

# Tussenpad

“De beste beslissingen ontstaan niet in je eentje, maar in het gesprek dat ertoe doet”



Veronique Meijer &  
Marieke Postma  
Duo-leiderschap

Tussenpad spreekt met Veronique Meijer en Marieke Postma over duo-leiderschap. Marieke heeft een achtergrond in sportmanagement en sociologie. Veronique is sociaal cultureel wetenschapper. Beiden zijn zij ervaren interimmanagers. Bijzonder is dat zij sinds 2023 als duo ad interim functies vervullen. Vanaf 2026 gaan ze vol voor het breder lanceren van duo-leiderschap als concept en dienstverlening.

## Duo-leiderschap

Om te beginnen en eventuele controversie bij voorbaat weg te nemen: duo-leiderschap is niet heilig en niet voor iedereen nóch voor elke omstandigheid. In heel veel organisaties wordt er al gewerkt met duaal leiderschap: leiders die ieder vanuit een eigen portefeuille verantwoordelijk zijn. Neem als voorbeelden de CEO en CFO in het bedrijfsleven of in de kunst en cultuur de zakelijke en artistiek directeur. Ook zijn er voorbeelden van een driekoppig leiderschap of management met ieder eigen zwaartepunten en expertises, zoals bij de Politie. Duo-leiderschap gaat een stap verder. Twee leiders vervullen **samen één functie** en dragen gezamenlijk de integrale verantwoordelijkheid voor het geheel – inclusief het handelen van de ander. Zij zijn samen aangeseld, samen aanspreekbaar en delen het eigenaarschap van besluiten en resultaten. Dat betekent overigens niet dat zij altijd gelijktijdig aanwezig zijn. In de dagelijkse praktijk wisselen duo-leiders elkaar regelmatig af in aanwezigheid en activiteiten, maar op cruciale momenten – bijvoorbeeld bij strategische besluiten of belangrijke gesprekken – zijn zij juist gezamenlijk zichtbaar en betrokken. De kracht van duo-leiderschap zit in de combinatie van **gelijkwaardigheid en complementariteit**: twee verschillende leiders die samen het geheel dragen.

## Toekomstgericht leiderschap

Op de vraag of duo-leiderschap toekomstgericht leiderschap is, zijn er diverse antwoorden mogelijk. Eenzijds niet omdat het naast andere vormen van leiderschap kan staan, deze kunnen evenzeer goed zijn. Anderzijds is het dat zeker omdat het appelleert aan wat steeds meer nodig is.

De hedendaagse vraagstukken worden als complexere ervaren. De benodigde functie-eisen worden steeds omvangrijker, denk aan: inhoudelijke expertise, veranderkundige kennis en ervaring, verbindend leidinggeven, externe profilering, strategisch denken en tegelijkertijd snelheid en resultaatgericht presteren. Er wordt in vacatures voor functies en in termen opdrachten gezocht naar het schaap met vijf poten.

Duo-leiderschap biedt een alternatief voor deze onrealistische verwachting. Twee complementaire leiders kunnen samen een breder palet aan kwaliteiten en perspectieven inbrengen. Maar los daarvan is er mogelijk nog een ander argument dat pleit voor duo-leiderschap. We willen dat iedereen in een buitenorganisatie samenwerkt en propageren 'samen sterker' en toch zien we dit nog beperkt terug op het C-level. Met duo-leiderschap kan het C-level het goede voorbeeld geven. Letterlijk samen werken voorleven.

### Eigentijds leiderschap m/v

Nederland is Europees kampioen deeltijd werken onder vrouwen én mannen.<sup>1</sup> Duo-leiderschap maakt het mogelijk om samen op niveau (!) deeltijd te werken, werk en ontwikkeling of maatschappelijke rollen - zoals bijvoorbeeld mantelzorg of vrijwilligerswerk - te combineren. Wellicht is het een antwoord op de benodigde continuïteit en veerkracht die zowel individuen als organisaties én de maatschappij vragen. **Samen ben je flexibeler, minder kwetsbaar.**

1. Waar in de Europese Unie (EU) in 2024 gemiddeld 17,1% van de werkenden in deeltijd werkt, ligt dit percentage in Nederland met 38,6% ruim twee keer zo hoog. Bron: [Eurostat](#)

Ook is er meer ruimte om te blijven leren, ieder afzonderlijk door een training of opleiding en van en met elkaar. Duo-leiders zijn per definitie complementair en bieden daarmee synergie (1+1=3). De kern is dat twee leiders samen het geheel dragen.

En natuurlijk maken duo-leiders soms dezelfde fouten als conventionele leiders. Als een situatie een veelkoppig monster wordt of de druk van buitenaf toeneemt, ontstaat nogal eens de reflex om meer te willen controleren of vast te leggen. Zo hebben Veronique en Marieke in het begin één keer en kortstondig de fout gemaakt om een logboek bij te houden. Dus het bijhouden van een extra schriftelijk overdrachtsdocument naast de gemeenschappelijke email inbox en het standaard overleg. Dit kostte hen veel tijd, was uiteindelijk natuurlijk ook niet volledig en leidde tot chagrijn. Meer vastleggen leidt niet tot meer controle noch werkplezier maar kost wel bergen met tijd. Zij hebben deze extra verantwoording (naar elkaar) dan ook snel overboord gegooid. **Eenvoud en vertrouwen zijn effectiever.** Daar zouden meer professionals en branches bij stil kunnen staan!

### Zelfzorg in leiderschap

Duo-leiderschap maakt het mogelijk om de eigen ruimte te behouden. Het draagt bij aan mentaal welzijn door een gezonde mate van ontspanning. Als de spanning toeneemt in de organisatie of door veranderingen de omstandigheden in de context van de organisatie is duo-leiderschap van meerwaarde.

**Het zicht en bereik van een solitaire leider wordt smaller onder druk, dat gebeurt bij (bijna) iedereen.** Dat heeft effect op de besluitvorming en beschikbaarheid. Duo-leiders blijven alsnog op elkaar reflecteren, creativiteit blijft behouden en evenals de beschikbaarheid voor medewerkers en andere stakeholders. (De winkel blijft open en resultaten worden gebouwd terwijl de duo-partner zorgt, op vakantie is of een cursus volgt.)

## Iedereen en overal

Duo-leiderschap is niet voor iedereen. Bij een vacature of opdracht is niet elke opdrachtgever noch werkgever geschikt voor duo-leiderschap. Het vraagt een organisatie die vanuit de toezichthouders of bestuurders open staan voor vernieuwing. Sommige bedrijven of branches zijn zo formeel of hiërarchisch dat duo-leiderschap lastig is.

Aan de kant van de duo-leiders vraagt het daadwerkelijke complementariteit, een 'klik' evenals een hoge mate van zelfbewustzijn en overgave. Duo-leiderschap is niets voor de narcisten, *control freaks* en perfectionisten onder ons. Je moet kunnen loslaten en leren vertrouwen op de ander. Duo-leiders kunnen de capaciteiten van de ander waarderen en zien een andere aanvliegroute als een equivalent.

**Duo-leiders zijn loyaal en royaal naar elkaar en elkaars talenten.**

## Wanneer werkt duo-leiderschap

Er zijn grofweg twee varianten van duo-leiderschap met elk hun dynamiek:

- 1. Er is een functie, vast of tijdelijk te vervullen**  
De organisatie heeft een vacature voor een functie en kiest er bewust voor om deze door twee duo-leiders te laten vervullen. De argumentatie voor het duo-leiderschap is veelal: meer oog voor mentaal welzijn aan de top, behoefte aan vernieuwing, samenwerken centraal stellen, continuïteit en minder afhankelijkheid van één persoon.
- 2. Er is een verander- of transformatie opdracht**  
Verander- en transformatie opdrachten lenen zich bij uitstek voor duo-leiderschap. Met een duo voor deze opgaven is er per definitie meer kennis en ervaring door de intrinsieke complementariteit, meer wendbaarheid en veerkracht, meer ruimte voor reflectie en creativiteit evenals een goede dialoog over wanneer te versnellen of te vertragen.

Als je kiest voor duo-leiderschap er is één grote uitdaging. Zodra het duo gaat, is het haast onmenselijk om voor deze positie één persoon te werven en succesvol te laten zijn.

Er zijn dan twee opties:

- I. je kiest wederom voor een duo; of
- II. een aantal taken en ook verleden komen elders te liggen of zijn al verlegd als onderdeel van een verandering.

**N.B. Eenmaal gekozen voor duo-leiderschap kan het leiden tot herhaling!**

## Verdiepende bronnen van informatie:

- Arena, M en Uhl-Bien, M. (2022) *Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge area*. Organizational Dynamics
- Chamorro-Premuzic, T. (2013) *Why do so many incompetent men become leaders?* Harvard Business Review, 22 August.
- Hannah, S.T. et al. (2009). *Leadership in extreme contexts*. The Leadership Quarterly.
- Weidmann, B. et al (2025) *How do you identify a good manager?* Institute for Fiscal Studies.