



WHITE PAPER

LEIDERSCHAP

HOE DOE JE HET GOED?

Leiderschap vraagt om maatwerk, niet om standaardmodellen. In deze whitepaper onderzoeken we verschillende typen organisaties en hoe leiders effectief kunnen sturen op basis van hun unieke kenmerken, cultuur en risico's. Ontdek hoe je jouw leiderschapsaanpak afstemt op de specifieke context waarin je opereert.

www.profiledynamics.com

Inhoudsopgave

Enkele leiderschapstijlen	3
Stap 1- Weet wie je bent - beken kleur!	4
Zeven kleuren	
Zeven leiders	
Stap 2 - Ken je opdracht - de ene taak is de andere niet	6
Taakvolwassenheid van het team	
Waar ligt jouw kracht?	
Stap 3 - De dynamiek van de organisatie - overzie het speelveld	7
Crisis!	
Stabiliteit	
Beheerst veranderen	
Schema 1: Kenmerken en dominante cultuurwaarden in verschillende stadia	
Stap 4 - Weet waar de risico's liggen	9
Risico's in bergsport en boardroom	
Stap 5 - Kies je eigen oplossing	11
Ieder niveau zijn eigen leider	
Doe de deur naar binnen open!	
Waarom de ideale leider niet bestaat	13
Succesrecept?	13
Zinvol werken met drijfveren in jouw organisatie?	14

Hoe doe je het goed?

Als je als leidinggevende op zoek bent naar inspiratie op het gebied van leiderschap, heb je genoeg om uit te kiezen. Een eindeloze stroom managementboeken probeert antwoord te geven op de vraag ‘hoe doe je het goed?’ en suggereert vaak dat model x hét recept voor succes is. Schrijvers zoals Stephen Covey en Jim Collins bieden blauwdrukken van ideaal leiderschap op basis van vergelijkingen tussen succesvolle en minder succesvolle mensen of organisaties. Andere modellen richten zich op de omgeving waarin je moet opereren, met het idee dat je weet hoe je moet handelen als je de juiste situatieschets voor je hebt (zoals de modellen van Quinn en Hersey & Blanchard).

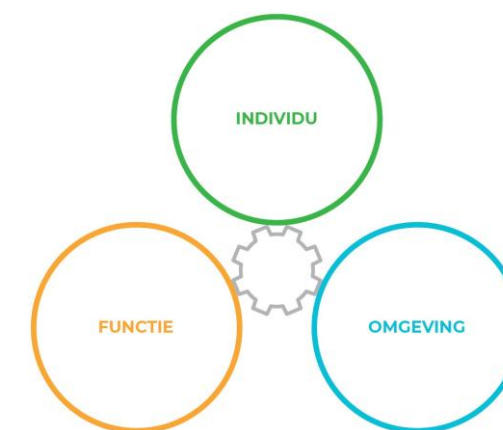
Wat veel van deze modellen over het hoofd zien, is een belangrijk gegeven: jij bent als leidinggevende ook gewoon een mens. Jouw drijfveren en kijk op de wereld bepalen welk gedrag voor jou natuurlijk aanvoelt. Dit beïnvloedt ook in hoeverre je in staat bent om verschillende situaties goed in te schatten en er adequaat op te reageren.

De eerste stap naar realistisch leiderschap begint dan ook bij zelfinzicht. Het is belangrijk dat je weet wie je bent! Daarnaast spelen factoren zoals cultuur, niveau, rol en taak een belangrijke rol in effectief en realistisch leiderschap. Je leiderschapsstijl wordt bovendien bepaald door de context waarin je je bevindt. In dit whitepaper vertalen we deze factoren naar vijf stappen die je helpen om een leiderschapsstijl te ontwikkelen die bij jou en je omgeving past. Voel je niet verplicht om de stappen in een vaste volgorde te doorlopen, maar het is wel belangrijk om ze allemaal te nemen voor een compleet beeld van jezelf als leider.

Enkele leiderschapsstijlen

Onderzoeker Burns concludeerde al in 1978 dat leiderschap een van de meest geobserveerde maar minst begrepen fenomenen ter wereld is. Veel onderzoekers hebben sindsdien geprobeerd om leiderschap in een model te vatten. Hieronder een korte schets van een aantal verschillende benaderingen.

1. **Hersey & Blanchard – Situationeel Leiderschap**
Dit model kent twee dimensies: taakgericht en relatiegericht gedrag van de manager. Afhankelijk van de mate van taakvolwassenheid en motivatie van je medewerker, kies je ervoor om meer te controleren en sturen, of juist om zelfstandige probleemoplossing te stimuleren.
2. **Quinn – Congruerende Waardenmodel**
Quinn werkt met de variabelen flexibiliteit versus controle en interne versus externe gerichtheid. Dit levert vier kwadranten op: controleren, concurreren, samenwerken en creëren. Als leider moet je leren schakelen tussen de verschillende rollen die bij deze kwadranten horen, afhankelijk van de situatie. Soms betekent dit dat je tegengestelde rollen moet invullen.
3. **Goleman – Emotioneel Quotiënt (EQ)**
Onderzoek laat een positieve samenhang zien tussen emotionele intelligentie en verschillende aspecten van leiderschapseffectiviteit. Goleman benadrukt daarom het belang van zelfbewustzijn, zelfregulatie, empathie en sociale vaardigheden.
4. **Feld & Dijkstra – Co-creatie**
De theorie van gedeeld leiderschap van Feld & Dijkstra past goed bij co-creatie, waarin iedereen invloed heeft op het proces en het resultaat. De rol van de leider verschuift hier naar de achtergrond en maakt plaats voor dynamisch en gedeeld leiderschap. Leiderschap is niet langer een afgebakende taak, maar een collectief proces. Dit sluit aan bij de leiderschapsstijlen die passen bij de ‘groene’, ‘gele’ en ‘turkooizen’ waardesystemen van Graves.



De congruentiedriehoek is een handig hulpmiddel om de 5 stappen te illustreren. De driehoek laat zien dat je als leidinggevende optimaal functioneert wanneer (1) jouw persoonlijkheid (het ‘ik’) past bij (2) de rol en taak (bovenste punt) en bij (3) de persoonlijkheden van medewerkers en teamgenoten (rechts) én bij de omgeving en situatie. Daarnaast is het belangrijk dat jouw persoonlijke belangen passen bij de team- en organisatiedoelen, en andersom. Met de analyse van drijfveren kun je

Stap 1:

Weet wie je bent – beken kleur!

Weet jij waar je goed in bent en wat je beter aan een ander kunt overlaten? Ben je je bewust van je eigen voorkeuren? Weet je hoe jouw gedrag overkomt op anderen? Met deze inzichten kun je het effect van je gedrag beter inschatten en bewuster en effectiever inzetten. Maar je begrijpt ook waar je grenzen liggen en wanneer je iets beter aan een ander kunt overlaten. Inzicht in je eigen drijfveren biedt bovendien ruimte voor gerichte ontwikkeling van zwakke of juist te sterk ontwikkelde talenten.

Zeven kleuren

Voor het in kaart brengen van menselijke drijfveren is de theorie van de Amerikaanse onderzoeker Clare W. Graves van grote waarde. Hij omschreef zeven intuïtief herkenbare waardenstelsels die de basis vormen van ons denken en handelen, en die ook tot uiting komen in de cultuur van de organisatie waar je werkt. De zeven waardenstelsels van Graves worden elk aangeduid met een kleur:

-  **Paars** zoekt veiligheid en geborgenheid
-  **Rood** wil macht en hecht aan daadkracht en snelheid
-  **Blauw** zoekt naar zekerheid binnen een systeem van ordening en structuur
-  **Oranje** wil zich bewijzen in competitie met anderen
-  **Groen** zoekt sociale verbinding in harmonie
-  **Geel** wil doorgronden hoe het zit en komt met nieuwe en verrassende ideeën
-  **Turkoois** zoekt rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt.

Iedere persoonlijke drijfveer heeft zijn eigen kracht, maar kent ook valkuilen wanneer die drijfveer te dominant wordt. Elke drijfveer komt het best tot zijn recht in een specifieke omgeving. Binnen elk van deze culturen hebben mensen een andere kijk op de wereld, andere drijfveren en motieven, en ze vertonen gedrag dat daarbij past.

Een leidinggevende kan bijvoorbeeld denken dat ‘de deur altijd voor medewerkers openstaat’, terwijl haar daadkrachtige optreden door haar medewerkers als intimiderend wordt ervaren, waardoor ze haar juist niet durven benaderen. Aan de andere kant kan een mensgerichte en vriendelijke leidinggevende zich afvragen waarom zijn medewerkers geen respect tonen, terwijl hij het ‘zo goed bedoelt’.

Zeven leiders

Binnen elk waardensysteem van Graves – of het nu een persoon of een organisatie typeert – past een vorm van effectief leiderschap. Denk eens na over welke beschrijving het beste bij jou past.

-  **Paarse leidinggevende**
Je zou kunnen worden gezien als een stamoudste. Als ouderfiguur zorg je voor continuïteit en geborgenheid. Dit komt goed tot zijn recht in een familiebedrijf of een stabiele omgeving waar historie, traditie en vakmanschap centraal staan.
-  **Rode leidinggevende**
Jij bent meer de krijgsheer die zijn macht en territorium ‘bevecht’ en je team beschermt. Je komt het beste tot je recht in acute crisissituaties en een machtscultuur.
-  **Blauwe leidinggevende**
Je werkt als een magistraat. Je streeft naar zekerheid door orde en structuur, en je ziet toe op strikte uitvoering volgens nauwkeurig omschreven plannen binnen heldere kaders. Een hiërarchische omgeving of regelcultuur, waarin orde, betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en discipline belangrijk zijn, is de ideale omgeving voor jou.
-  **Oranje leidinggevende**
Jij bent de typische manager. Je streeft naar succes door op een efficiënte manier mensen en middelen te organiseren rondom pragmatische doelen. Een competitieve omgeving of statuscultuur past goed bij jou. Het behalen van duidelijke, haalbare doelen is jouw graadmeter voor succes.
-  **Groene leidinggevende**
Je streeft naar harmonie en draagt zorg voor je medewerkers in een ondersteunende en empathische rol. Als groene leidinggevende ben je een coach. Organisaties die ‘oog voor de mens’ hebben, oftewel zorgculturen (zowel letterlijk als figuurlijk), passen bij jou.
-  **Gele leidinggevende**
Jij bent een inspirator. Je streeft naar de ultieme oplossing, ook buiten de gebaande paden, door optimaal gebruik te maken van ieders talenten. Een innovatieve en dynamische omgeving, waarin nieuwe ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, is waar jij goed tot je recht komt.
-  **Turkooizen leidinggevende**
In een holistische cultuur, waar je over grenzen van tijd en culturen richting geeft aan ontwikkelingen, voel jij je thuis. Als turkooizen leider streef je naar integratie van alles dat ‘is’ en zoek je harmonie met het totale bestaan. Je bent daarmee een typische integrator.

Stap 2:

Ken je opdracht – de ene taak is de andere niet

Bij de vraag ‘wat is passend leiderschap?’ spelen het niveau, de taak en de aansturing van teamleden een belangrijke rol. Ben jij bijvoorbeeld de CEO van een grote onderneming, verantwoordelijk voor de koers van de organisatie op lange termijn? Of gaat het meer om het motiveren en faciliteren van een team van salesprofessionals? Zijn er duidelijke kaders en bestaat je werk uit het verdelen van taken en toezien op de uitvoering? Of ben je juist verantwoordelijk voor het opzetten en uitvoeren van strategische doelstellingen voor het komende jaar? De ene taak is de andere niet, en elke taak vraagt om een leiderschapsstijl en drijfveren die daarbij passen.

Over het algemeen wordt er op lagere niveaus in de organisatie meer taakgericht gewerkt, met de nadruk op productie en uitvoering. Het middenkader focust zich primair op strategie (het vertalen van beleid naar realiseerbare doelen), terwijl op de hogere niveaus de nadruk ligt op visie, lange termijn en grensoverschrijdend denken. Invoelend vermogen en omgaan met mensen zijn op elk niveau van belang. Het is daarom verstandig om goed te kijken naar jouw specifieke rol of taak en hoe jouw drijfveren daarbij aansluiten.

Taakvolwassenheid van het team

Niet iedere medewerker is hetzelfde, en ervaren medewerkers hebben andere behoeften dan minder ervaren collega's. Een geel-gedreven beginner wil vooral zelf dingen uitzoeken en heeft alleen de grote lijnen nodig om aan de slag te gaan. Medewerkers met een blauwe drijfveer voelen zich vaak prettiger met gedetailleerde instructies en een strak sturende leidinggevende.

Ook de ontwikkelingsfase van een team als geheel kan vragen om een specifieke leiderschapsstijl. Om je taak effectief uit te voeren, is het niet alleen belangrijk hoe je je eigen team aanstuurt, maar ook hoe goed je samenwerkt met je naaste collega's en hoe je omgaat met de formele en informele regels binnen de organisatie. Jouw effectiviteit hangt in belangrijke mate af van hoe goed je met deze mensen kunt samenwerken.

Waar ligt jouw kracht?

Een persoonlijke drijfverenanalyse kan duidelijk maken waar jouw kracht ligt en welke functies en omgevingen goed bij je passen. Omgekeerd is het ook interessant om te weten welke drijfveren aansluiten bij een bepaalde functie.

De tijden dat de baas de lakens uitdeelde en medewerkers simpelweg braaf de orders opvolgden, liggen inmiddels ver achter ons. De relatie tussen leidinggevende en medewerker blijft zich ontwikkelen. Het werk verandert sneller: AI, digitalisering en hybride samenwerking vragen om duidelijke kaders én ruimte voor professioneel oordeel. FMedewerkers worden steeds autonomer en hebben meer verantwoordelijkheid in handen. Als leidinggevende kun je niet alles meer controleren, en moet je erop vertrouwen dat je mede-werkers goed omgaan met hun autonomie.

De verhouding tussen leidinggevende en medewerker groeit daardoor steeds meer naar een partnerschap. Het ontwikkelen van het potentieel van medewerkers op elk niveau is van groot belang. Zo blijven talenten gemotiveerd, kunnen ze zich optimaal ontwikkelen, en worden ze ingezet op plekken en niveaus waar ze het meest tot hun recht komen. Werknemers worden daarnaast steeds vaker zelf verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan en talentontwikkeling. Dit vraagt om zelfinzicht en het nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijk leiderschap.

Stap 3:

De dynamiek van de organisatie – overzie het speelveld

Crisis!

Hoe staat je organisatie ervoor? Zit je midden in een crisis? Grofweg zijn er drie verschillende stadia: de stabiele organisatie, de beheerste veranderingsorganisatie en de crisisorganisatie (zie schema 1). Elk stadium vraagt om een andere leiderschapsstijl.

In een crisisorganisatie is alles in rep en roer: er gebeurt van alles, en als leidinggevende moet je snel denken en handelen, daadkrachtig optreden en beslissingen nemen. DOEN! Stilzitten is geen optie, want dat leidt tot ondergang. Deze situatie vraagt om leiderschap met rode en oranje kenmerken (volgens Graves). Het is ‘alle hens aan dek’, aanpakken en doorpakken, waarbij er minder aandacht is voor onderlinge verhoudingen en gevoeligheden binnen de organisatie (dus geen groene of paarse leider), procesoptimalisatie en structuur (geen blauwe leider), of de effecten op de lange termijn (ook geen gele leider). Deze zaken zijn belangrijker in een stabiele of beheerste veranderorganisatie.

Stabiliteit

In een stabiele organisatie heb je al veel bereikt en ligt de focus op het behoud daarvan. Processen worden geborgd, de kwaliteit wordt bewaakt en er wordt geïnvesteerd in het opleiden en binden van personeel. Hier is ruimte voor ordening en structuur (blauw), aandacht voor de mens (groen) en binding met de organisatie (paars). Leiderschap richt zich hier op het bestendigen van de bestaande situatie, met focus op structurering en kwaliteitsborging (blauw) en de binding van mensen (paars). Dit werkt zolang de omgeving ook stabiel is, maar kan riskant zijn als de omgeving plotseling verandert, vooral als dit snel gaat. Dan komt het crisisscenario weer in beeld.

Beheerst veranderen

Een tussenvorm is de beheerste verandering. Hierbij wordt met het oog op de toekomst de koers van de organisatie op een planmatige manier uitgezet, waarbij rekening wordt gehouden met zowel de korte als de (middel)lange termijn. Deze organisatie vraagt om een mix van leiderschapsstijlen. De langetermijnkoers wordt bepaald op basis van analyse en visie (geel), strategisch uitgewerkt (oranje), en vervolgens gedetailleerd geïmplementeerd (blauw). Er is oog voor mensen als belangrijke schakel in het succes van de organisatie. In deze situatie is minder ruimte voor sterke dadendrang (rood), die als te impulsief en risicovol wordt gezien, en voor te behoudend gedrag (paars), dat verandering in de weg kan staan.

Schema 1

Kenmerken en dominante cultuurwaarden in verschillende stadia:

- **Stabiele organisatie**

Kenmerken: Stabiele markt, gelijke vraag naar vergelijkbare producten over een lange periode
Sturing op: Ordening, structuur, kwaliteitsborging, behoud van het bestaande en bereikte
Dominante cultuurwaarden: Blauw en paars
Risico's: Bureaucratie, gebrek aan vernieuwing, behoudzucht, traagheid

- **Beheerste veranderorganisatie**

Kenmerken: Geleidelijke verandering in de omgeving en/of het productaanbod
Sturing op: Innovatie gecombineerd met optimalisatie van bestaande structuren en processen, verandering op middellange termijn
Dominante cultuurwaarden: Geel en oranje, gesteund door groen en blauw
Risico's: Traagheid, onvoldoende slagvaardigheid in crisissituaties, verlies van herkenbaarheid van 'het merk' of de organisatie

- **Crisisorganisatie**

Kenmerken: Sterk veranderende omgeving en/of organisatie, onbekende factoren en acute vragen
Sturing op: Snel handelen, actie, besluiten nemen en doorpakken
Dominante cultuurwaarden: Rood, gesteund door oranje
Risico's: Ondoordachte keuzes, waan van de dag regeert, gebrek aan een lange-termijnvisie

In welke fase zit jouw bedrijf of afdeling?

Vaak gaan crises in de omgeving ook gepaard met crises binnen organisaties, maar dat is niet altijd het geval. Sommige bedrijven maken in een stabiele omgeving een stormachtige groei door, terwijl andere organisaties nauwelijks iets merken van een heftige economische crisis en zelf dus in een stabiele fase zitten. Dit kan zelfs binnen verschillende onderdelen van een bedrijf variëren. Als leidinggevende is het belangrijk om hier rekening mee te houden.

Voor effectief leiderschap is een goede omgang met de omgeving essentieel. Breng die in kaart zodat je weet wat jouw speelveld is en welke aanpak daarbij past.

Stap 4:

Weet waar de risico's liggen

Elke drijfveer heeft zijn eigen kwaliteiten en valkuilen; een te eenzijdige focus brengt dan ook risico's met zich mee. Een concreet voorbeeld hiervan is de recente transitie binnen de tech-industrie. De sector kende in het afgelopen decennium een verschuiving van een snelle, opportunistische 'oranje' cultuur, die sterk gericht was op groei en winstmaximalisatie, naar een meer gebalanceerde cultuur met 'blauwe' waarden zoals structuur, betrouwbaarheid en transparantie.

In hun eerste jaren richtten bedrijven als Uber en WeWork zich sterk op snelle expansie en marktverovering. Daarbij was relatief weinig aandacht voor regelgeving, traditionele risicoanalyses en financiële duurzaamheid. Deze aanpak leverde spectaculaire groei op, maar bracht ook risico's met zich mee, zoals verliesgevendende bedrijfsmodellen, gebrekkige interne controles en onvoldoende transparantie.

Bij WeWork werd de keerzijde daarvan nadrukkelijk zichtbaar. Het bedrijf vroeg in 2023 faillissementsbescherming aan en kwam in juni 2024 na een ingrijpende financiële en operationele herstructurering uit deze procedure. Miljarden aan schulden werden geschrappt, huurovereenkomsten heronderhandeld en verliesgevendende vestigingen gesloten. De nadruk verschoof daarmee van snelle groei naar financiële stabiliteit en beheersbaarheid.

Zo'n correctie gaat vaak gepaard met een meer 'blauwe' bedrijfscultuur, waarin kostenbeheersing, interne controles, betrouwbaarheid en transparantie centraal staan. Dat laat zien hoe een sterke oranje groei- en prestatiecultuur kan doorschieten — en vervolgens juist meer structuur en risicobeheersing nodig heeft om duurzaam te kunnen functioneren.

Elke leiderschapsstijl brengt zijn eigen risico's met zich mee, vooral als je die stijl blindelings toepast in een niet-passende omgeving. Voor jou als leidinggevende is het daarom cruciaal om te vragen: welke risico's brengt mijn voorkeursstijl met zich mee? En hoe schat ik de risico's in bij andere mensen en culturen? Kennis van drijfveren biedt hiervoor een uitstekend startpunt. Lees hier meer over in de bijdrage van managementconsultant en berggids John van Giels.

Risico's in bergsport en boardroom

John van Giels heeft ruime ervaring als management- en leiderschapstrainer voor profit- en non-profitorganisaties. In zijn aanpak legt hij de nadruk op de strategie en koers van het bedrijf en de belangrijke positie van de leidinggevende in de boardroom. Profile Dynamics helpt hem om vanuit verschillende perspectieven naar situaties te kijken en risico's beter in te schatten. Zijn ervaringen als berggids gebruikt hij als metafoor voor risico's die samenhangen met culturen en drijfveren.

'Aan niet-effectief leiderschap kleven valkuilen en risico's. Dit hangt natuurlijk af van de sector, maar vaak worden ze veroorzaakt door een specifieke (organisatie)cultuur. In sommige raden van bestuur hangt bijvoorbeeld een soort "aardigheidscultuur", met de stilzwijgende afspraak elkaar niet op zaken aan te spreken. Het idee van "we gaan het elkaar niet moeilijk maken." Het risico hiervan is dat men verzandt in gemakzucht. Een houding van "als jij dat zegt, zal het wel kloppen." Dit hangt sterk samen met de groene drijfveer, die gericht is op consensus en harmonie.

Een andere valkuil voor leidinggevendenden is het gebrek aan moed om zichzelf te profileren op basis van hun eigen expertise, en om niet openlijk positie in te nemen of een afwijkend standpunt te durven kie-

zen. Wanneer je in deze situaties de kleurenanalyse van Profile Dynamics inzet, wordt snel duidelijk waar het ‘kleurverschil’ binnen de groep zit, wat er beter kan en hoe je valkuilen kunt vermijden om effectiever te besturen.

Binnen de groepen die ik begeleid bij het beklimmen van een berg als de Mont Blanc, werkt Profile Dynamics net zo verhelderend. Elke kleur heeft zijn eigen kracht, maar ook een bijbehorend risico als die te sterk naar voren komt, en een blinde vlek. Oranje-geel gedreven teams laten zich soms verleiden tot net te risicovolle situaties vanwege hun resultaatgerichtheid en vertrouwen in hun improvisatievermogen. Hierin verschilt de berg niet van de boardroom. Als je weet waar de risico’s liggen, kun je beter anticiperen. Dat geldt voor bergbeklimmers, maar ook voor leden van een Raad van Bestuur. Zeker in deze turbulente en complexe tijden is dat van groot belang.’

Stap 5:

Kies je eigen oplossing

De belangrijkste vraag voor jou als leidinggevende is: hoe pas jij als persoon met jouw drijfveren en voorkeursgedrag in de gegeven situatie, bij de taak en rol die je hebt gekregen? Wat wordt er van je verwacht? Hoe is de relatie met je team en hoe zijn de interacties? Waar ben je goed in? Wat valt er te verbeteren, en is dat haalbaar gezien jouw persoonlijkheid? Door deze vragen te beantwoorden, ontdek je wat jouw rol in het team is en welke omstandigheden de omgeving bepalen waarin je opereert. Vervolgens kun je kijken hoe je met jouw persoonlijke drijfveren invloed kunt uitoefenen op de organisatie.

Zodra je als leidinggevende duidelijk hebt waar jij staat in het speelveld en je begrijpt wat mensen en de omgeving nodig hebben om te presteren, kun je beginnen te werken aan de resultaten die je voor ogen hebt. Inzicht in je eigen kunnen helpt je om de juiste keuzes per situatie te maken. Dat kan ook betekenen dat iemand anders iets van je overneemt waarin je zelf minder sterk bent, of dat je moet concluderen dat jij misschien niet de juiste persoon voor de gegeven situatie bent. Inzicht in persoonlijke drijfveren is niet alleen belangrijk voor jouw eigen succes, maar ook voor collectief succes, waar iedereen op zijn eigen manier aan kan bijdragen.

Ieder niveau zijn eigen leider

Marjan Lubbers, Director Executive Education verbonden aan Nyenrode Business Universiteit, is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van open ‘executive education’ programma’s op het gebied van leiderschap, general management en corporate governance. In het New Board Programma biedt Nyenrode handvatten aan leden van raden van bestuur en raden van commissarissen voor effectief bestuur. Een drijfverenanalyse met Profile Dynamics is onderdeel van al deze programma’s.

‘Op elke stap in je loopbaan krijg je te maken met een ander soort verantwoordelijkheid en dus ook met een ander type leiderschap. Bij Nyenrode passen we onze programma’s hierop aan, ook wat betreft de inzet van de drijfverenanalyse. In ons Leadership Development Program ligt de focus vooral op de vraag: “Wie ben ik?” terwijl we in ons programma voor directeuren – het Strategic Leadership Program – veel meer kijken naar de aansluiting van de leider op het team en of met de huidige samenstelling van het team en de organisatie de strategie en resultaten kunnen worden behaald die jij als directeur voor ogen hebt. Het New Board Program richt zich vooral op effectiviteit in de boardroom, die direct invloed heeft op het succes van de organisatie. Boardroom Effectiviteit gaat veel verder dan strategie, performance en risicomanagement; het gaat vooral om groepsdynamiek en gedrag, en dus ook om drijfveren en teamsamenstelling.’

Doe de deur naar binnen open!

Dick Rochât is organisatiecoach bij zijn eigen bureau Zicht op Leiderschap. Zijn werkgebied ligt op het snijvlak van dienend leiderschap en cultuur.

‘In veel organisaties is men zich nauwelijks bewust van de onderliggende patronen die leiderschap en cultuur sturen. Er wordt vaak gesproken over het centraal stellen van de menselijke kant. Veel leiders voelen intuïtief aan dat dit verstandig is, maar omdat ze gewend zijn rationeel en instrumenteel te denken, brengen ze het niet of onvoldoende in de praktijk. Het gaat dan om hoe en wat, van buiten naar binnen. Je ziet zo’n leider uitstralen dat hij heel “geel”, “groen” en “oranje” doet – dus gericht is op synergie, talenten, harmonie en resultaten. Er is aandacht voor thema’s die in de onderstroom van de organisatie spelen, zoals cultuur en gevoel. Leiders benadrukken vaak dat ze oog hebben voor bredere verbanden, duurzaamheid en hoe we met elkaar omgaan. Maar bij de implementatie verandert er iets in het gedrag. Dan stuurt de leider primair op “oranje”, “blauw” en “rood” – vooral gericht op prestaties, succes, controle en structuren – met een sterke focus op eerdere drijfveren en kleuren.’

Leiderschap in de 21ste eeuw gaat om het dynamisch balanceren tussen “ik”, taak/resultaat, de kwaliteit van interactie met mensen en het creëren van context. Dit vraagt van leiders dat ze door andere vensters naar dezelfde werkelijkheid kijken, hun oude paradigma’s ter discussie stellen en kortetermijndenken combineren met een langetermijnvisie. Het schakelen tussen de eerdere en latere drijfveren en kleuren, tussen “ik” en “wij”, hoofd en hart, en tussen korte en langere termijn is essentieel. Dienende en generatieve leiders ontwikkelen de organisatie op een waarderende en duurzame manier, vanuit de kracht van medewerkers. Daar is moed voor nodig en het echt loslaten van het ego.’

Waarom de ideale leider niet bestaat

De perfecte leider bestaat niet, maar er zijn wel voldoende handvatten en inzichten waarmee leidinggevend naar perfectie kunnen streven. Allereerst is er het besef dat leiders met hun eigen bril kijken naar hoe zij een situatie interpreteren. Daarnaast is er het inzicht dat de buitenwereld ook met een gekleurde bril kijkt en mede bepaalt hoe jouw leiderschap wordt beoordeeld. Bedenk dus dat, hoe goed je ook je best doet, je het nooit voor iedereen goed kan doen.

Succesrecept?

Er is geen garantie voor succes, en het ultieme kookboek voor goed leiderschap zal er nooit komen. Toch zijn er volop leiderschapsmodellen die inspiratie bieden. Van Covey tot Quinn, allemaal vertellen ze ons hoe we ons moeten gedragen om een goede leider te zijn. Maar pas op dat je niet in de valkuil stapt door te proberen iemand anders te zijn. Het gaat fout als je eenzijdige leiderschapsmodellen of manage-mentidealen toepast op elke managementfunctie, op elk niveau, in alle omstandigheden.

Leidinggevend moeten vooral kritisch blijven. De congruentiedriehoek en de drijfverenmethode bieden uitstekende handvatten om je eigen situatie kritisch te bekijken en te beoordelen welke leiderschapsaspecten wel of niet nuttig zijn binnen jouw specifieke context. Vervolgens is het aan jou als leidinggevende om te bepalen in hoeverre je over de juiste middelen en vaardigheden beschikt om dit in de praktijk te brengen.

Waar sluit jouw leiderschapsstijl goed aan, en waar ontstaat frictie?

Een drijfverenanalyse maakt zichtbaar wat jij vanzelfsprekend vindt in je leiderschap, wat verschillende medewerkers nodig hebben en waar jouw voorkeursaanpak minder goed aansluit.

[Neem contact op met Profile Dynamics](#) of [vind een gecertificeerde consultant](#).

Profile Dynamics Nederland

Antilopestraat 18-20

1338 EE Almere

T: 036 - 54 65 243

office@profiledynamics.nl

www.profiledynamics.com