Camiel Gielkens

— DE VERSCHUIVING

Leiderschap verandert sneller dan de vacaturetekst

AI neemt het plannen, roosteren en controleren over. Wat overblijft is precies het deel dat een machine niet kan: richting geven, vertrouwen bouwen, betekenis maken. Toch is de gemiddelde vacature nog geschreven voor de manager van gisteren.

69%

van het werk van een manager is in principe automatiseerbaar

Gartner, 2024

+22%

groei van leiderschap & sociale invloed als kerncompetentie richting 2030

WEF, Future of Jobs 2025

70%

van het verschil in teambetrokkenheid wordt verklaard door de leider

Gallup

27%

van de managers voelt zich zelf betrokken bij het werk

Gallup, State of the Workplace

— WAT DE ROL VERSCHUIFT

Plannen

→ **Richting geven**

Controleren

→ **Vertrouwen geven**

Aansturen

→ **Betekenis maken**

De cijfers wijzen één kant op: het automatiseerbare deel van leidinggeven verdamppt, het menselijke deel wordt schaarser en waardevoller. Een vacature die dat niet benoemt, werft voor een rol die verdwijnt.

De 4P-Vacaturescan

Een vacature is meetbaar. We bepalen eerst verantwoord wélke vacatures over leiderschap gaan, en scoren ze daarna op de vier behoeften die elk team heeft.



1

Selectie

Een rol telt mee als het leiden en ontwikkelen van mensen een primaire taak is. Project-, technisch- en delivery-managers vallen af: dat is de Manager-Reflex, geen people-leiderschap. Twijfel gaat naar een grijze zone, nooit stil mee.

2

Twee lagen

Laag 1, dichtheid: hoe vaak werft een bedrijf überhaupt voor leiderschap? **Laag 2, kwaliteit:** als ze het doen, hoe needs-driven schrijven ze het?

3

De 4P-score

Elke leiderschapsvacature scoort 0-2 per behoefte op de ladder Blind / Bewust / Vervullend. Een 2 vereist een concreet citaat. Plus een reflex-index en een AI-sigitaal.

De vier behoeften

- People** gezien & verbonden
- Performance** bekwaam slagen
- Progress** groeien
- Principle** richting

Claimgrens. We meten hoe een bedrijf **wérft**, als leidende indicator van cultuur, niet hoe het **ís**. Werving voorspelt de cultuur, het bewijst die niet.

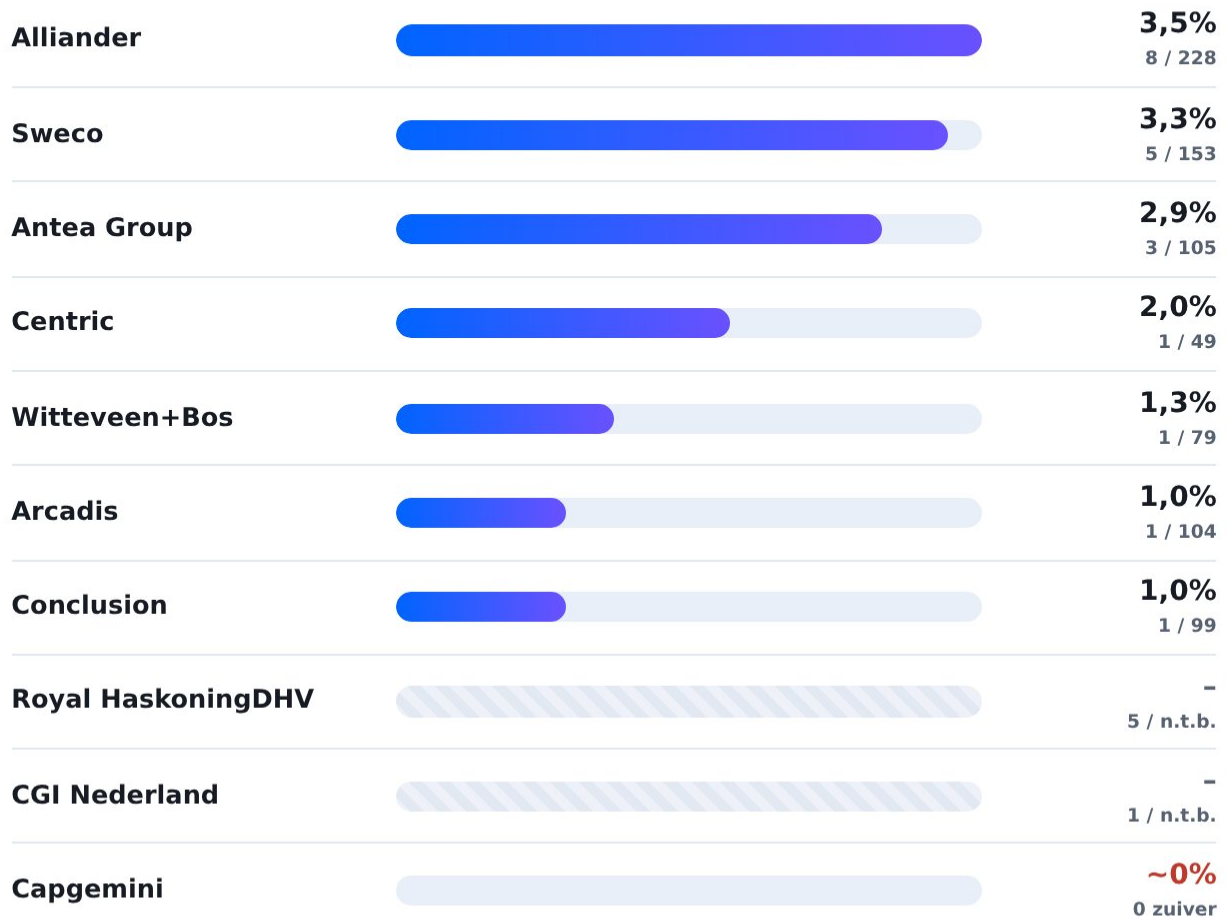
De steekproef

10 toonaangevende techniek- en ICT-bedrijven · ~900 gescande vacatures · 27 zuivere leiderschapsvacatures · bron: eigen werkenbij-sites · scandatum 12 juni 2026. Alles vastgelegd in een herhaalbare database.

DE NEGATIEVE RANKING

Leiderschapsdichtheid

Het aandeel echte leiderschapsvacatures van álle vacatures. Een lage dichtheid is op zichzelf al een oordeel: het bedrijf werft nauwelijks voor mensen leiden.



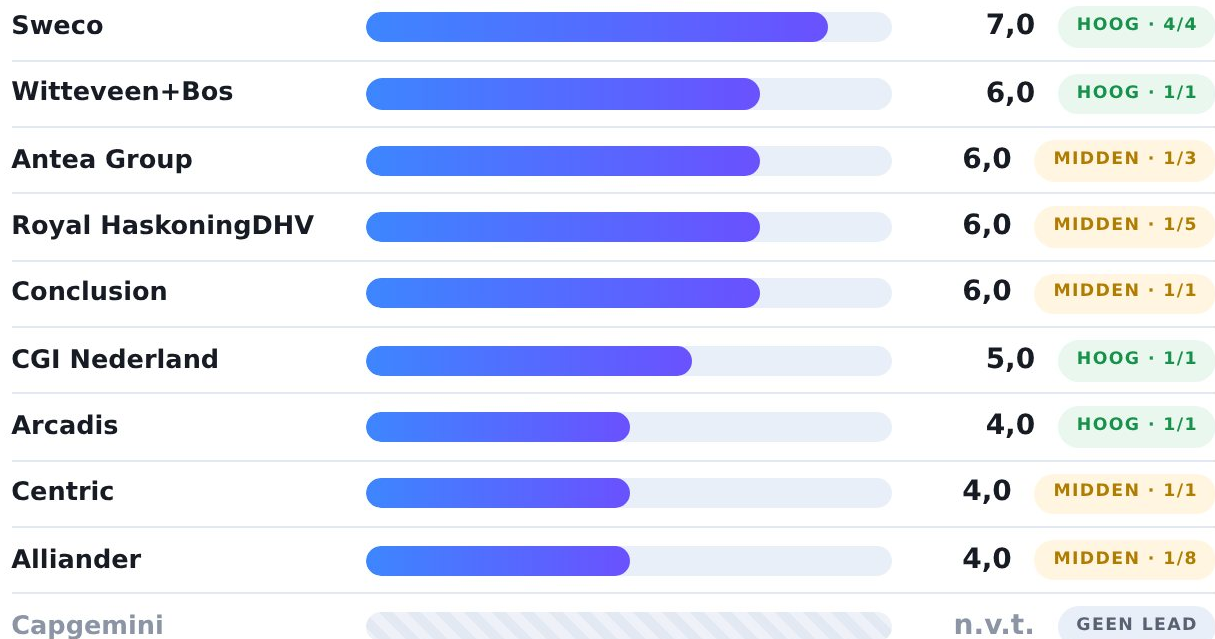
Sectorgemiddelde: 2,1%. Van elke honderd vacatures gaan er ruim twee over het leiden van mensen. De overige achtennegentig over techniek, project en delivery.

Capgemini onderaan. Via de standaard leiderschapstermen vonden we geen enkele zuivere people-leiderschapsvacature; de externe titels zijn delivery- en projectmanagers. Bij Royal HaskoningDHV en CGI is het aantal leiderschapsvacatures vastgelegd (5 en 1), het totaal volgt nog.

DE KWALITEITSRANKING

Hoe goed schrijven ze over leiderschap?

Het gemiddelde 4P-cijfer van de leiderschapsvacatures per bedrijf, op de schaal Blind / Bewust / Vervullend. De meter rechts toont de betrouwbaarheid van de meting.



Hoogste meting: Tauw (reserve) haalt een 8,0/8, het enige volledig Vervullende profiel. **Let op de betrouwbaarheid:** Sweco rust op vier volledige teksten, de meeste andere op één representatieve vacature.

Werven ze vaak? En doen ze het goed?

Twee vragen, één beeld. **Naar rechts** = werft vaker voor leiderschap. **Naar boven** = schrijft die vacatures menselijker. Elke bol is een bedrijf; groter = meer leiderschapsvacatures.



Rechtsboven · vaak én goed. Werft vaak voor leiderschap én schrijft het menselijk. Hier staat alleen **Sweco**.

Linksboven · zelden maar raak. Weinig leiderschapsvacatures, maar wel needs-driven geschreven.

Rechtsonder · veel maar hol. Werft vaak, maar de teksten zijn operationeel. **Alliander** is hét voorbeeld.

Linksonder · blinde vlek. Zelden én reflexmatig. **Capgemini** werft hier zelfs nul keer.

Royal HaskoningDHV en CGI staan niet in het beeld: hun totaal-aantal vacatures was niet schoon vast te stellen, dus geen dichtheid.

WAAR DE WINST ZIT

Sterk op groei, zwak op richting

Gemiddeld over alle gescoorde leiderschapsvacatures, per behoefte. Twee P's springen eruit, twee blijven achter.



Schaal 0 (Blind) tot 2 (Vervullend) per behoefte.

Wat ze wél raken

People (gezien en verbonden worden) en **Progress** (groeien en leren) komen het sterkst terug. Coaching, ontwikkelmogelijkheden en "het beste uit mensen halen" zijn inmiddels standaardtaal.

Waar de winst ligt

Performance (mensen in staat stellen te slagen: kaders, tools, support) en **Principle** (richting en betekenis vanuit waarden) blijven achter. Hier is het verschil tussen een vacature en een uitnodiging te maken.

Bedrijven beloven groei. Weinigen beloven richting.

Waarom dit nú telt

AI eet het klassieke managementwerk. Tegelijk stijgt de vraag naar precies díe leiderschapsvaardigheid die niet te automatiseren is. De werving loopt daarop achter.

69%

van het routinematige managementwerk is automatiseerbaar. AI neemt plannen, verdelen, rapporteren en monitoren over.¹

+22pp

stijging in het belang van "leadership & social influence" sinds 2023. Het is nu de 3e meest gevraagde kernvaardigheid wereldwijd.²

27%

van de managers is nog betrokken, en dalend. De manager is het breekpunt, niet de werknemer.³

70%

van organisatie-transformaties mislukt; de hoofdoorzaak is steevast het menselijke element.⁴

De spanning. De markt schreeuwt om leiderschap (WEF), terwijl AI het management wegautomatiseert (Gartner). Toch werven deze tien bedrijven nog overwegend voor het management dat verdwijnt. Wie nú needs-driven werft, bouwt een voorsprong op.

De grens van deze meting

We meten werving, niet de dagelijkse praktijk. Een vacature voorspelt cultuur, bewijst die niet. En AI automatiseert het routine-management, niet de menselijke laag eronder. Lees de cijfers dus als richting, niet als eindoordeel.

Bronnen: 1 · Gartner, voorspelling automatisering managementwerk. 2 · World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025. 3 · Gallup, State of the Global Workplace 2025. 4 · Harvard Business Review / McKinsey, transformatie-onderzoek.

— DE KERN

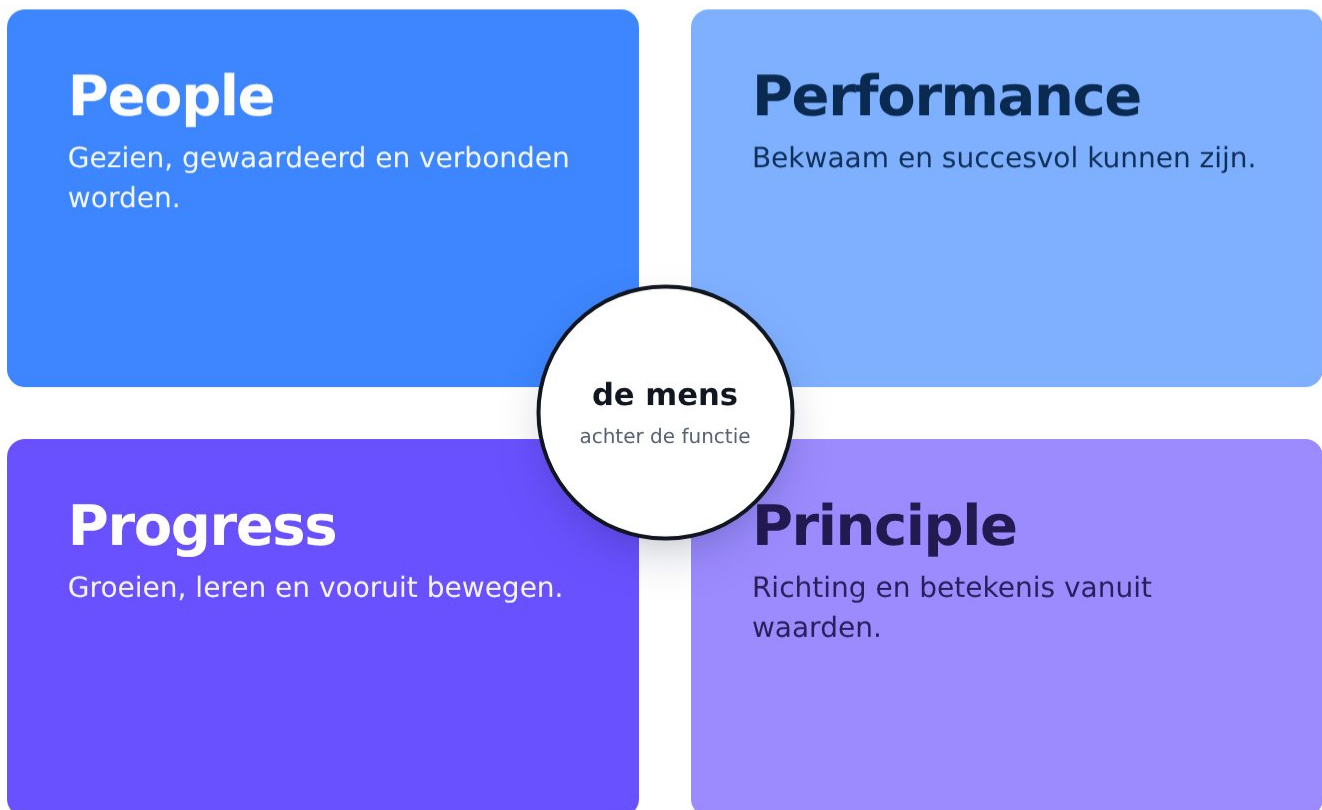
Iedereen zoekt managers. Bijna niemand zoekt op leiderschapskwaliteiten

Van bijna 900 gescande vacatures gaan er 27 echt over het leiden en ontwikkelen van mensen. De rest werft voor techniek, project en delivery, het werk dat AI nu automatiseert.



Vier behoeften, één team

Leiderschap is geen stijl maar een vaardigheid: lezen wat je team nodig heeft, en dat vervullen. Vier behoeften komen altijd terug, rondom dezelfde kern: de mens achter de functie.



EN HOE GOED JE HET VERVULT

Blind

Ziet de behoefte niet, reageert op de symptomen: verloop en verzuim.

Bewust

Herkent de behoefte, maar vervult haar nog wisselend en met moeite.

Vervullend

Leest in realtime en vervult structureel. Tweede natuur; het werk vloeit.

Wat we precies lezen in een vacature

Per behoefte: wat het is, hoe het klinkt in een sterke vacaturetekst, en waarom het er juist nu toe doet.

People

Gezien, gewaardeerd en verbonden worden, de mens achter de functie.

HOE HET KLINKT

"een veilige werkomgeving waarin mensen het beste uit zichzelf halen"

WAAROM HET TELT

Wie zich niet gezien voelt, haakt af. Betrokkenheid begint bij erkenning.

Performance

Bekwaam en succesvol zijn in wat je doet.

HOE HET KLINKT

"heldere kaders, de juiste tools en support; we zorgen dat je slaagt"

WAAROM HET TELT

Zonder de middelen om te slagen helpt de beste intentie niet. Dit voorkomt frustratie en uitval.

Progress

Groeien, leren en vooruit bewegen.

HOE HET KLINKT

"een concreet ontwikkelpad, opleiding en coaching, ruimte om te groeien"

WAAROM HET TELT

Talent blijft waar het zich ontwikkelt. Zeker Gen Z kiest groei boven status.

Principle

Richting en betekenis hebben vanuit waarden.

HOE HET KLINKT

"het waarom, de missie, bijdragen aan iets dat groter is dan de taak"

WAAROM HET TELT

Betekenis bindt en geeft richting als het druk en onzeker wordt. Het verschil tussen een baan en een bijdrage.

— DEEL TWEE • DE BEDRIJVEN

Tien bedrijven, één vraag.

Werven jullie nog voor leiderschap, en als je het doet, hoe menselijk schrijf je het op? Elk bedrijf op de volgende pagina's met zijn dichtheid, 4P-profiel en betrouwbaarheidsmeter.



Sweco Nederland

ARCHETYPE · KOPLOPER, IN BALANS

2,6%

leiderschapsdichtheid · 4 / 153

7,0_{/8}

4P-kwaliteit · Vervullend

BETROUWBAARHEID **HOOG**

4 van 4 op volledige tekst

Sweco is de enige koploper in dit onderzoek: het werft relatief vaak voor leiderschap én schrijft die vacatures consequent menselijk. Vier teammanager-vacatures, alle vier Vervullend.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People



Vervullend. Coachend en verbindend: "veel vertrouwen, steun en een helpende hand", een hecht team waarin verschillen worden omarmd.

Performance



Vervullend. Biedt begeleiding, trainingen en de Sweco Academie om succesvol te worden, en stuurt op kwaliteit en de juiste randvoorwaarden.

Progress



Vervullend. Ruime ontwikkelmogelijkheden, een intern ontwikkelprogramma voor teammanagers en training-on-the-job.

Principle



Bewust. Betekenis is aanwezig (energietransitie, waterveiligheid) maar commercieel ingekleurd; de persoonlijke "waarom" voor het team blijft impliciet.

"We zoeken een coachende en verbindende teammanager die energie krijgt van het ontwikkelen van mensen, het versterken van teams en het vernieuwen van werkwijzen."

De vacatures, en wat sterker kan

De vier leiderschapsvacatures

Teammanager Constructieve Waterbouw

De Bilt • Rotterdam • 7/8

"energie van het ontwikkelen van mensen"

Teammanager Duurzame Gebouwen

5 locaties • 7/8

"coachend en verbindend leiderschap"

Teammanager High Security

Eersel • 7/8

"zichtbaar, inspireert, nabij voor je team"

Teammanager Rail

Utrecht • Zwolle • 7/8

"verbindende, empathische leider met oog voor mensen"

REFLEX-INDEX

Laag

weinig command-taal; coachende toon overheerst

AI-SIGNAAL

Zwak

SwecoGPT genoemd als tool, niet de menselijke laag

Sterk

- Consequent coachende en verbindende toon over vier vacatures.
- Mensontwikkeling concreet: Academie, ontwikkelprogramma's, mentoring.
- Vertrouwen en autonomie expliciet benoemd.

Kan sterker

- Principle: de diepere, persoonlijke betekenis ontbreekt nog.
- De AI-laag blijft impliciet; tool genoemd, mens-werk niet.
- Het "waarom" is commercieel ingekleurd ("positie in de markt").

Aanbeveling

1

Maak de "waarom" persoonlijker. Koppel het werk aan een betekenis die het team raakt, niet alleen aan "de positie van Sweco in de markt".

2

Benoem de menselijke leiderschapslaag in het AI-tijdperk. Niet alleen SwecoGPT als tool, maar wat leiderschap blijft doen wat AI niet kan.

3

Houd vast aan de coachende toon. Dat is jullie onderscheidende kracht; maak het het uitgangspunt, niet een bijzin.

Witteveen+Bos

ARCHETYPE • MENSGERICHT EN COACHEND

1,3%

leiderschapsdichtheid • 1 / 79

6,0_{/8}

4P-kwaliteit • Vervullend

BETROUWBAARHEID **HOOG**



volledige tekst

Witteveen+Bos schrijft zijn ene leiderschapsvacature warm en coachend. Sterk op de mens en op groei; de basis om te slagen en de diepere betekenis blijven nog wat onderbelicht.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People



Vervullend. Coachen en motiveren van collega's, aanspreekpunt en coach voor minder ervaren collega's, een prettige informele werksfeer.

Performance



Bewust. Organiseren van capaciteit, werkvoorraad en inzet: operationeel beschreven, zonder expliciete kaders en tools om te slagen.

Progress



Vervullend. Diverse trainingen via de PLUSschool, ruimte om je continu en voortdurend te blijven ontwikkelen.

Principle



Bewust. Duurzaamheid op bedrijfsniveau (de zeven ontwerpprincipes), maar niet de betekenis die het team raakt.

"Aansturen, coachen en begeleiden van het team; je bent gedreven in het coachen en motiveren van collega's, en fungeert als aanspreekpunt en coach voor minder ervaren collega's."

De vacature, en wat sterker kan

De leiderschapsvacature

Teamleider installatietechniek

Deventer • Utrecht • Rotterdam • 6/8

"gedreven in het coachen en motiveren van collega's"

Eén zuivere leiderschapsvacature open ten tijde van de scan; eerdere groeps- en teamleider-rollen waren al gevuld.

REFLEX-INDEX

Laag

coachen en begeleiden overheerst

AI-SIGNAAL

Afwezig

geen verwijzing naar het AI-tijdperk

Sterk

- Warme, coachende toon met aandacht voor minder ervaren collega's.
- Concrete ontwikkeling via de PLUSschool.
- Aandelenparticipatie versterkt verbondenheid en eigenaarschap.

Kan sterker

- Performance: benoem de kaders en tools waarmee mensen slagen.
- Principle: geef het teamwerk een betekenis voorbij algemene duurzaamheid.
- De AI-context ontbreekt volledig.

Aanbeveling

1

Maak het slagen concreet. Benoem de kaders, tools en support waarmee je mensen succesvol maakt, niet alleen de capaciteit die ze moeten verdelen.

2

Geef het team een eigen "waarom". Vertaal duurzaamheid naar de betekenis van dit team, voor déze opdrachtgevers.

3

Benoem het AI-tijdperk. Laat zien waarom mensgericht leiderschap juist nu schaarser en belangrijker wordt.

Antea Group

ARCHETYPE • MENSGERICHT

2,9%

leiderschapsdichtheid • 3 / 105

6,0_{/8}

4P-kwaliteit • Vervullend

BETROUWBAARHEID **MIDDEN**



1 van 3 gescoord • rolomschrijving

Antea werft bovengemiddeld vaak voor leiderschap (2,9%) en doet dat mensgericht: teamontwikkeling en coaching staan centraal. De basis om te slagen en de betekenis kunnen scherper.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People



Vervullend. Teamontwikkeling, coaching en persoonlijke ontwikkeling staan centraal; je leidt samen met een collega.

Performance



Bewust. Strategische planning en resultaat genoemd, maar zonder concrete kaders en middelen waarmee het team slaagt.

Progress



Vervullend. Persoonlijke ontwikkeling van teamleden expliciet, met werving en HR als onderdeel van groei.

Principle



Bewust. "Mooier met jou" als belofte, maar de betekenis voor het team blijft op merkniveau.

"Je leidt samen met een collega een landelijk team van professionals; teamontwikkeling, werving, coaching en persoonlijke ontwikkeling staan centraal."

ANTEA GROUP

De vacatures, en wat sterker kan

De drie leiderschapsvacatures

Teammanager Industrie & Pipeline Management

landelijk team · 6/8 (gescoord)

"teamontwikkeling, coaching, persoonlijke ontwikkeling"

Teammanager Energietransitie

nog te scoren

Business Unit Manager HMVT

nog te scoren

REFLEX-INDEX

Laag

coaching en ontwikkeling overheersen

AI-SIGNAAL

Afwezig

geen AI-tijdperk in de tekst

Sterk

- Drie leiderschapsvacatures: bovengemiddelde dichtheid.
- Mensgerichte, coachende toon met focus op ontwikkeling.
- Gedeeld leiderschap ("samen met een collega").

Kan sterker

- Performance: maak concreet hoe je het team laat slagen.
- Principle: geef een betekenis voorbij de merkslogan.
- Betrouwbaarheid: nog maar 1 van 3 vacatures volledig gelezen.

Aanbeveling

1

Benoem de randvoorwaarden om te slagen. Kaders, tools en support maken het verschil tussen ambitie en resultaat.

2

Maak de betekenis concreet. Wat draagt dít team bij aan de leefomgeving, en waarom doet dat ertoe?

3

Houd de dichtheid vast. Antea werft al vaak voor leiderschap; dat is een voorsprong om uit te bouwen.

Royal HaskoningDHV

ARCHETYPE • BETEKENISGEDREVEN



Vijf leiderschapsvacatures, gedragen door een sterke purpose (Enhancing Society Together) en aandacht voor ontwikkeling. De menselijke kant, gezien en verbonden worden, kan concreter.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People

Bewust. Je bent lid van het managementteam, maar hoe mensen zich gezien en verbonden voelen blijft impliciet.

Performance

Bewust. Resultaat en sturing genoemd, zonder de concrete middelen waarmee het team succesvol wordt.

Progress

Vervullend. De ontwikkeling van medewerkers staat expliciet centraal in de rol.

Principle

Vervullend. Een heldere, gedragen purpose: Enhancing Society Together, bijdragen aan een duurzame leefomgeving.

"Als teamleider ben je onderdeel van het managementteam; de ontwikkeling van medewerkers staat centraal, vanuit onze purpose: Enhancing Society Together."

De vacatures, en wat sterker kan

De vijf leiderschapsvacatures

Teamleider Infrastructuur

lid MT adviesgroep · 6/8 (gescoord)

"ontwikkeling van medewerkers staat centraal"

Teamleider Mobiliteit en Infrastructuur

nog te scoren

Teamleider Reg. Ontwikkeling & Infra (Zwolle)

nog te scoren

Teamleider / Associate Director (Amersfoort)

nog te scoren

Associate Director (Teamleider) Planstudies

nog te scoren

REFLEX-INDEX

Gemiddeld

MT-taal naast ontwikkeling

AI-SIGNAAL

Afwezig

geen AI-tijdperk in de tekst

Sterk

- Vijf leiderschapsvacatures: een van de hoogste aantallen.
- Sterke, gedragen purpose die richting geeft.
- Ontwikkeling van medewerkers expliciet benoemd.

Kan sterker

- People: maak erkenning en verbondenheid concreet.
- Performance: benoem de middelen om te slagen.
- Totaal aantal vacatures nog te bepalen voor de dichtheid.

Aanbeveling

- 1 Maak People concreet.** Niet alleen ontwikkelen, maar ook hoe mensen zich gezien, gewaardeerd en veilig voelen in het team.
- 2 Benoem de randvoorwaarden.** Welke kaders, tools en support helpen het team daadwerkelijk te slagen?
- 3 Benut de purpose.** De betekenis is sterk; maak die het kloppend hart van elke leiderschapsvacature.

Conclusion

ARCHETYPE • MENSGERICHT

1,0%

leiderschapsdichtheid • 1 / 99

6,0_{/8}

4P-kwaliteit • Vervullend

BETROUWBAARHEID **MIDDEN**

rolomschrijving (SPA)

Conclusion zet zijn Chapter Lead-rol nadrukkelijk neer als people-rol: leidinggeven aan twee teams, met de volledige HR-cyclus eronder. Mensgericht en ontwikkelend; de basis en het grotere doel kunnen scherper.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People



Vervullend. People management en het coachen van je mensen vormen de kern van de rol.

Performance



Bewust. Zorgt voor een optimaal functionerend team, maar zegt weinig over de middelen waarmee mensen slagen.

Progress



Vervullend. De volledige HR-cyclus, van evaluaties tot ontwikkelplannen, valt onder de rol.

Principle



Bewust. Bijdragen met trots, maar zonder een groter doel dat richting geeft.

"Chapter Lead: je leidt twee teams, met de nadruk op people management en het coachen van je mensen; de volledige HR-cyclus van evaluaties tot ontwikkelplannen valt onder jou."

CONCLUSION

De vacature, en wat sterker kan

De leiderschapsvacature

Chapter Lead Productivity (Enablement)

leidt 2 teams (12 + 5) • 6/8

"people management; de volledige HR-cyclus"

REFLEX-INDEX

Laag

people management en coaching centraal

AI-SIGNAAL

Zwak

SaaS/modernisering, niet de mens-laag

Sterk

- Leidinggeven expliciet als people-rol neergezet.
- Volledige HR-cyclus: structurele aandacht voor ontwikkeling.
- Coachen van mensen als kern, niet als bijzin.

Kan sterker

- Performance: hoe stel je je mensen in staat te slagen?
- Principle: welk groter doel dient het werk?
- De rol klinkt nu sterk op "productiviteit".

Aanbeveling

1

Voeg de "hoe slaag je"-laag toe. Benoem de kaders, tools en support die je mensen succesvol maken.

2

Geef een groter doel. Verbind de rol aan betekenis, niet alleen aan productiviteit en output.

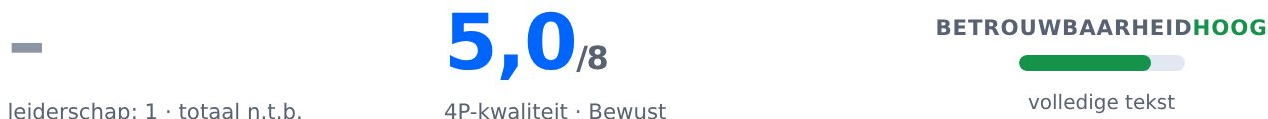
3

Behoud de people-focus. Het is jullie sterkste kant; laat 'm het hele verhaal dragen.

ICT-DIENSTVERLENER

CGI Nederland

ARCHETYPE • COMMERCEEL-OPERATIONEEL MET PURPOSE



CGI's leiderschapsrol heeft een sterke purpose (maatschappelijk belang, mede-eigenaarschap), maar leunt zwaar op commercie en delivery. Het ontwikkelen en laten slagen van het team blijft daardoor onderbelicht.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People	Bewust. De professionele groei van medewerkers wordt genoemd, maar blijft dun naast klant en operatie.
Performance	Bewust. Nieuwste technologieën en regie over je carrière, maar generiek; weinig over hoe het team slaagt.
Progress	Bewust. Ruimte om je te ontwikkelen, maar zonder concreet pad.
Principle	Vervullend. Oog voor maatschappelijk belang en mede-eigenaarschap vanaf de eerste werkdag.

"Director Consulting Services: je bent integraal verantwoordelijk voor jouw klanten, je team en de operatie; bij ons draait het om ownership, teamwork en respect."

De vacature, en wat sterker kan

De leiderschapsvacature

Director Consulting Services (Noord-Nederland)

team van 10-15 consultants • 5/8

"integraal verantwoordelijk voor klant, team en operatie"

REFLEX-INDEX

Gemiddeld

commercieel en operationeel sturend

AI-SIGNAAL

Zwak

technologie genoemd, niet de mens-laag

Sterk

- Sterke purpose: maatschappelijk belang en mede-eigenaarschap.
- Leidinggeven aan een team van 10-15 expliciet benoemd.
- Cultuur van ownership, teamwork en respect.

Kan sterker

- People: maak het ontwikkelen van mensen net zo concreet als de commercie.
- Performance: hoe stel je het team in staat te slagen?
- De rol leunt zwaar op business development en delivery.

Aanbeveling

- 1 Balanceer commercie en mens.** Maak het ontwikkelen en laten slagen van het team even expliciet als de klant- en omzetdoelen.
- 2 Concretiseer People.** Hoe voelen mensen zich gezien, gehoord en verbonden onder deze leider?
- 3 Benut de purpose.** Mede-eigenaarschap is onderscheidend; laat het de rol dragen, niet alleen de arbeidsvoorwaarden.

Arcadis

ARCHETYPE · LEIDERSCHAP VERPAKT IN PROJECTMANAGEMENT

1,0%

leiderschapsdichtheid · 1 / 104

4,0_{/8}

4P-kwaliteit · Bewust

BETROUWBAARHEID **HOOG**

volledige tekst

De ene leiderschapsvacature is een dubbelrol: teamleider én projectmanager. Daardoor sneeuwt het leiden van mensen onder de projectsturing, en blijven alle vier de behoeften op "bewust" steken.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People



Bewust. Een inspirerende werkomgeving wordt genoemd, maar deels in EDI-boilerplate; weinig persoonlijk.

Performance



Bewust. Ruimte en ondersteuning genoemd, maar overschaduwd door output en het aansturen van projecten.

Progress



Bewust. Het Learning Experience Platform en "Skills Powered Organisation", maar generiek voor elke rol.

Principle



Bewust. Duurzaamheidsstrategie en "Create a Legacy", maar op corporate-niveau.

"Je bent verantwoordelijk voor het aansturen van multidisciplinaire projecten; je weet projecten effectief te structureren en risico's tijdig te signaleren en te beheersen."

De vacature, en wat sterker kan

De leiderschapsvacature

Teamleider / Bouwkundig Projectmanager

Amersfoort · Utrecht · team van 10-15 · 4/8

"leidinggeven én projecten aansturen"

Een zoek op "manager" leverde bij Arcadis vrijwel alleen project- en technisch managers op: de Manager-Reflex in het echt.

REFLEX-INDEX

Gemiddeld

veel "aansturen" en "risico's beheersen"

AI-SIGNAAL

Zwak

"Skills Powered Organisation", digitaal

Sterk

- Leidinggeven aan een team van 10-15 expliciet benoemd.
- Concrete ontwikkeling via het Learning Experience Platform.
- Lid van het managementteam: een echte leiderschapspositie.

Kan sterker

- Leiderschap is verpakt in projectsturing: het ene verdringt het andere.
- Alle vier de behoeften blijven generiek ("bewust").
- Mensontwikkeling wordt benoemd, niet concreet gemaakt.

Aanbeveling

1

Scheid de twee rollen. Een teamleider die ook fulltime projecten aanstuurt, leidt geen mensen maar processen. Maak een keuze in de tekst.

2

Maak mensontwikkeling concreet. Vervang generieke beloften door wat je écht doet voor de groei van je team.

3

Minder aansturen, meer ontwikkelen. De taal bepaalt wie je aantrekt; ruil commando-woorden in voor coachende.

Centric

ARCHETYPE · OPERATIONEEL EN TECHNISCH

2,0%

leiderschapsdichtheid · 1 / 49

4,0_{/8}

4P-kwaliteit · Bewust

BETROUWBAARHEID **MIDDEN**

rolomschrijving

Centric beschrijft zijn teamleider vrijwel volledig in termen van het team en de software, niet van de mensen. Alle vier de behoeften blijven daardoor op "bewust" steken.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People



Bewust. Het team wordt genoemd, maar zonder taal over gezien, gewaardeerd of verbonden worden.

Performance



Bewust. Een optimaal functionerend team en hoogwaardige software, maar als output, niet als enablement.

Progress



Bewust. Ontwikkeling van mensen wordt nauwelijks benoemd.

Principle



Bewust. Geen groter doel of betekenis die richting geeft.

"Teamleider Software Development: je zorgt voor een optimaal functionerend team en helpt hoogwaardige software realiseren."

De vacature, en wat sterker kan

De leiderschapsvacature

Teamleider Software Development

IT-team • 4/8

"optimaal functionerend team, hoogwaardige software"

REFLEX-INDEX

Gemiddeld

operationeel-technisch sturend

AI-SIGNAAL

Zwak

SaaS/modernisering als tech

Sterk

- Heldere, concrete rolbeschrijving.
- Relatief bovengemiddelde dichtheid (2,0%).

Kan sterker

- People: geen taal over de mensen achter het team.
- Progress: ontwikkeling ontbreekt vrijwel.
- Principle: geen richting of betekenis.

Aanbeveling

1

Voeg de mens toe. Beschrijf hoe je mensen ziet, waardeert en laat groeien, niet alleen wat het team produceert.

2

Geef richting. Waarom doet dit team ertoe, voorbij "hoogwaardige software"?

3

Maak van de teamleider een leider. Nu klinkt het als een productierol; benoem het ontwikkelen van mensen als kern.

Alliander

ARCHETYPE • VEEL MAAR HOL

3,5%

leiderschapsdichtheid • 8 / 228
hoogste

4,0_{/8}

4P-kwaliteit • Bewust

BETROUWBAARHEID **MIDDEN**

1 van 8 gescoord

Hier zit de scherpste paradox van het onderzoek: Alliander werft verréweg het vaakst voor leiderschap (acht vacatures), maar schrijft die het minst needs-driven. Veel, maar hol.

Het 4P-profiel, onderbouwd

People

Bewust. "Je mensen écht laten groeien" wordt genoemd, maar de rol is verder operationeel ingekleurd.

Performance

Bewust. Het net optimaal werkend houden: output en continuïteit, geen enablement van mensen.

Progress

Bewust. Groei genoemd, maar niet concreet uitgewerkt.

Principle

Bewust. De maatschappelijke betekenis (betrouwbaar energienet) zit er impliciet in, maar wordt niet benut.

"Als teammanager geef je met veel energie leiding aan je team en ben je in staat je mensen écht te laten groeien", maar de kern is operationeel: de control room, het net bewaken en storingen coördineren.

Acht vacatures, en de grootste kans

De acht leiderschapsvacatures

Teammanager Liander Klant en Control

~22 fte • 4/8 (gescoord)

Teammanager Intake en Portfoliomanagement

Teammanager Projectmanagement & Werkvoorbereiding

Teamleider Montage regio Amsterdam

Teamleider Grote Projecten Friesland

Teamleider Montage • Teamleider Meetspecialisten • Teamleider GVRN Gas

Sterk

- Verreweg de meeste leiderschapsvacatures (8): het volume is er.
- "Mensen laten groeien" wordt benoemd.
- Een latente maatschappelijke purpose om te benutten.

Kan sterker

- De teksten zijn operationeel: control room, storingen, capaciteit.
- Alle vier de behoeften blijven op "bewust".
- De needs-driven taal ontbreekt nog.

Aanbeveling

1

Hier ligt de grootste winst van het onderzoek. Til de operationele teammanager-teksten naar mensgerichte taal en je springt van "veel maar hol" naar koploper.

2

Benut het volume. Acht vacatures betekent acht kansen om je leiderschapscultuur zichtbaar te maken.

3

Maak de maatschappelijke betekenis expliciet. Een betrouwbaar energienet is een krachtig "waarom"; gebruik het.

— ICT-DIENSTVERLENER

Capgemini Nederland

ARCHETYPE · DE BLINDE VLEK

O

zuivere people-leiderschapsvacatures
gevonden via de standaard
leiderschapstermen.

Capgemini werft volop, maar de extern zichtbare titels zijn delivery- en projectmanagers: het managen van contracten, klanten en leveringen. Het leiden en ontwikkelen van mensen komt in de werving nauwelijks expliciet naar voren. Daarmee is Capgemini het scherpste voorbeeld van de sectorbevinding: werven voor het management dat AI automatiseert, niet voor de leider die overblijft.

Een 4P-score is hier niet van toepassing: er is geen zuivere leiderschapsvacature om te lezen. Juist die afwezigheid is het signaal.

— LEIDERSCHAPSDICHTHEID

~0%

geen zuivere people-rol gevonden

— 4P-KWALITEIT

n.v.t.

geen vacature om te scoren

— MANAGER-REFLEX

Hoog

titels draaien om managen

— DE BLINDE VLEK, UITGELEGD

Afwezigheid is ook data. Dat er geen leiderschapsvacature te vinden is, zegt net zoveel als een holle tekst: leiderschap is hier geen expliciet wervingsdoel.

De schaal maakt het scherp. Juist bij een organisatie van deze omvang ontwikkelen zich dagelijks leiders; ze worden alleen niet als zodanig geworven.

“De voordeur van je cultuur staat in je vacatures. Bij Capgemini nodigt die vooral managers uit.”

Wat de vacatures wél uitvragen

De rollen die Capgemini extern zichtbaar maakt, draaien om delivery, contract en klant, niet om het leiden van mensen. Dit is de Manager-Reflex in de praktijk.

Typische titels in de werving

Service Delivery Manager

contractpartner, klantrelatie

levering & contract

Project- & Programmamanagers

scope, planning, budget

project

Engagement / Account-rollen

commercie en delivery

klant

LEIDERSCHAPSDICHTHEID

~0%

geen zuivere people-rol gevonden

WAT DIT VERRAADT

Reflex

werving = managen, niet leiden

Aanbeveling

- 1 **Maak people-leiderschap zichtbaar.** Een organisatie van deze omvang ontwikkelt leiders; benoem die rollen ook expliciet in de werving.
- 2 **Scheid leiden van leveren.** Een delivery manager managet een contract; benoem apart wie de mensen leidt en ontwikkelt.
- 3 **Wie het niet uitvraagt, trekt het niet aan.** De voordeur van je cultuur staat in je vacatures; nu nodigt die vooral managers uit.

Hoeveel we scanden, en hoe zeker

De volledige scope, transparant per bedrijf: gescande vacatures, gevonden leiderschapsvacatures, hoeveel we scoorden en de betrouwbaarheid.

Bedrijf	Vacatures	Leiderschap	Gescoord	Betrouwbaarheid
Alliander	228	8	1	MIDDEN
Sweco Nederland	153	4	4	HOOG
Antea Group	105	3	1	MIDDEN
Arcadis	104	1	1	HOOG
Conclusion	99	1	1	MIDDEN
Witteveen+Bos	79	1	1	HOOG
Centric	49	1	1	MIDDEN
Royal HaskoningDHV	n.t.b.	5	1	MIDDEN
CGI Nederland	n.t.b.	1	1	HOOG
Capgemini Nederland	n.t.b.	0	0	N.V.T.
Totaal (7 met geverifieerd totaal)	817	26	13	

Eerlijk over de scope. Bij zeven bedrijven is het totaal geverifieerd (817 vacatures). Bij drie bedrijven (Royal HaskoningDHV, CGI, Capgemini) rendert het totaal niet sluitend op hun site; hun leiderschapsvacatures zijn wél vastgelegd. Het werkelijke aantal gescande vacatures ligt dus hoger.

Methode in het kort

Bron: de eigen werkenbij-sites. Scandatum: 12 juni 2026. Selectie: alleen rollen met echte people-verantwoordelijkheid. Score per vacature op de 4P's (0-8) plus reflex-index en AI-signaal. Betrouwbaarheid: hoog bij volledige tekst, midden bij gepubliceerde rolomschrijving.

— DEEL DRIE · AAN DE SLAG

Van inzicht naar beter vacatures.

Concreet: hoe een leiderschapsvacature nu klinkt,
hoe 'ie klinkt als je de vier behoeften raakt, en
een checklist om het zelf te doen.



VOORBEELD

Dezelfde rol, twee teksten

Links zoals een gemiddelde leiderschapsvacature nu klinkt. Rechts dezelfde rol, geschreven vanuit de vier behoeften.

VACATURE NU · MANAGER-REFLEX

Wij zoeken een teamleider die **resultaatgericht het team aanstuurt**. Je bent verantwoordelijk voor de planning, het **bewaken van deadlines** en het behalen van de targets. Je **rapporteert aan** de afdelingsmanager.

Functie-eisen: 5 jaar ervaring, hbo, in staat om een team **aan te sturen**. Wij bieden een marktconform salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

VACATURE IDEAAL · NEEDS-DRIVEN

PEOPLE Je bouwt aan een team waarin mensen zich gezien en veilig voelen om het oneens te zijn.

PERFORMANCE Je zorgt voor heldere kaders, de juiste tools en support, zodat iedereen kan slagen.

PROGRESS Je koppelt elk teamlid aan een ontwikkelpad en een mentor.

PRINCIPLE Samen zorgen jullie dat klanten sneller de juiste oplossing krijgen; daar meten we ons werk aan af.

Wat veranderde. Niet de functie, maar de taal. "Aansturen, bewaken, rapporteren" (managen, automatiseerbaar) maakt plaats voor zien, laten slagen, laten groeien en betekenis geven. Dezelfde rol trekt zo heel andere mensen aan.

CHECKLIST

De 4P-check voor je volgende vacature

Loop ze langs. Raakt je tekst elke behoefte concreet, dan werf je voor leiderschap, niet voor management.

People · gezien & verbonden

- ✓ Benoem hoe mensen zich gezien en veilig voelen
- ✓ Schrijf over het team, niet alleen de functie
- ✓ Toon waardering en vertrouwen, concreet

Performance · kunnen slagen

- ✓ Beloof kaders, tools en support
- ✓ Maak duidelijk hoe je mensen laat excelleren
- ✓ Geen eenrichtings-eisenlijst

Progress · groeien

- ✓ Geef een concreet ontwikkelpad, geen cliché
- ✓ Noem opleiding, coaching en mentoring
- ✓ Laat zien wat de volgende stap is

Principle · richting

- ✓ Benoem het waarom, de betekenis
- ✓ Verbind het werk aan iets groters dan de taak
- ✓ Maak waarden concreet, niet generiek

Vermijd · Manager-Reflex

- aansturen, controleren, beoordelen, bewaken
- "rapporteert aan", "resultaatgericht aansturen"
- een lange eisenlijst zonder wederkerigheid

Gebruik · needs-driven

- lezen wat je team nodig heeft, faciliteren, coachen
- ruimte geven, vertrouwen, het beste uit mensen halen
- benoem wat leiderschap doet wat AI niet kan

Wie nu menselijk werft, bouwt de cultuur van straks

De scan van tien toonaangevende techniek- en ICT-bedrijven laat één ding zien: echte leiderschapsvacatures zijn zeldzaam, en waar ze bestaan, overheerst de taal van de manager. Dat is geen tekortkoming van recruiters; het is een blinde vlek in hoe we leiderschap nog beschrijven. En precies daar begint cultuur, want de eerste belofte aan een nieuwe leider staat in de vacature.

01

Leiderschap is schaars in de vacaturetekst

Van bijna 900 gescande vacatures gaat maar een fractie echt over mensen leiden. De rest is vakinhoud of projectsturing.

02

De manager-reflex domineert

Waar wél voor leiderschap wordt geworven, gaat het over aansturen, plannen en resultaat. Richting, vertrouwen en betekenis blijven onbenoemd.

03

De 4P's maken het stuurbaar

People, Performance, Progress en Principle maken zichtbaar wat een vacature belooft, en geven een concrete knop om aan te draaien.

Lees je eigen vacatures terug met de 4P-bril. Wat belooft je een toekomstig leider, en is dat de leider die je over vijf jaar nodig hebt?

[Doe de Needs Scan →](#)



“

Je plande, stuurde, controleerde. **AI ook.**

Wat blijft er dan van je over? Het mens-werk: lezen wat je team nodig heeft.

NEEDS-DRIVEN LEIDERSCHAP · RELEVANCE



“

**Leiderschap is geen stijl.
Het is een vaardigheid.**

Een meetlat, geen gevoel. Trainbaar, en zichtbaar in je vacatures.

NEEDS-DRIVEN LEIDERSCHAP · RELEVANCE



Management automatiseert. Leiderschap niet.

De vraag is niet óf leiderschap verandert, maar of je vacatures het al laten zien. De voordeur van je cultuur staat open. Wie nodig je uit?

Doe de Needs Scan →