

# Zelfkennis en zelfreflectie: wat maakt jou als mens en leider wie je bent?

Kwartaalonderzoek onder het Expertpanel van executive finance professionals van FinanceFactor

## Vijf take-aways


De belangrijkste meningen over en adviezen voor de markt van het Expertpanel

## FinanceFactor Index

Hoe denkt het Expertpanel over de relevantie om te werken aan sterke en zwakke kanten? En in hoeverre doen ze dit zelf actief?

## De visie van Albert

'De zelflerende professional is de professional die voortdurend openstaat voor feedback uit zijn of haar omgeving.'

- 
- 3 Woord vooraf
  - 4 Vijf take-aways
  - 5 Resultaten
  - 11 De visie van Albert Allmers
  - 12 Ontmoet het Expertpanel
  - 13 Colofon

## Woord vooraf

**In het eerste kwartaalonderzoek onder ons Expertpanel keken we naar wat de huidige tijdgeest, die gekenmerkt wordt door turbulentie en crises, deed met organisaties. We vroegen ons af of zij meedingen in verschillende transformaties, transitie en vernieuwingen en wat de rol van de Executive Finance Professional daarin was; een aanjager of een op-de-rem-trapper.**

Deze keer zoomen we in op de Executive Finance Professional zelf. We vroegen hen 'Wat maakt jou als mens en leider wie je bent, en waarom doe je de dingen die je doet?' Oftewel: het gaat bij deze editie van het kwartaalonderzoek om zelfkennis en zelfreflectie. In turbulente tijden is het belangrijk om te weten wat je kracht is en hoe je daar in komt of blijft.

Ons Expertpanel bestaat uit 25 executive finance professionals die ieder op hun eigen manier betrokken zijn bij het financiële vakgebied. Een mix van interim finance professionals, door ons bemiddelde kandidaten voor vaste posities zoals CFO's en opdrachtgevers.

De vorming van dit Expertpanel is voortgekomen uit onze wens om onze sector te ondersteunen met relevante en interessante informatie. Dat hebben wij eind vorig jaar voor de eerste keer gedaan in samenwerking met het online kennisplatform ZiPconomy. Toen is grootschalig onderzoek verricht naar de toekomst van de finance professional 2.0, resulterend in het rapport '[Finance Professionals bekenen kleur](#)'.

Vanaf 2023 voeren we in een regelmatige frequentie - eenmaal per kwartaal - een compact onderzoek uit onder ons eigen Expertpanel. Met de uitkomsten daarvan dragen we bij aan de verdere 'volwassenwording' van de branche. De mening en ervaring vanuit de branche zelf is voor ons daarbij cruciaal.

In dit tweede trendrapport leest u hoe het Expertpanel denkt over de vraag wat hen als mens en leider maakt wie ze zijn.

Ik wens u weer veel leesplezier en inspiratie toe!



***Albert Allmers***

Directeur en initiatiefnemer FinanceFactor

# Vijf take-aways

De belangrijkste meningen over en adviezen voor de markt van het Expertpanel:



## Cijfer 8,8

Over het belang van zelfreflectie bestaat enorme consensus: het Expertpanel geeft een dikke acht aan de relevantie om te werken aan sterke en zwakke kanten. Voor de mate waarin zij hier zelf actief aan werken geven zij zichzelf een lager cijfer, een dikke zeven.



## Leren in de praktijk

Het Expertpanel vindt de praktijk - bijvoorbeeld door het actief vragen van feedback - de meest effectieve manier om zelfkennis te ontwikkelen of te vergroten.



## Geen tijd

Het belangrijkste obstakel om te werken aan zelfkennis is gebrek aan tijd. De waan van de dag overheerst.



## Ongeduld

Met het veelvuldig benoemen van de zwakke eigenschap 'ongeduld' geeft het Expertpanel een heel eerlijk kijkje naar binnen. Vooral omdat zij deze eigenschap niet toedichten aan de gemiddelde Executive Finance Professional.



## Brede rol

Het Expertpanel meent dat zelfkennis nodig is om beter toegerust te zijn op hun brede rol.



# Resultaten

## cijfer 8,8

Het Expertpanel geeft een dikke acht aan de relevantie om te werken aan sterke en zwakke kanten. Voor de mate waarin zij hier zelf actief aan werken geven zij zich een lager cijfer, een dikke zeven.

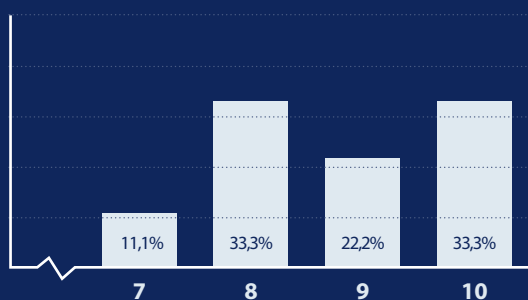
### FinanceFactor Index

In turbulente tijden is het belangrijk om te weten wat je kracht is en hoe je daarin komt of blijft. Maar hoe belangrijk is dit eigenlijk? Dit keer hebben we twee vragen gesteld voor het Indexcijfer over dit thema. Een vraag over relevantie en een vraag over de persoonlijke ervaring van het Expertpanel.

Het is duidelijk dat het Expertpanel het zeer relevant vindt om actief te werken aan het onderhouden van je sterke kanten en het bestrijden van je zwakke kanten. Lager dan een zeven wordt niet gescoord. Het indexcijfer komt op een gemiddelde van 8,8. In hoeverre men persoonlijk actief aan zelfkennis werkt is lager, namelijk een cijfer van gemiddeld 7,7.

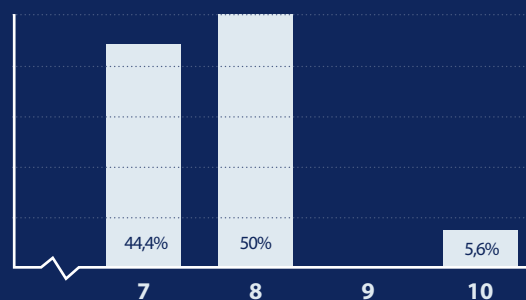
Hoe belangrijk vind jij het om actief te werken aan het onderhouden van je sterke kanten en het bestrijden van je zwakke kanten?

1 = totaal onbelangrijk, 10 = buitengewoon belangrijk



In hoeverre werk jij actief aan het onderhouden (en benutten) van je sterke kanten en aan het verminderen van je zwakke kanten?

1 = zeer weinig, 10 = optimaal





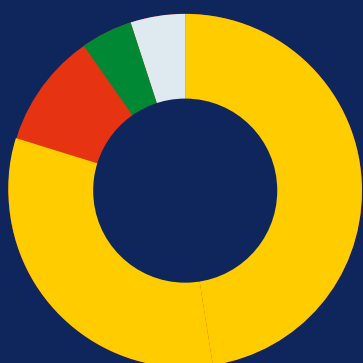
## ‘Zelfkennis is het begin van alle wijsheid’ (Socrates)

Het beschikken over zelfkennis is een groot goed, dat wist Socrates al. Elke situatie geeft je weer nieuwe inzichten. Hoe je daarmee omgaat verschilt per persoon. Vertrouw je op je basis en laat je je niet afleiden door crises of roep om introspectie, simpelweg omdat je meent dat je goed genoeg bent? Of benut je elke ervaring, positief of negatief, om actief te werken aan je eigen ontwikkeling en ben je bewust bezig met reflectie, zwaktes en vergroten van kracht?

We vroegen het Expertpanel waarom zij denken dat zelfkennis nuttig is voor de organisatie waarin zij werken. Ruim driekwart van de respondenten geeft aan dat zij dan optimaal bijdragen aan het resultaat en de gestelde doelen van de organisatie. Het bewaken van de eigen grenzen en daardoor nuttig(er) kunnen zijn voor een organisatie wordt beduidend minder belangrijk gevonden. Dit past in het beeld van de gemiddelde Executive Finance Professional, die vooral heel loyaal en toegewijd is aan zijn of haar omgeving.

*“Door zelfkennis draagt de Executive Finance Professional optimaal bij aan het resultaat en de gestelde doelen van de organisatie.”*

Waarom denk jij dat zelfkennis nuttig is voor de organisatie waarin je werkt?



- 77,8%** Zo draag ik optimaal bij aan het resultaat en de gestelde doelen.
- 11,1%** Zo kan ik mijn eigen grenzen bewaken en laat ik me niet verleiden tot taken of projecten die niet bij me passen.
- 5,6%** Beter eigen gevoel over wat ik doe, dus meer energie en uiteindelijk beter resultaat
- 5,6%** Zo zorg je ervoor dat de beste mensen de taken doen waarin ze het sterkst zijn.
- 0%** Het maakt niet uit of ik zelfkennis heb voor de uitvoering van mijn werk.
- 0%** De mate van mijn zelfkennis is niet relevant voor de uitvoering van mijn werk.

## Zelfkennis ontwikkelen in de praktijk of daarbuiten...

**Als zelfkennis dan zo relevant is voor jezelf en de organisatie waarin je werkt, hoe ontwikkel en/of vergroot je zelfkennis dan? En nog belangrijker; wat heb je er eigenlijk zelf aan?**

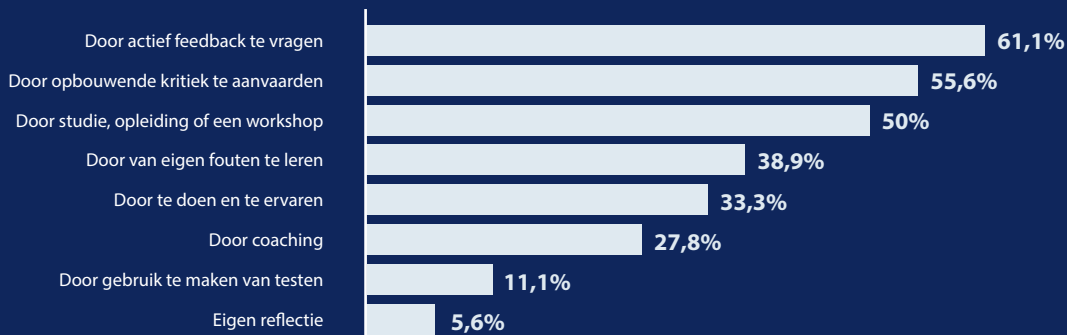
Het Expertpanel vindt de praktijk de meest effectieve manier om zelfkennis te ontwikkelen of te vergroten, het gemiddelde van die antwoorden komt uit op 69%. Dat kan bestaan uit actief feedback te vragen, opbouwende kritiek te aanvaarden of te leren van eigen fouten. Externe ontwikkelmethoden zoals testen, coaching en studie/opleiding of een workshop scoren 31%.

Op de vraag wat het hebben van zelfkennis je brengt, vinden de respondenten het meest belangrijk dat je dan je sterke en zwakke punten en dus je kwaliteiten en valkuilen kent. Een ruime tweede plek krijgt het hebben van een realistisch zelfbeeld, waardoor je jezelf niet over- of onderschat. Op een gedeelde derde plaats staan het kennen van je drijfveren/ motivatie en weten waar je het beste functioneert en in welke omgeving je het beste past. Succes, carrièrekansen, zelfvertrouwen en kennis van je normen en waarden worden nauwelijks relevant gevonden.

*“Het Expertpanel vindt de praktijk de meest effectieve manier om zelfkennis te ontwikkelen of te vergroten.”*

Hoe ontwikkel en/of vergroot je zelfkennis, wat is voor jou de meest effectieve manier?

(max 3 antwoorden mogelijk)



Hoe ontwikkel en/of vergroot je zelfkennis, wat is voor jou de meest effectieve manier?

(max 3 antwoorden mogelijk)





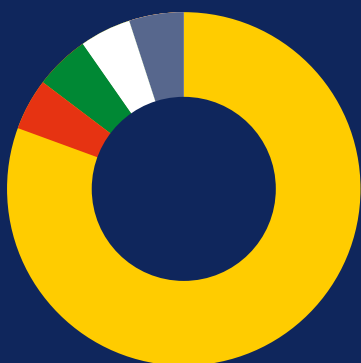
### ... maar geen tijd

Het Indexcijfer voorspelt het al: zelfkennis hebben is belangrijk, maar het Expertpanel geeft zichzelf een lager cijfer voor het actief werken daaraan. Waar ligt dat aan? vroegen we.

Het belangrijkste obstakel is gebrek aan tijd. De waan van de dag overheerst. Dat lijkt logisch, toch is het interessant om te weten hoe men dan in de praktijk zelfkennis ontwikkelt. Dat werd immers eerder aangegeven als meest effectieve methode. Of ziet men de praktijk breder dan alleen de opdrachtuitvoering?

*“Het belangrijkste obstakel voor introspectie is geen tijd, de waan van de dag overheerst.”*

Wat is het belangrijkste obstakel voor het verkrijgen van zelfkennis?



- 77,8%** Geen tijd voor introspectie, de waan van de dag overheerst.
- 5,6%** Terughoudendheid, huiverig voor consequenties, bijvoorbeeld niet op de juiste plek zitten.
- 5,6%** Confronterend, huiverig voor gedachten en gevoelens.
- 5,6%** Geen, ze moeten mij maar nemen zoals ik ben.
- 5,6%** Uit je comfortzone durven treden en daardoor te ervaren/leren.



## Rol als krachtig leider in een brede functie

De Executive Finance Professional is allang niet meer de boekhouder van een organisatie. Verandering, mogelijke groei en de macht van aandeelhouders zijn scenario's waarin de Executive Finance Professional een belangrijke rol vervult. Het geld kan immers maar één keer uitgegeven worden. Inzicht is noodzakelijk, interpretatie zo mogelijk nog crucialer.

We vroegen het Expertpanel naar hun mening over de mate van zelfkennis waarover de Executive Finance Professional moet beschikken in hun rol in de organisatie waarvoor ze werken. Het is opvallend dat het Expertpanel daarover unaniem is, namelijk het tonen van leiderschap op een persoonlijke en niet-directieve manier (61%) en zichzelf kennen ten behoeve van de steeds bredere invulling van zijn/haar functie (39%). Hiermee trekt het Expertpanel de 'blauwe' kant los van de introspectieve kant van zijn rol en functioneren en kent deze laatste een grotere waarde toe.

In het onderzoek dat we eind 2022 uitvoerden bleek al dat de Executive Finance Professional tegen een bredere rol aankijkt. Leiderschap tonen; medewerkers leiden in veranderende bedrijfsvoering en het zogenaamde stakeholder management; investeren in de interne klant en samenwerken met andere afdelingen, waren koplopers op de vraag wat hedendaagse ontwikkelingen zoals digitalisering en datagestuurd werken betekenden voor de rol van de finance professional.

Ook in dit kwartaalonderzoek wordt de trend om minder cijfermatig en meer organisatie breed werkzaam te zijn, bevestigd. Het Expertpanel gaat hier nu een stapje verder in en meent dat zelfkennis nodig is om beter toegerust te zijn op hun brede rol.

*“Zelfkennis is nodig om beter toegerust te zijn op de brede rol van de Executive Finance Professional.”*

Wat is jouw persoonlijke mening over de mate van zelfkennis die je voor je rol als Executive Finance Professional moet hebben in de organisatie waarin je werkt?



- 61,1%** De Executive Finance Professional moet leiderschap tonen, weten wat zijn kracht is en hoe deze inzetbaar is om het beste uit de organisatie en de mensen te krijgen.
- 38,9%** De Executive Finance Professional moet zichzelf goed kennen en op zichzelf reflecteren om te kunnen voldoen aan de steeds bredere invulling van zijn functie.
- 0%** De Executive Finance Professional is een analyticus en baseert zich op feiten om keuzes van de organisatie te onderbouwen; alleen ratio is ter zake doende, zelfkennis niet.
- 0%** De Executive Finance Professional moet leiderschap tonen en zich juist niet kwetsbaar opstellen, maar met strakke hand de organisatie in tijden van turbulentie (bege)leiden.
- 0%** De Executive Finance Professional is een adviseur en geldbewaker, kennis en kunde bepalen zijn functioneren; zelfkennis is niet ter zake doende.



## Sterkste eigenschappen

Het Expertpanel vroegen we naar de top drie van sterkste eigenschappen van henzelf en van de gemiddelde Executive Finance Professional.

De meest genoemde sterkste eigenschappen van het Expertpanel zijn analytisch vermogen, verbinden en doorzettingsvermogen en creativiteit. Het analytische vermogen en verbinden dichtten zij ook de gemiddelde Executive Finance Professional toe, naast deskundigheid.

Opvallend is dat het Expertpanel zichzelf meer 'kleurrijke' eigenschappen toedicht dan aan de gemiddelde Executive Finance Professional. Bijvoorbeeld creatief, doorzettingsvermogen, energiek en communicatief.

## Zwakste eigenschappen

De meest genoemde zwakste eigenschap van het Expertpanel is ongeduld, deze eigenschap is veelvuldig benoemd. Verder het niet kunnen loslaten of delegeren en plannen/organiseren. De zwakste eigenschappen van de gemiddelde Executive Finance Professional zien er wat het Expertpanel betreft anders uit: te veel focus op cijfers en feiten in plaats van het team, afstand en beperkte gerichtheid op de relatie en/of beperkt inlevingsvermogen. Aan hen worden overwegend zwaktes toegekend die hun 'blauwe' karakter en rol onderstrepen.

In deze resultaten is het opvallend dat het ongeduld dat zich bij het Expertpanel nogal manifesteert, niet terugkomt in de meest genoemde zwakke eigenschappen van de gemiddelde Executive Finance Professional. Daarmee heeft het Expertpanel een heel eerlijk kijkje naar binnen gegeven.

*“Het Expertpanel heeft een heel eerlijk kijkje naar binnen gegeven.”*

## De visie van Albert Allmers

“De resultaten uit dit onderzoek zijn vooral heel bevestigend voor mij in relatie tot mijn ervaring in de praktijk. De Executive Finance Professional heeft aanleg voor perfectionisme en vasthouden aan eigen kwaliteitsstandaarden. Daarom vinden zij het hebben van zelfkennis ook vooral waardevol voor de organisatie waarin zij werken en het resultaat dat zij moeten en willen bereiken.

In zijn of haar hang naar resultaatgerichtheid, vergeten zij zichzelf en bestaat het risico dat ze verzuipen. Los van dat dit nummer één oorzaak van een burn-out is, kunnen ze uiteindelijk nooit optimaal presteren. Het lukt niemand om 10 ballen in de lucht te houden. Delegeren is de oplossing. Want door alles zelf te willen doen, belemmer je niet alleen je eigen ontwikkeling en zelfkennis, je ontnemt ook je team dit te doen. Mijn advies is: doorbreek deze vicieuze cirkel.

Dat kan op meerdere manieren. Ik noem er twee, de eerste is je ontwikkeling buiten je dagelijkse praktijk zoeken door middel van coaching en/of opleiding. Nergens worden zoveel sessies georganiseerd waarin je kunt reflecteren op jezelf als in de financiële sector. Waardevolle bijeenkomsten met sprekers over leiderschap, conflicthantering of omgang met stress. FinanceFactor organiseert deze zelf ook met als doel mensen aan het denken te zetten wat zij er voor zichzelf uit kunnen halen. Desnoods in de auto op weg terug naar huis. Kortstondige momenten, maar de analist in de finance professional is snel in staat de kern te

absorberen. En juist in de hectiek waarin zij zich dag in dag uit begeven, is snel interrumpen zinvol. Dus een groot aanbod voor korte klappen lijkt zinvol, maar daarmee ontwikkel je niet voldoende zelfkennis. Daar is meer voor nodig, zoals coaching of een opleiding.

Ik kom het dagelijks tegen in de praktijk: finance professionals die tien jaar geleden een opleiding hebben gevolgd en daarna niet meer hebben geïnvesteerd in zichzelf. Daarmee belemmeren ze hun doorstroom. Door hun waardenprofiel in kaart te brengen, volgt een gericht advies welke opleiding bij hen past. Een opleiding waarin zij inzicht in wat hen beweegt en zelfkennis in een langere periode kunnen laten bekliven. Dat is anders dan PE-punten bij elkaar harken door *cherry picking* uit vluchtig aanbod en niet kijken naar de inhoud.

De tweede manier om de vicieuze cirkel te doorbreken is een team om je heen verzamelen waarmee je samen tot grotere prestaties komt. In ons onderzoek ‘Finance Professionals bekennen kleur’ schreven we dat de finance professional die zich bewust is van zijn of haar eigen blind spot en actief op zoek gaat naar aanvulling van anderen daarop, succesvol is. Maar daarvoor is wel zelfkennis nodig. De zelflerende professional is de professional die voortdurend openstaat voor feedback uit zijn of haar omgeving. Als je dat goed kan, leer je jezelf kennen en ontwikkel je continu door.”

***“De zelflerende professional is de professional die voortdurend openstaat voor feedback uit zijn of haar omgeving.”***

# Het Expertpanel

Het Expertpanel van FinanceFactor bestaat uit 25 executive finance professionals die ieder op hun eigen manier betrokken zijn bij het financiële vakgebied. In de mix van interim finance professionals, door ons bemiddelde kandidaten voor vaste posities en opdrachtgevers is het merendeel werkzaam als CFO of controller. Andere functies zijn onder andere Group Information Manager, Application Manager of Business Development Manager. Zij zijn actief in de industrie en overheid, maar onder meer ook in de transport & logistiek en de energiesector. Samen vertegenwoordigen zij een breed en representatief deel van het vakgebied. Zij stellen zich graag aan u voor:



**Bart Brouwer**  
CFO



**Henk Jan van der Veer**  
Financieel Directeur



**Nicole Mathijssen**  
Manager Control, Kwaliteit en Audit



**Charlotte Huinder**  
Senior Business Controller



**Ingje van Roest**  
Business Controller a.i.  
Rijkswaterstaat



**Peter van Dongen**  
Interim CFO  
Centric



**Chiel Rietvelt**  
CFO  
TotalEnergies Corbion



**Jacques Toennaer**  
Interim CFO / Transitie manager



**Pim Bezemer**  
Group Manager Finance & Treasury



**David Lips**  
Interim Finance Director



**Jan-Jaap Verstelle**  
Interim Senior Business Controller



**Stefan Zuidwijk**  
Finance Business Partner a.i.  
Stolt Tankers



**Dennis van Doorn**  
Finance Manager  
DEVADO



**Justin van der Loo**  
Ondernemer / CFO



**Sytze Marseille**  
Algemeen Directeur



**Dick Zonneveld**  
Finance Manager a.i.



**Karel van der Wijngaart**  
Head of Country Finance Netherlands  
and Belgium Emerald Kalama Chemical



**Wilbert Boneschansker**  
Partner Groots Bedrijfsadvies



**Edwin Korving**  
Senior Interim Professional  
RA'Quel b.v.



**Maarten Kuikman**  
Finance Director



**Willem Brinkman**  
Finance Director



**Frank van Meeuwen**  
Business Controller



**Naud Keulen**  
Business Controller a.i.  
CIBG



**William Bontes**  
CFO



**Geert van Meerveld**  
Interim Bestuurder

# Onderzoeksopzet en representativiteit

Dit kwartaalonderzoek geeft een beeld van de markt van finance professionals vanuit het perspectief van de executive finance professional. Het onderzoek is uitgevoerd met een vragenlijst die uitgezet is onder 25 leden van het Expertpanel van FinanceFactor. De respons bedraagt 72 procent.

Het onderzoek is tot stand gekomen in een samenwerking tussen FinanceFactor en ZiPconomy en is uitgevoerd in de maanden juli en augustus 2023. De uitvoering en coördinatie van het onderzoek zijn verricht door ZiPconomy.



Dit rapport is een uitgave van FinanceFactor, september 2023

**Uitvoering onderzoek**  
ZiPconomy

**Auteur**  
Joke Twigt

**Redactie**  
Joke Twigt en Peter Runhaar

**Design**  
Cadform,  
Mick Schuiling en Jasper Nijssen

## Contact

Albert Allmers,  
Directeur FinanceFactor

T: 06 – 21 211 750

E: [albert.allmers@financefactor.nl](mailto:albert.allmers@financefactor.nl)