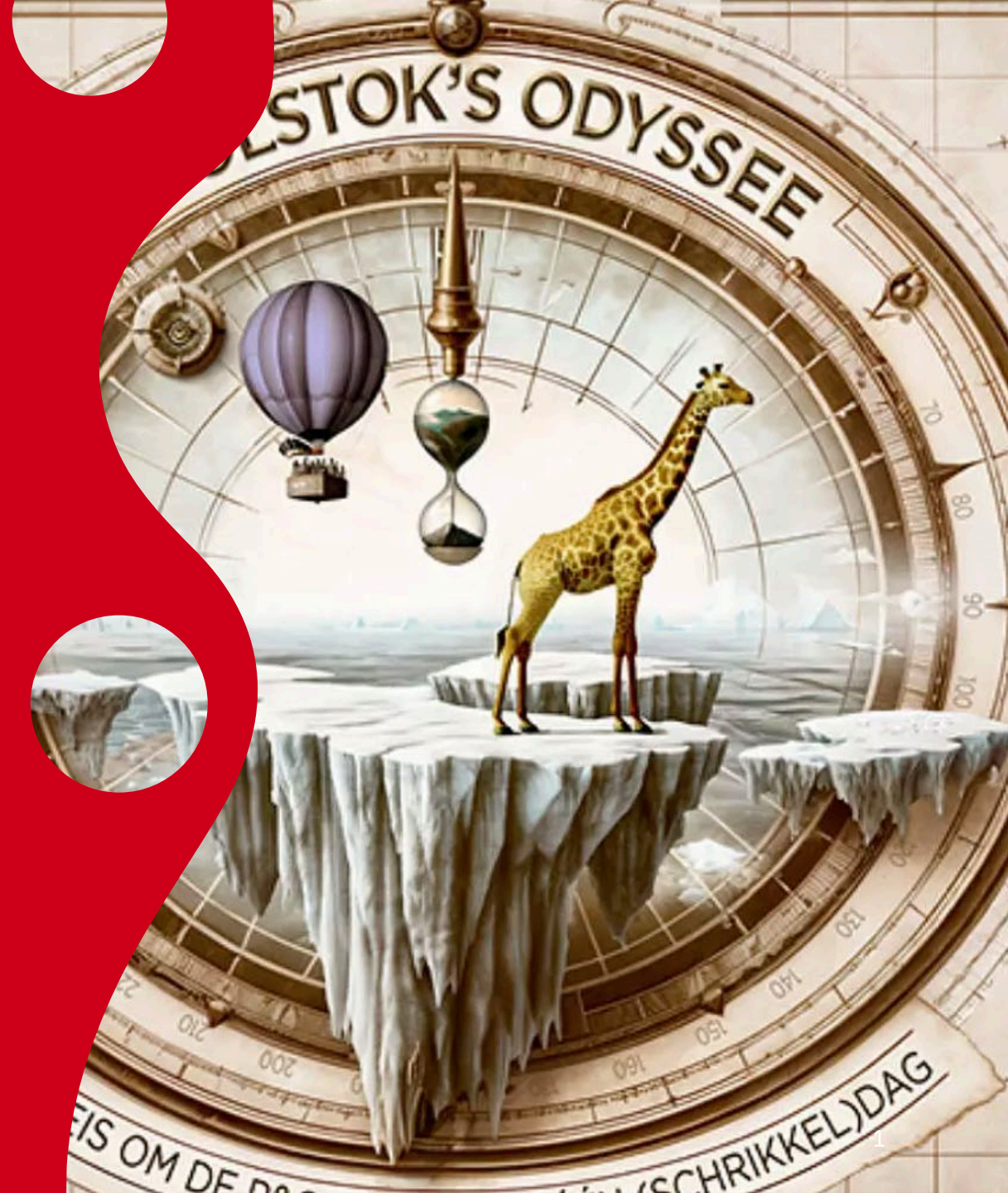


# Effectief leiderschap: persoonlijkheid telt.

29 februari 2024

David Ducheyne

otolith<sup>®</sup>

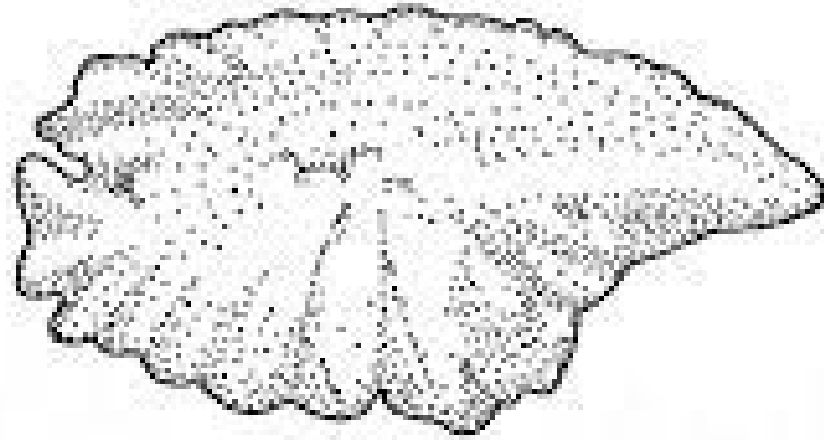




**14 november**  
**Congres over leiderschap**



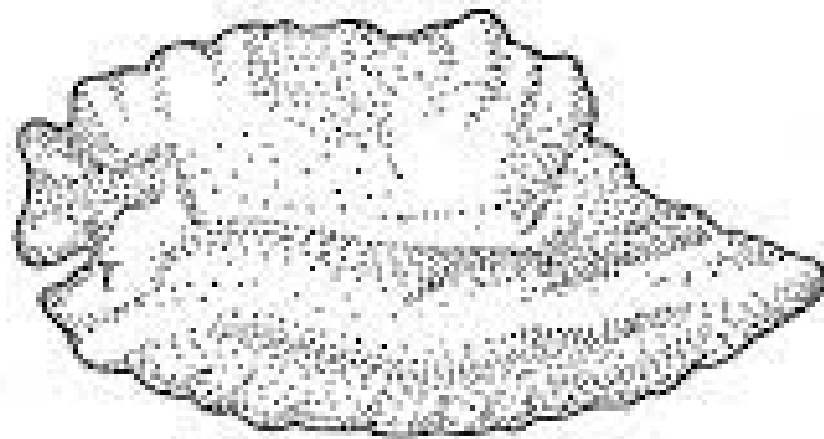
**otolith**



**Richting**



**Balans**



**Versnelling**

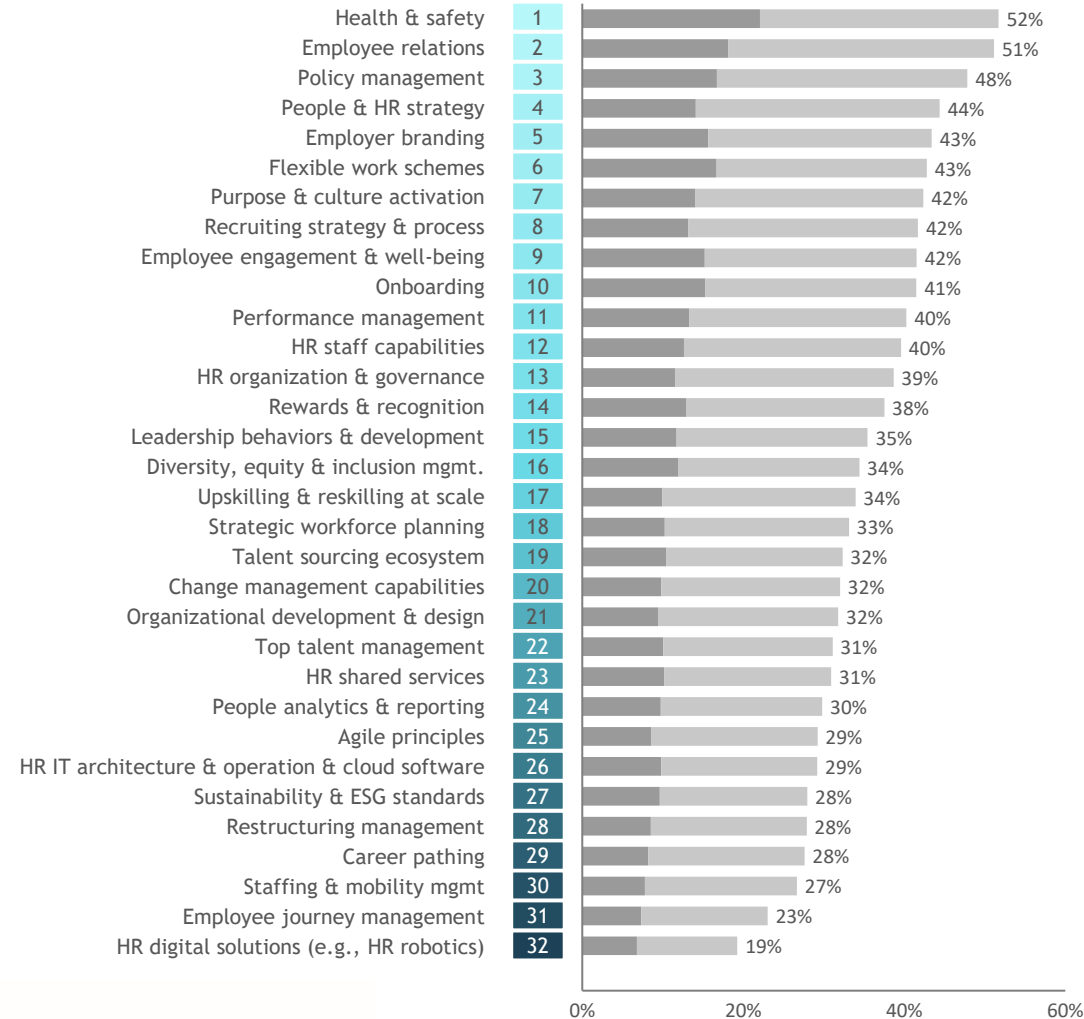
**otolith**



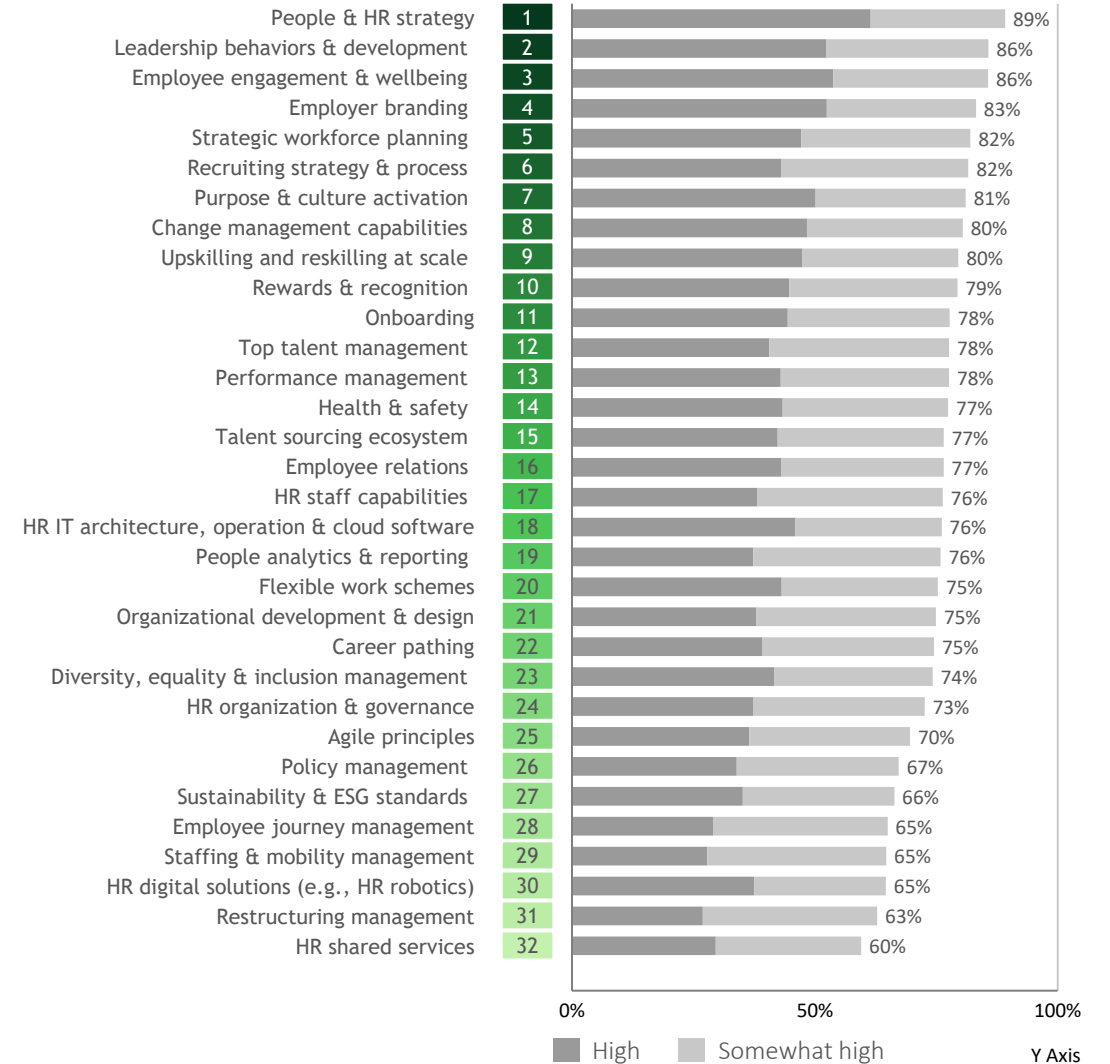


# Ranking of 32 topics for Current Capabilities and Future Importance

## Ranking Current Capabilities



## Ranking Future Importance



**Leiderschap is belangrijker dan ooit.  
Het is ook moeilijker dan ooit.**



# Wat zijn drivers?

**Meer turbulentie in de omgeving.**

**Hogere verwachtingen t.o.v. leidinggevenden.**

**Leiderschap is en blijft een complexe competentie.**

# Waarom slaagt een strategie niet?

Leiderschap  
is niet “op niveau”.

“Onaangepaste”  
context.

Mensen “willen”  
of “kunnen” niet.

Strategie is  
“ongekend” of  
“irrelevant”.

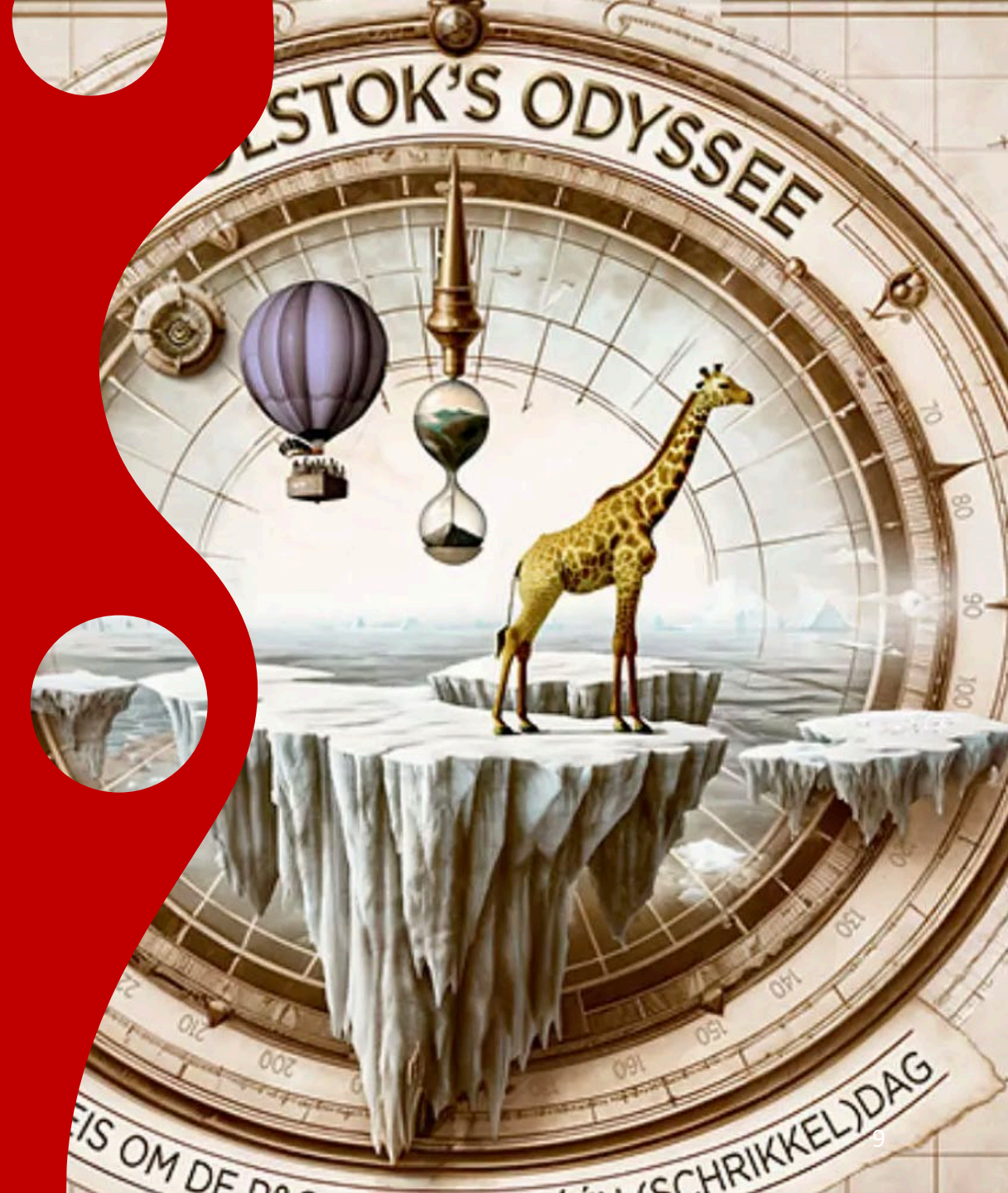
“Strategy does not fail. People do.”

“Organizations do not behave. People do.”



Hoe is het gesteld  
met dat leiderschap?

otolith®



Belangrijk nieuws Werk

# Amper helpt werknemers is tevreden met baas: vooral controledrang nekt vertrouwen

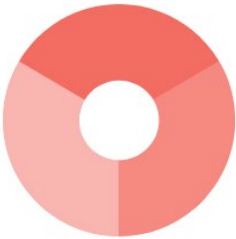


Beeld Photo News

De Morgen (2 juni 2022)

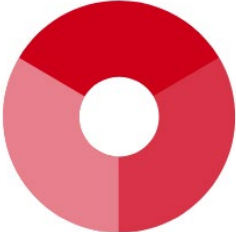
Covidkater?

# Leadership Quality?



**66% OF LEADERS ARE INSUFFERABLE**

Hogan, Hogan & Kaiser, (2010)



**34% TO 61% OF MANAGERS HAVE A DESTRUCTIVE LEADERSHIP STYLE**

Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010



**75% OF PEOPLE SAY THEIR BOSS IS A SOURCE OF STRESS.**

Hogan, 2007



**19 TO 25% OF LEADERS HAVE AT LEAST ONE DARK PERSONALITY TENDENCY**

De Fruyt, Wille, & Furnham, 2013



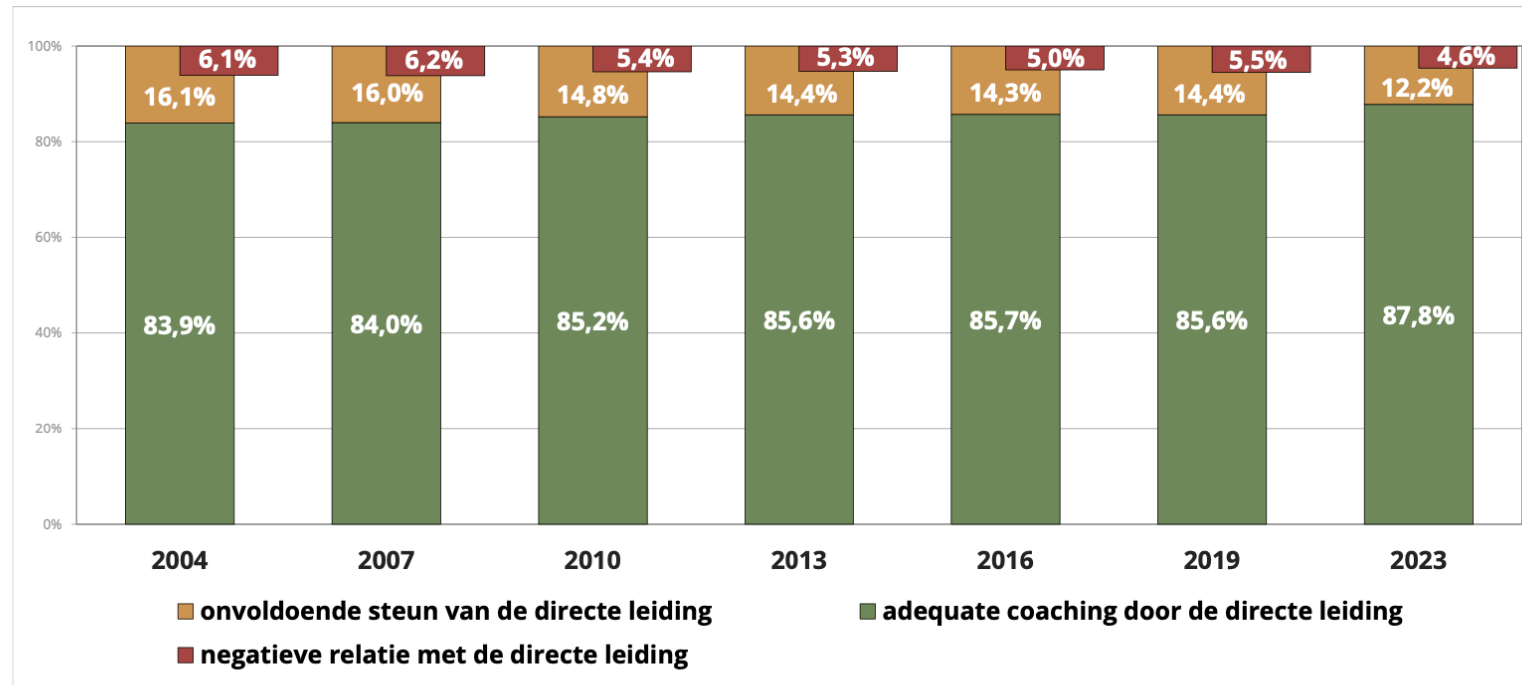
**THE COST OF FAILED LEADERSHIP IS BETWEEN 750,000 \$ AND 2,7 MILLION \$ + OTHER HIDDEN COSTS**

Hogan et al., 2010

**Most organizations need to upgrade the quality of leadership if they want to succeed in the future. The cost of bad leadership is high, both in economic and human terms.**

# Werkbaarheidsbarometer

**Figuur 13: Evolutie van het aandeel werknemers dat adequaat gecoacht wordt versus onvoldoende ondersteund wordt door/een negatieve relatie heeft met de directe leiding, 2004 - 2023**



**Bron:** Vlaamse werkbaarheidsmonitor - werknemers 2004 - 2023

- *De werkzaamheidsbarometer zegt niets over de effectiviteit van de leidinggevende, enkel over één van de vier gedragingen.*
- *Leidinggevend en die teveel steun geven en te weinig op resultaten sturen, zullen geen duurzaam verhaal schrijven.*

**Tevredenheid over leiderschap**

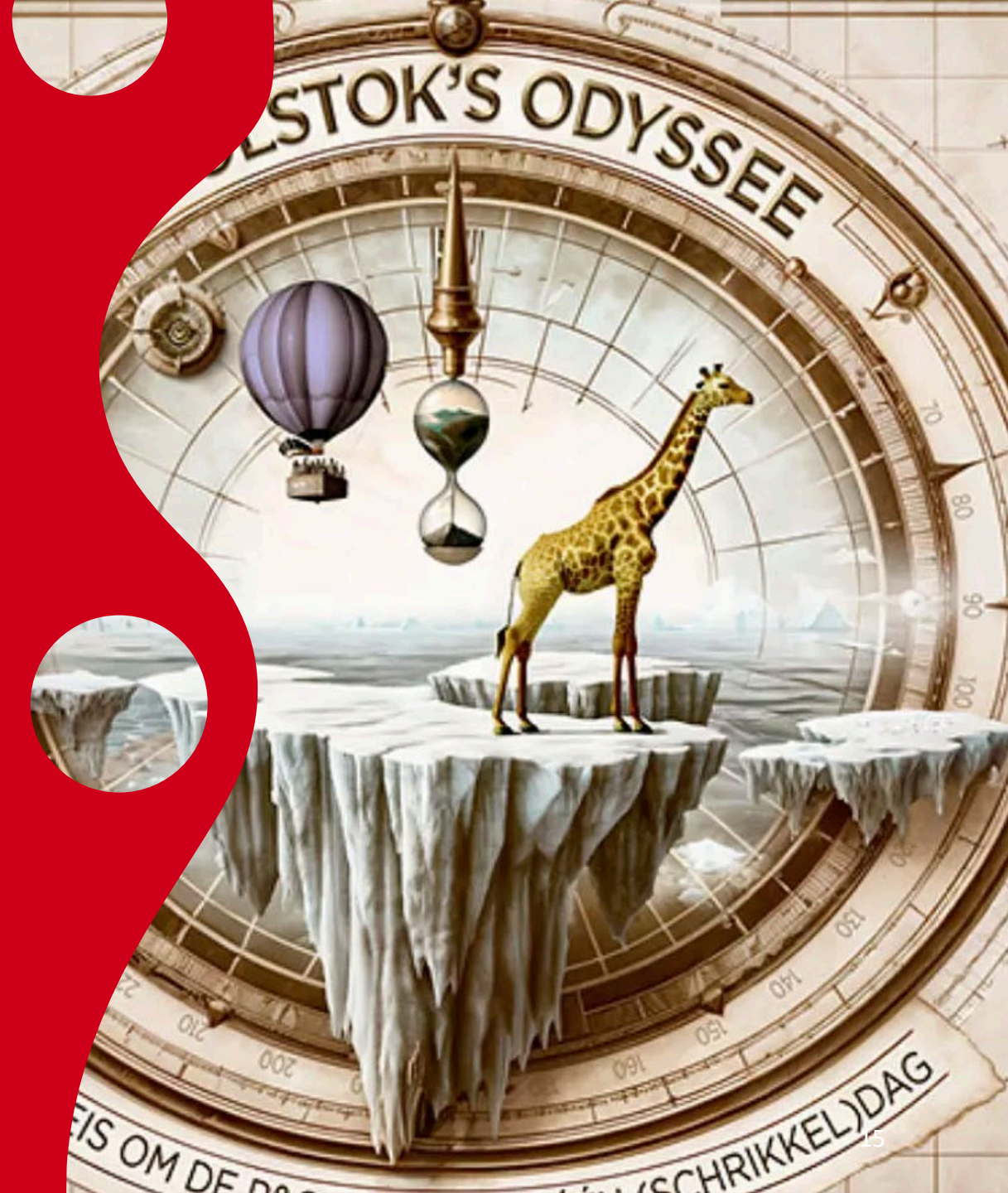
**≠**

**Effectief leiderschap**

**Mag een leider  
nog ambitieus en veeleisend zijn?**

Leiderschap  
herbekeken.

otolith®



# Hoe we naar leiderschap kunnen kijken.

Leiderschap  
gaat over de  
leider

Leiderschap  
gaat over de  
situatie

Leiderschap  
gaat over  
organisatie

Leiderschap  
gaat macht en  
invloed.

Leiderschap  
gaat over visie  
en inspiratie.

Leiderschap  
gaat over  
ethiek.

De leider als  
held

De leider als  
primus

Leiderschap  
als proces

Leiders en  
volgers

De geboren  
leider

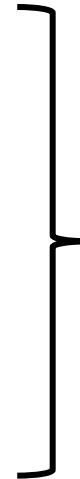
Moreel  
leiderschap




# Welk soort leiderschap dan?

## [Adjectief] + Leiderschap

**Dienend**  
**Transformationeel**  
**Duurzaam**  
**Moreel**  
**Charismatisch**  
**Autocratisch**  
**Participatief**  
**Autonomie-ondersteunend**



Kies een onderbouwd model dat een totaalbeeld van leiderschap geeft, in goede en kwade tijden (en past bij de cultuur van de organisatie).

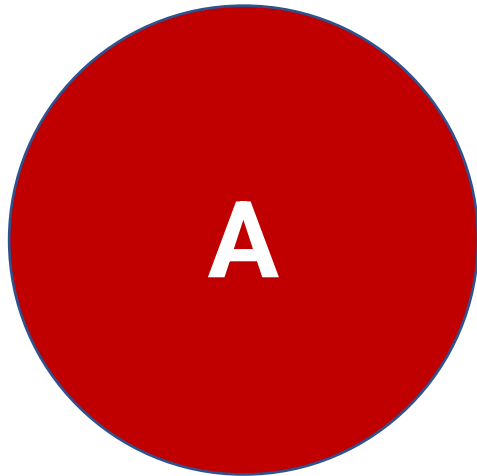


Happiness is a  
piece of cake

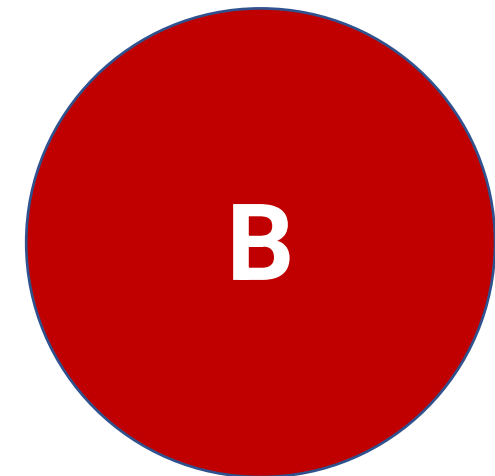
De eenvoudige manier om aan  
leiderschap te werken.

# “De” Essentie

De huidige situatie



De toekomstige situatie



De essentie van leiderschap is mensen in beweging krijgen.

Invloed nemen.

Vertrouwen nodig.

# Wat maakt leiderschap duurzaam?



# Tweekoppige Draak

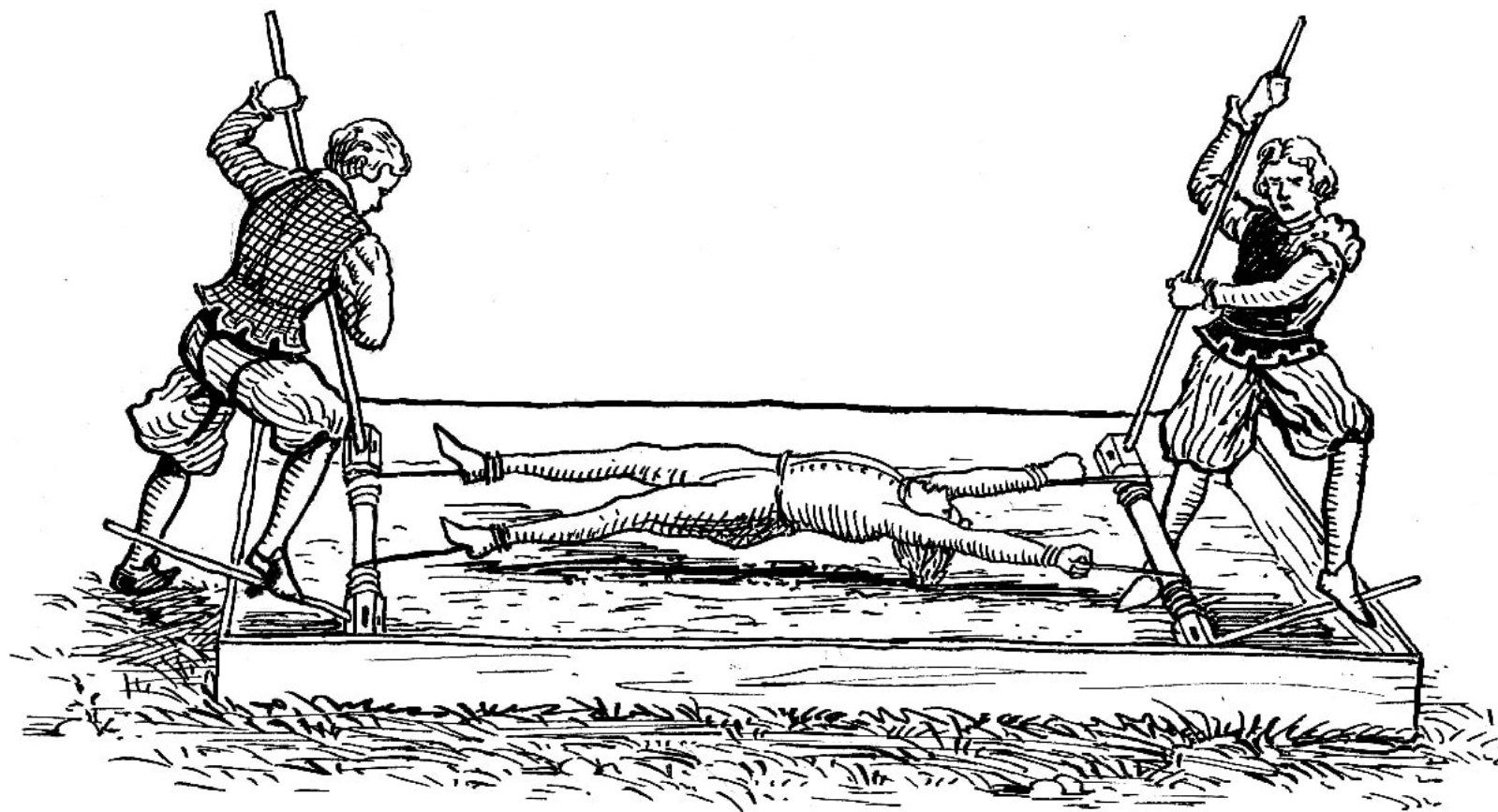
**Resultaten**  
**Winst**  
**Groei**  
**Productiviteit**  
**Toekomst**



**Mens**  
**Welzijn**  
**Ontwikkeling**  
**Vitaliteit**  
**Inzetbaarheid**



Een gebalanceerde uitdrukking van de “output” van leiderschap



Laat ons erkennen  
dat leiderschap voor  
veel mensen "een stretch"  
is.

Het zoeken naar d balans is  
een eeuwige oefening.

De balans is vaak trillend.

Maar als puntje bij paaltje  
komt ...

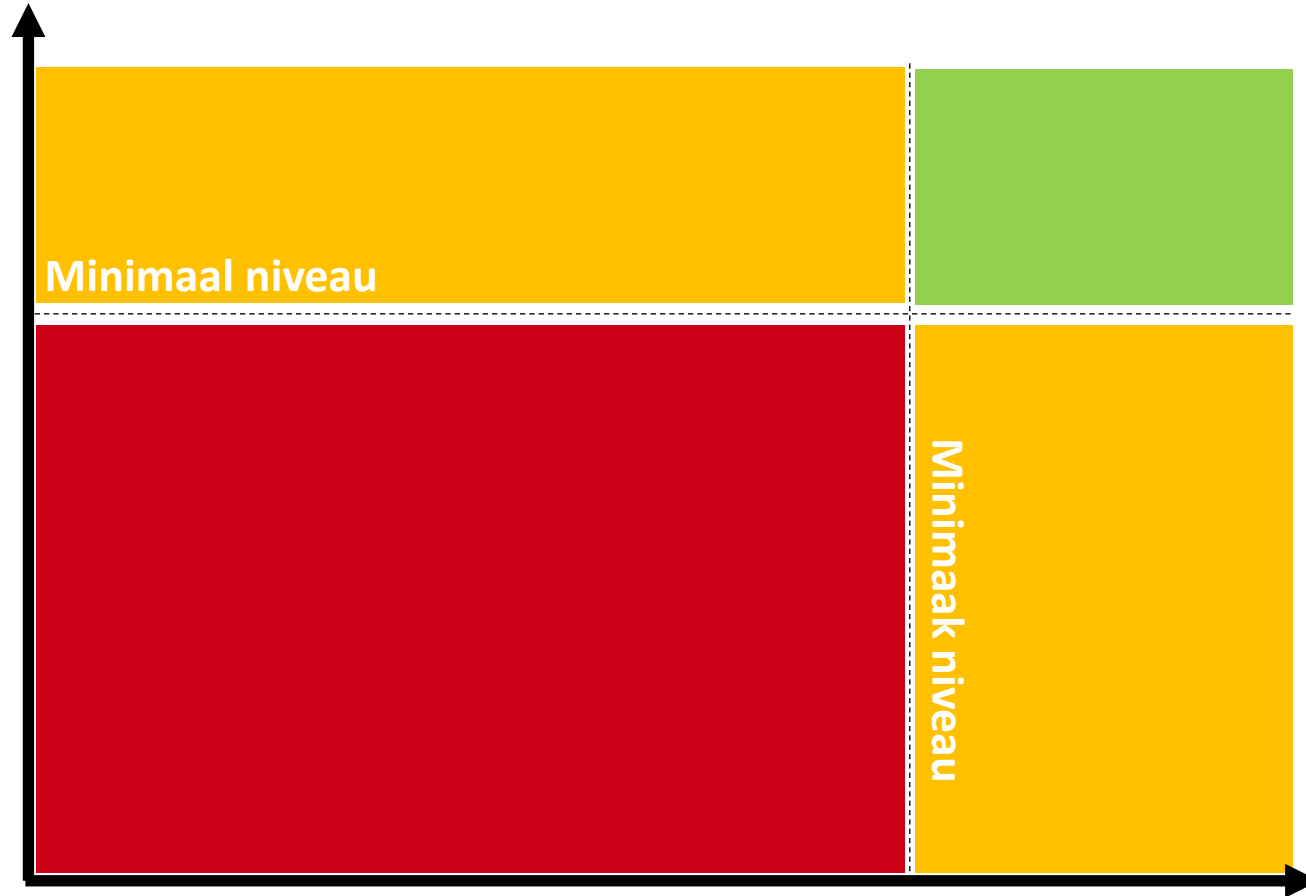
# De vermoeide CEO: 'Ik mis de energie om door te gaan'



Aan de recente ontboezemingen van vermoeide CEO's te zien, lijkt het taboe op oververmoeidheid en burn-out af te nemen. ©A,Â© Jimmy Collins /Corbis

# Altijd het Olympische Niveau halen

Vitaliteit

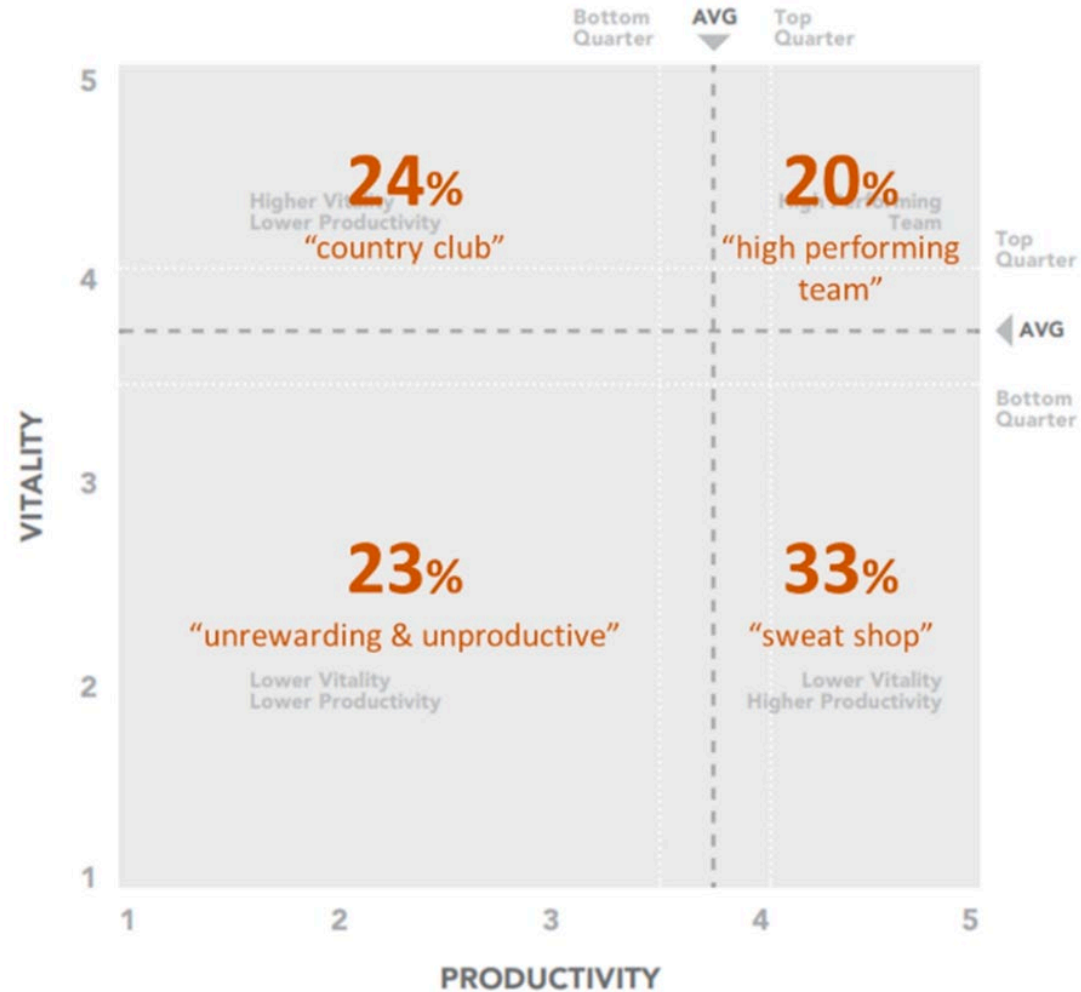


Productiviteit



# Slechts 20% van teams vindt de balans

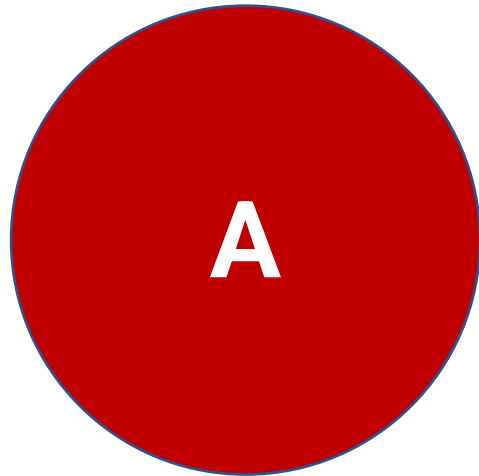
## Frequency of Team Environments



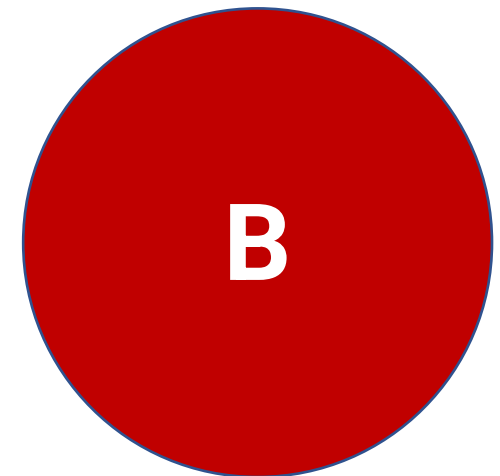
(C) Kaiser

Sturen  
Mandaat  
Beslissen

De huidige situatie



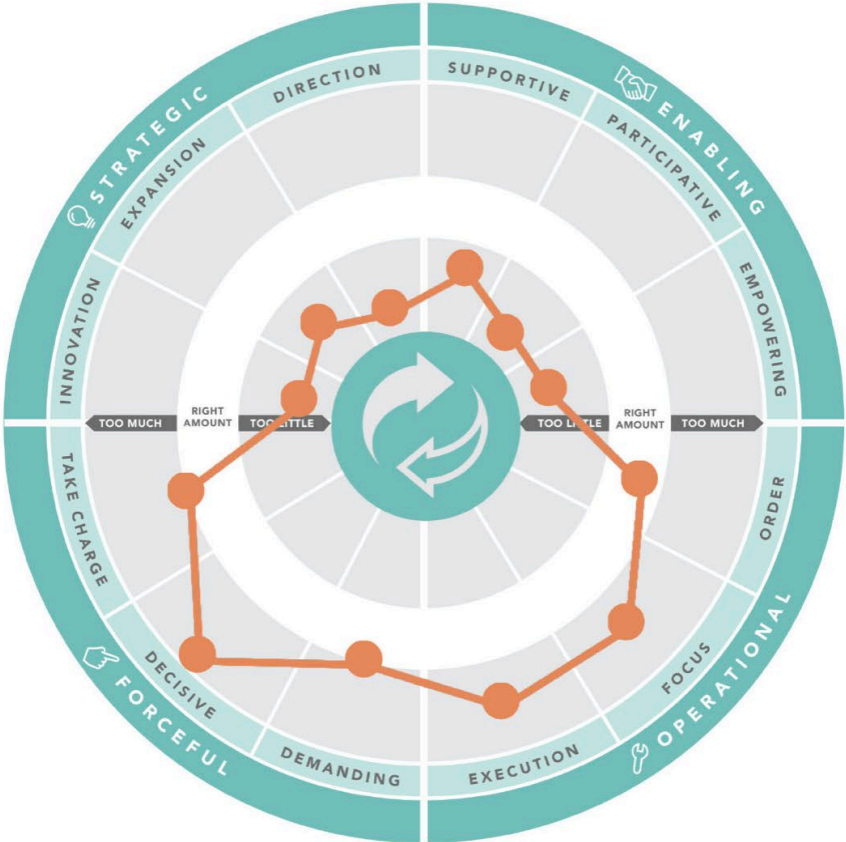
De toekomstige situatie



Begeleiden  
Coachen  
Steunen

# Gedrag in kaart brengen

## 360° Leadership Versatility Index



A CLEAR PICTURE OF WHERE THE LEADER STANDS

**Trust Indicator**

Competence  
Loyalty  
Integrity

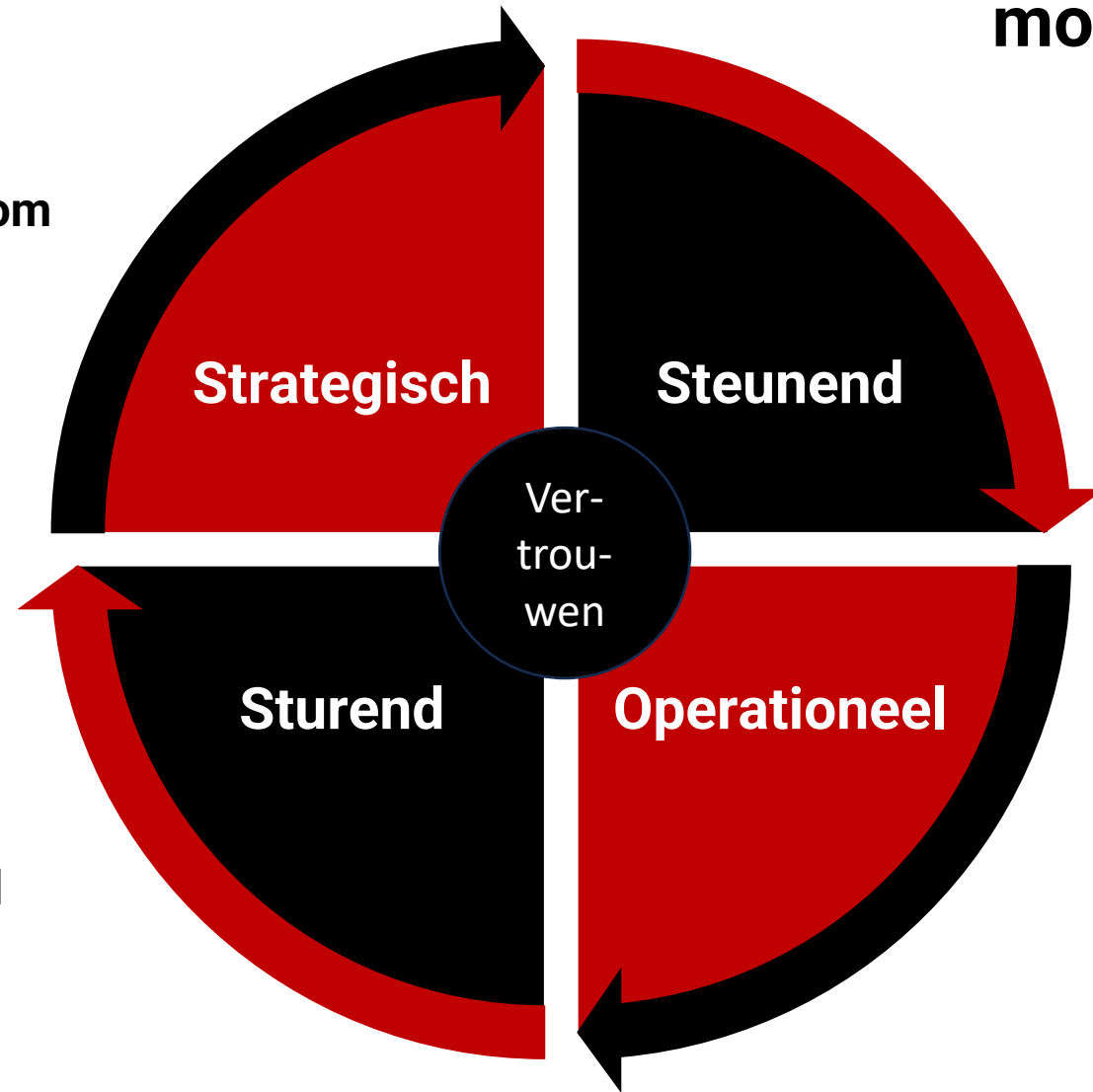


Much too little    Barely too little    Barely too much    Much too much

U.S. Patent No. 7,121,830

# Een leidinggevende moet "alles" kunnen

Wanneer het nodig is om richting aan te geven  
(Waarom doen we dit)



Om mensen "mee" te krijgen

Wanneer iets dringend en belangrijk is.

Wanneer een plan moet uitgevoerd worden



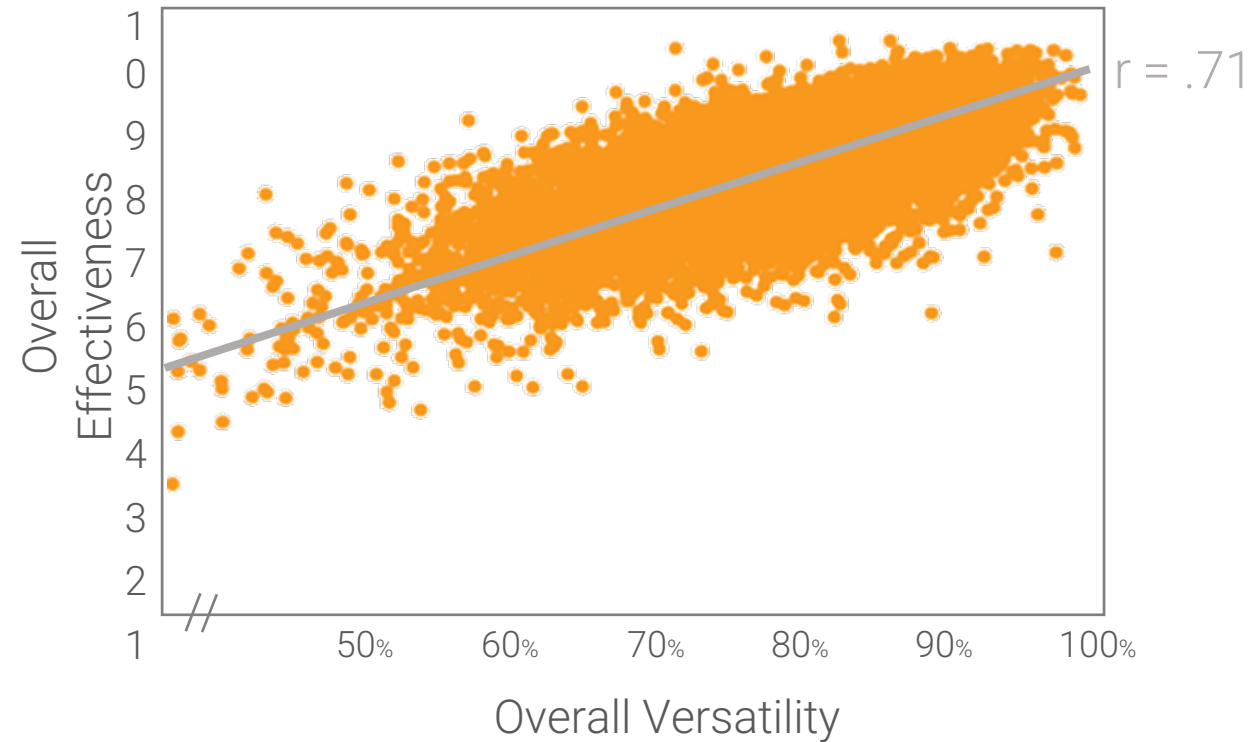
# Wat moet ik doen? Hoe moet ik het doen?

<b>Hoe?</b>	<b>Sturen (Forceful)</b>	De zaken in handen nemen (taking charge)	Ruimte geven (Empowering)	<b>Steunen (Enabling)</b>
		Beslissen (Decisive)	Participatief (Participative)	
		Eisen (Demanding)	Steunen (Supportive)	
<b>Wat?</b>	<b>Strategisch (morgen)</b>	Richting geven	Uitvoeren (execution)	<b>Operationeel (vandaag)</b>
		Expansie / Groei	Focus	
		Innovatie	Orde	

# Leiderschapsflexibiliteit (versatility)

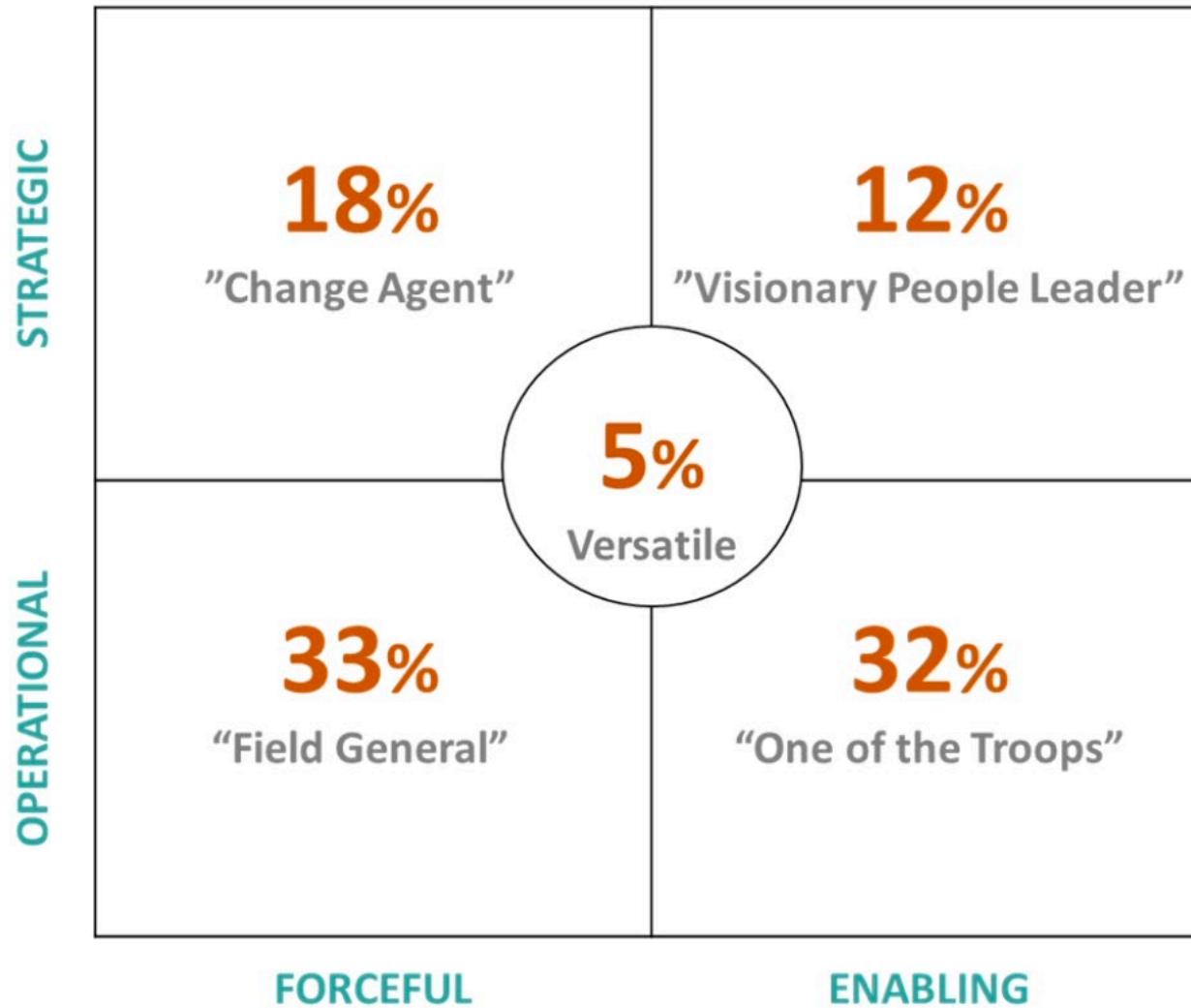
- Het vermogen om veranderingen te lezen en erop te reageren met een breed repertoire van complementaire gedragingen;
- in staat zijn om tegengestelde benaderingen te gebruiken, zonder voorkeur.

# Versatility → Effectiveness



N = 21,559 senior managers  
LVI global norm data base (2013-2018)





# Wat ik zelf leerde van meer dan 600 leidinggevenden ...

- De rol is **niet altijd duidelijk**.
- De rol wordt ingevuld op basis van **persoonlijke voorkeur**.
- Er is **veel onhandigheid** over hoe om te gaan met uitdagingen.
- Het is **"lastig"** om tegen de druk van boven in te gaan.
- Er zijn **conflicten** tussen de eigen doelen en die van de organisatie.
- Niet alle leidinggevenden zijn **geschikt voor de job**.
- En er is soms wel eens een probleem van **ethiek**.



# Wat ik zelf leerde van meer dan 600 leidinggevenden ...

- Maar de meeste leidinggevenden **doen hun best**.
- Ze zijn **op zoek** naar manieren om het gedaan te krijgen.
- Ze gaan om met de “stretch”
- Ze hebben **steun nodig**.

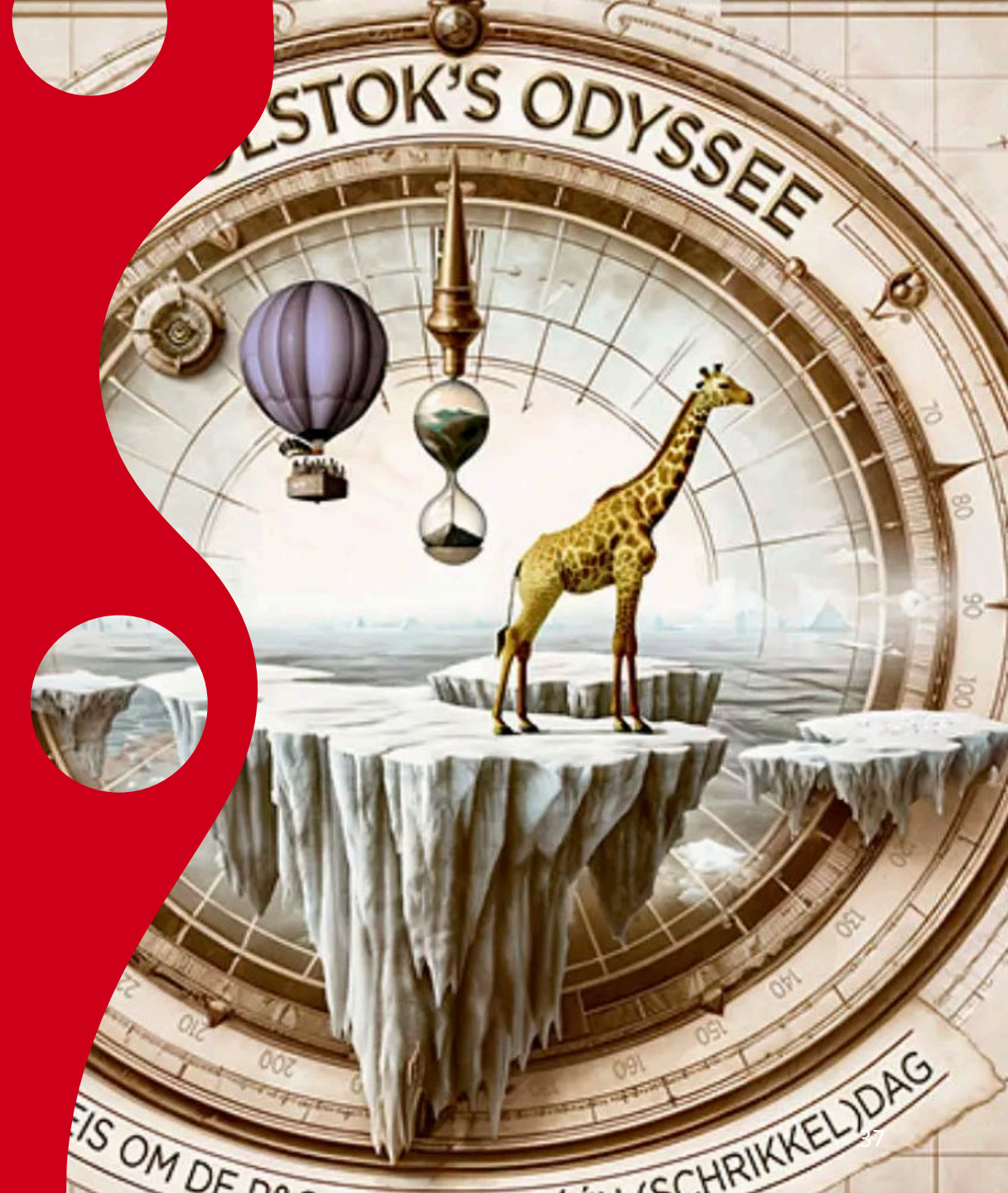


Leiderschap is **effectief** wanneer er resultaten geboekt worden (productiviteit) op een manier die ervoor zorgt dat mensen zich ook goed en betrokken voelen (vitaliteit).

Leiderschap is **duurzaam** wanneer alle belangen worden geïntegreerd en wanneer de acties van vandaag positief bijdragen tot een toekomst.

# Over Persoonlijkheid

otolith®



# Waarom zijn sommige leiders “niet effectief”

**Onrealistisch  
optimisme**

**Egocentrisme**

**Alwetendheid**

**Almacht**

**Onkwets-  
baarheid**

Gebaseerd op Sternberg (2002)

**Gebrek aan  
flexibiliteit**

**Gebrek aan  
zelfkennis**

**Overbenutten  
van een  
kwaliteit**

**Te hoge druk**

**Vijandige  
context**

# Personality Matters



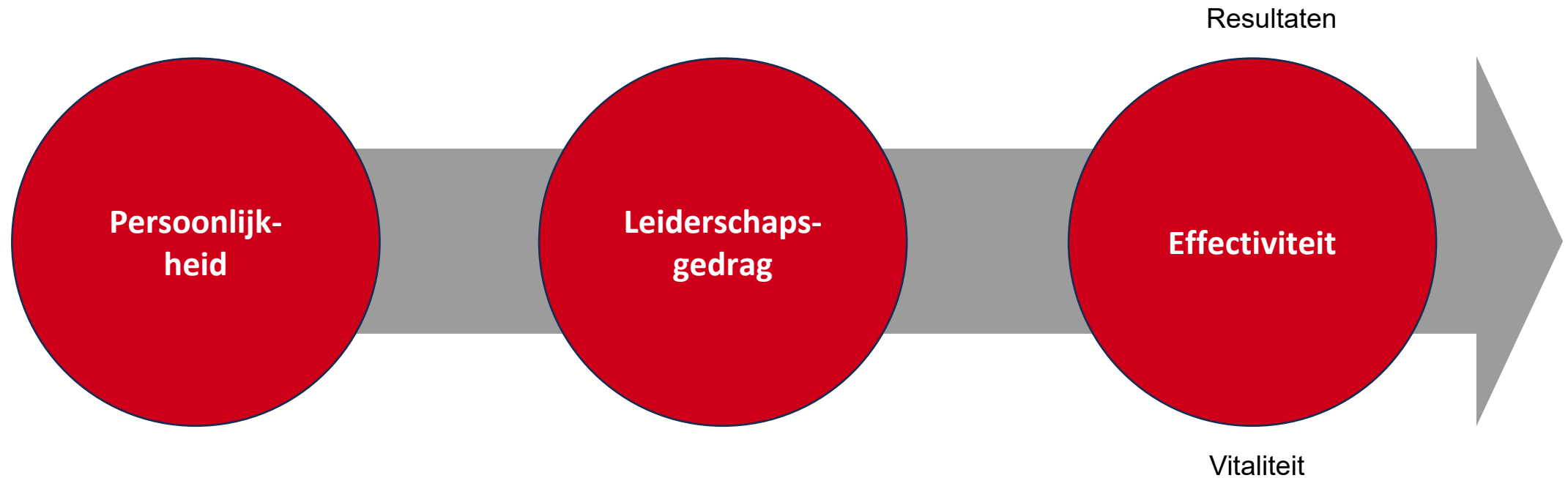
otolith



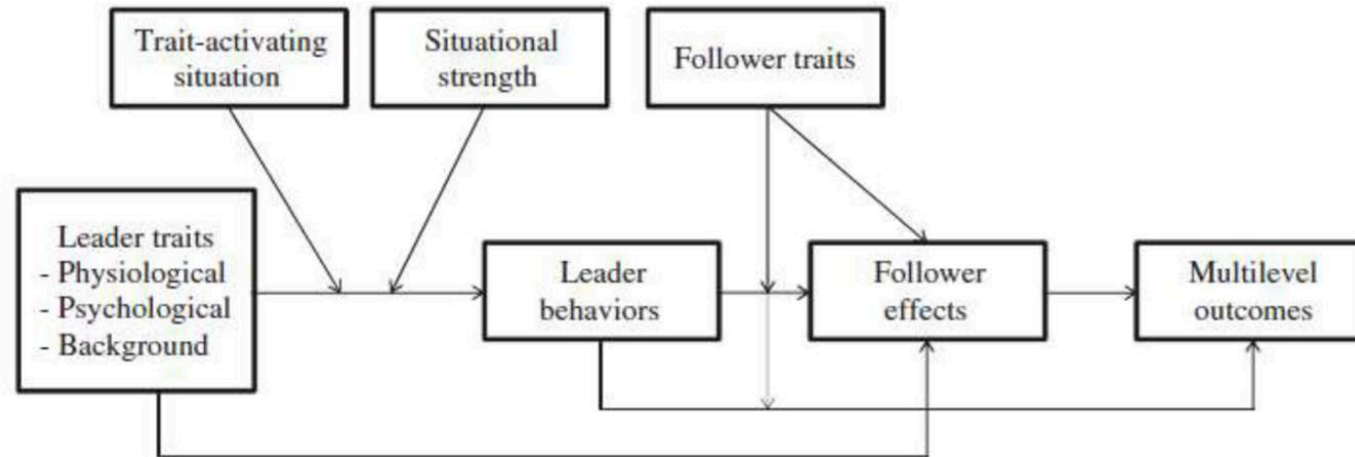
otolith



# Persoonlijkheid bepaalt je gedrag als leidinggevende en je effectiviteit



# Het volledige plaatje



# Persoonlijkheid en Leiderschap

## Meta-Analysis of the Relation Between Big Five Personality Dimensions and Leadership

<i>Dimension</i>	<i>Average</i>			
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Neuroticism	48	8,025	-.17	-.24
Extraversion	60	11,705	.22	.31
Openness	37	7,221	.16	.24
Agreeableness	42	9,801	.06	.08
Conscientiousness	35	7,510	.20	.28

*Note.* *k* = number of correlations; *p* = corrected correlation.



Research Article

# Kill chaos with **kindness**: Agreeableness improves team performance under uncertainty



**Soo Ling Lim**  and **Peter J Bentley**

<sup>1</sup>Department of Computer Science, University College London, UK

**Randall S Peterson**

<sup>2</sup>London Business School, UK

**Xiaoran Hu**

<sup>3</sup>London School of Economics and Political Science, UK

**JoEllyn Prouty McLaren**

<sup>4</sup>TalentSage LLC, Minnesota, USA

Collective Intelligence

Volume 2: 1–22

© The Author(s) 2023

Article reuse guidelines:

[sagepub.com/journals-permissions](https://sagepub.com/journals-permissions)

DOI: 10.1177/26339137231158584

[journals.sagepub.com/home/col](https://journals.sagepub.com/home/col)

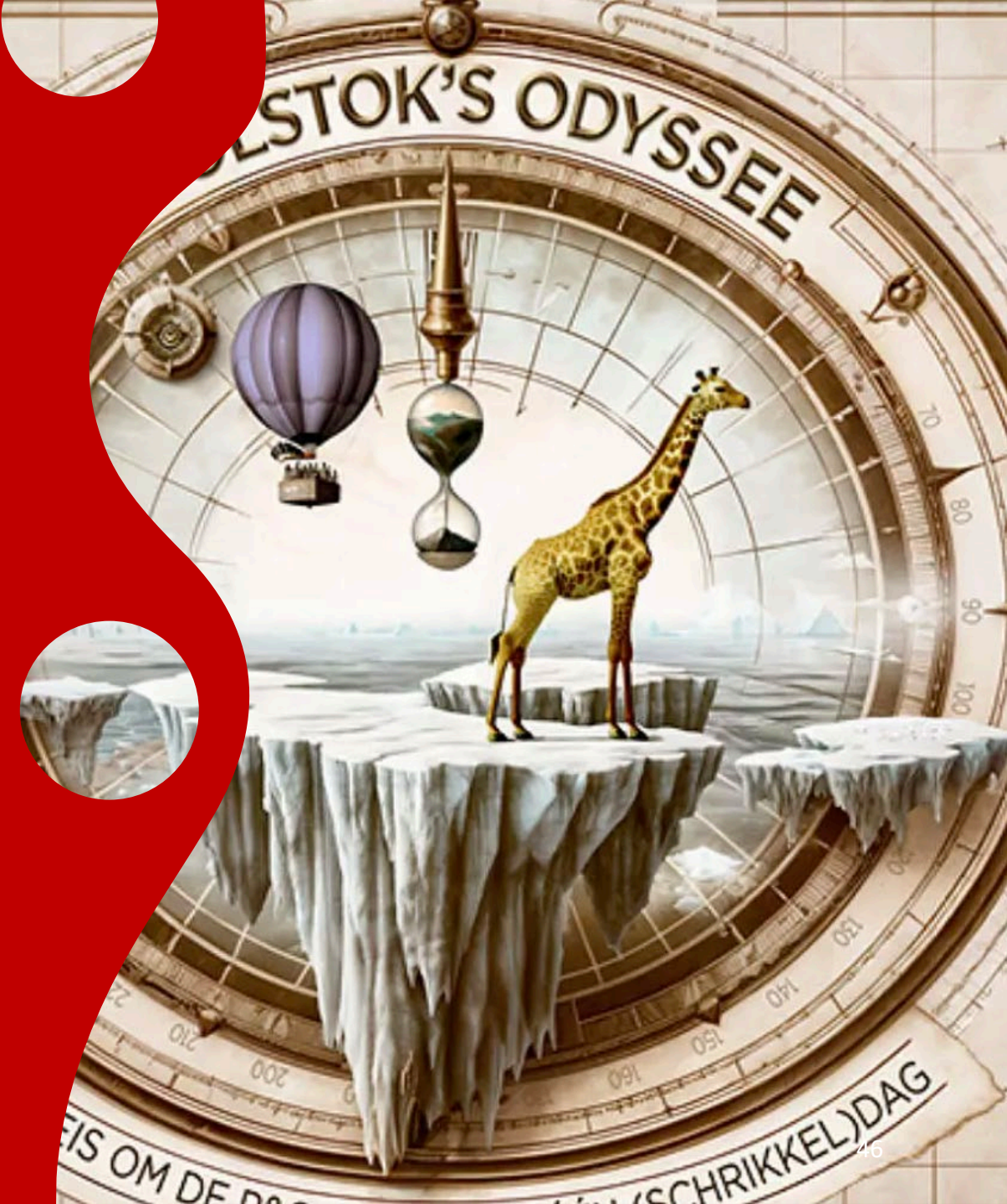





**Het belang van  
Context !!**

# Het gebruik van persoonlijkheids- testen

otolith®





- 
- Door info te gebruiken over **eigen gedrag en persoonlijkheid**

(niet enkel persoonlijkheid, genuanceerde benadering)

- gebruik makende van een **robuust instrument**

(ipv een gemakkelijker en aantrekkelijk, maar twijfelachtig instrument)

- geven we **inzicht in de positieve en negatieve impact** die mensen hebben op anderen.

(niet enkel het positieve!)



**Wees wijs in jouw keuze!**

**Big 5  
Hexaco**

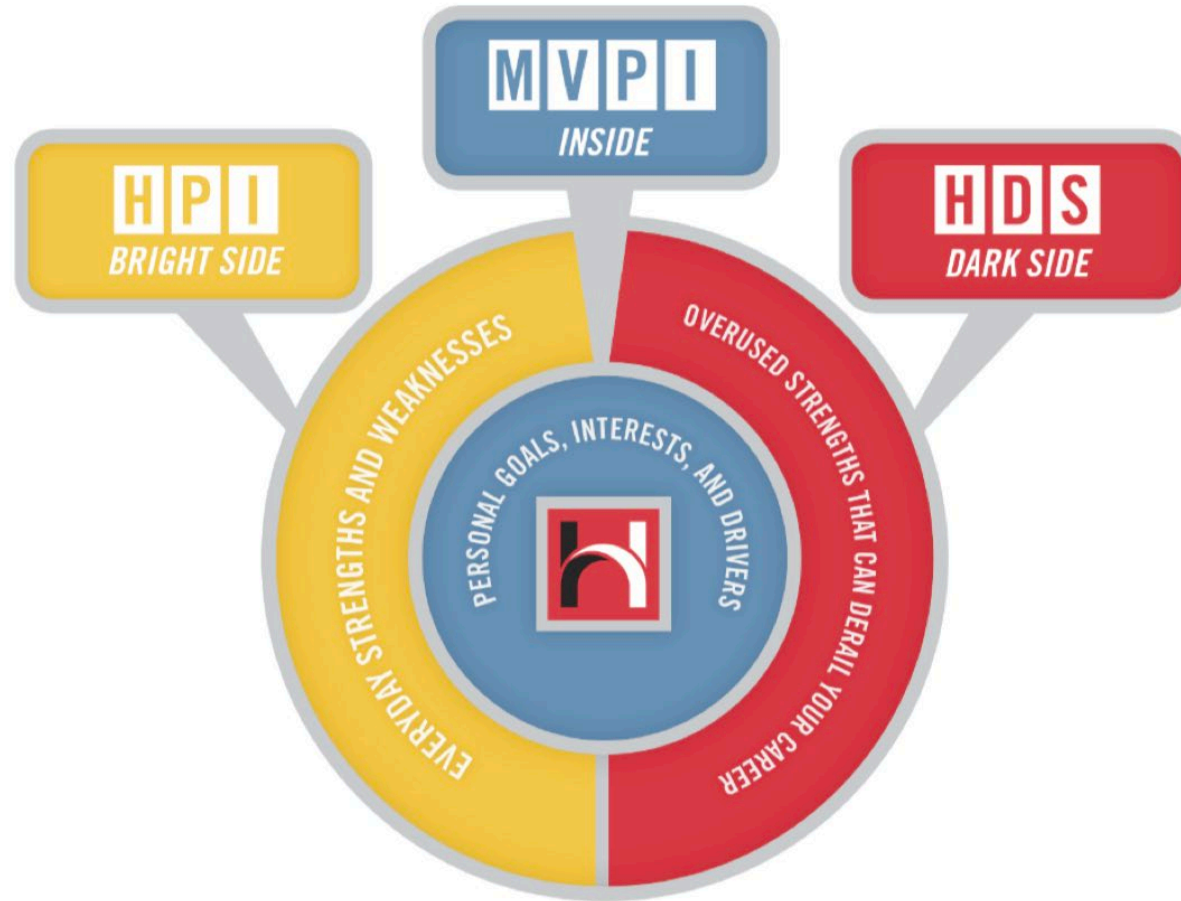
**“Traits”**

**Typologieën  
Esoterische modellen**

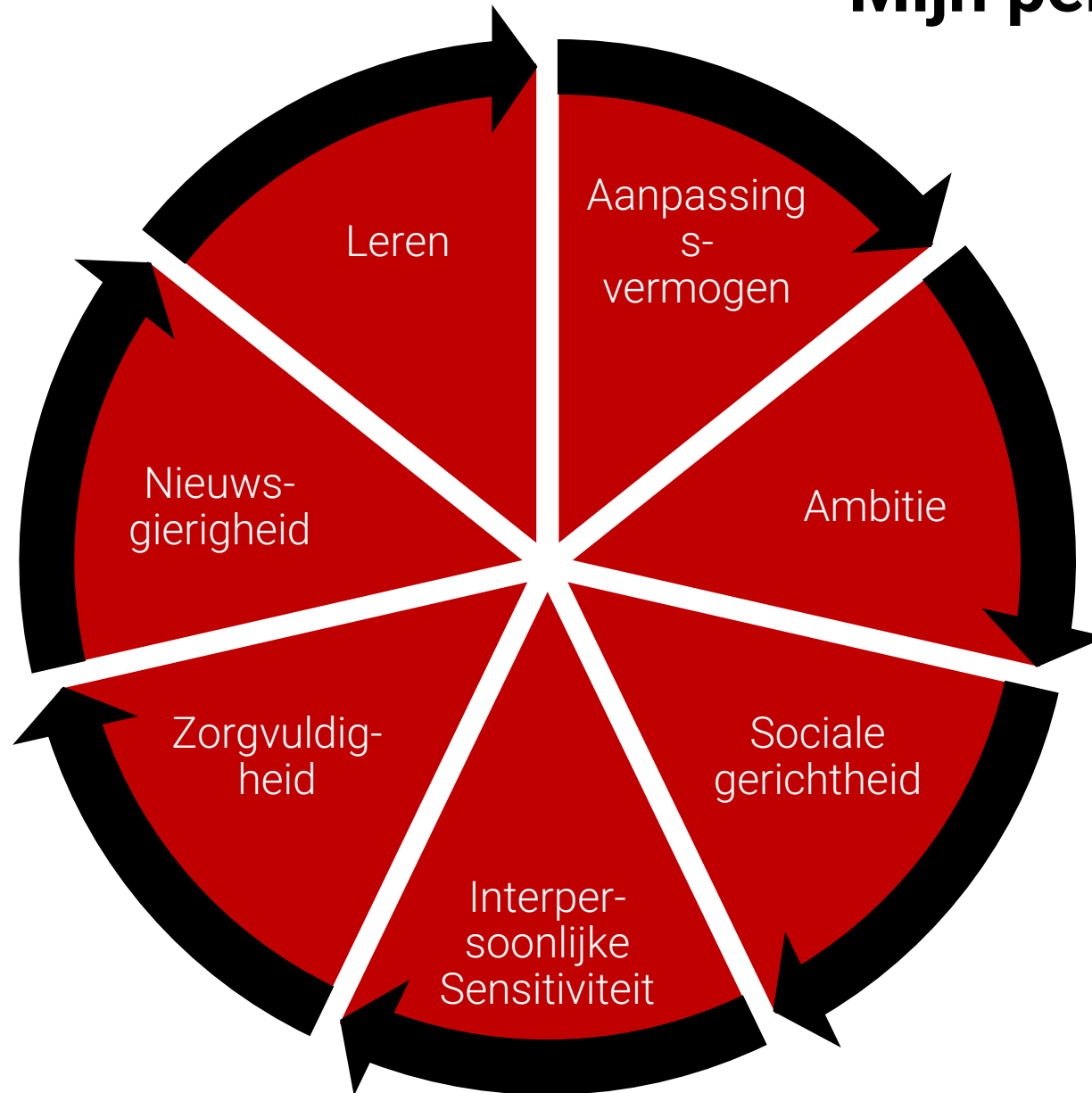
**“Types & Colors”**

# Onze keuze = HOGAN

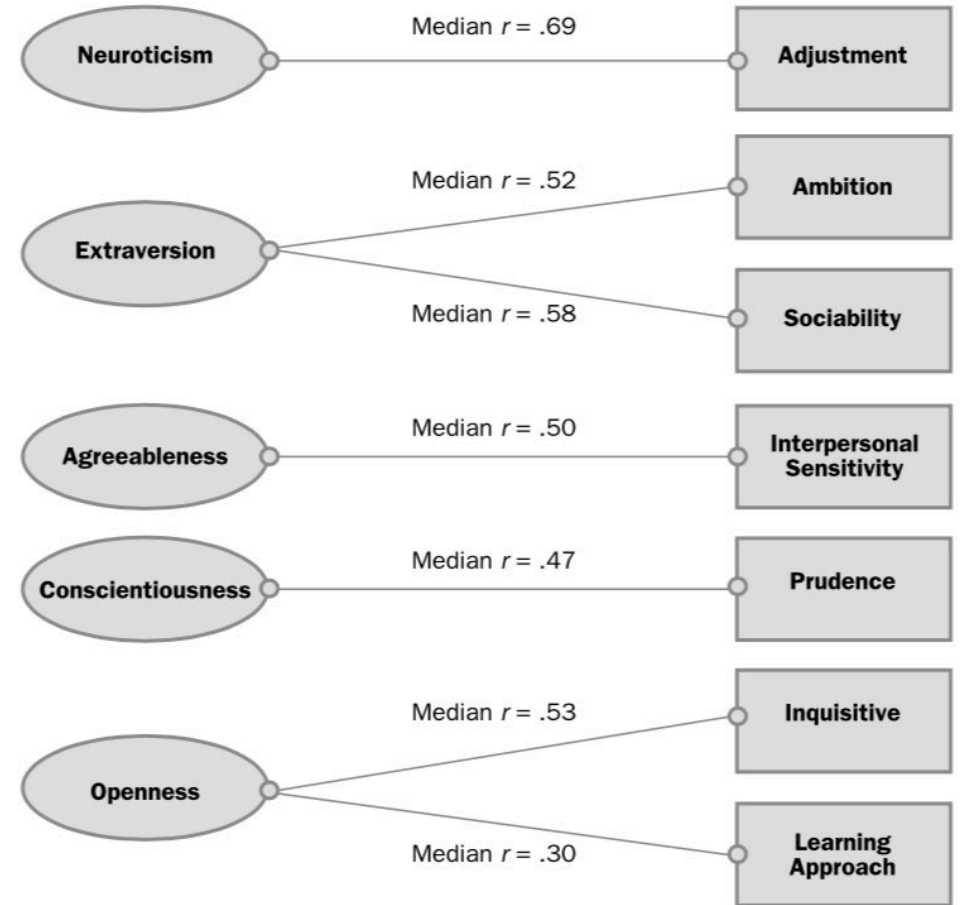
## Drie lensen op persoonlijkheid



# Mijn persoonlijkheid

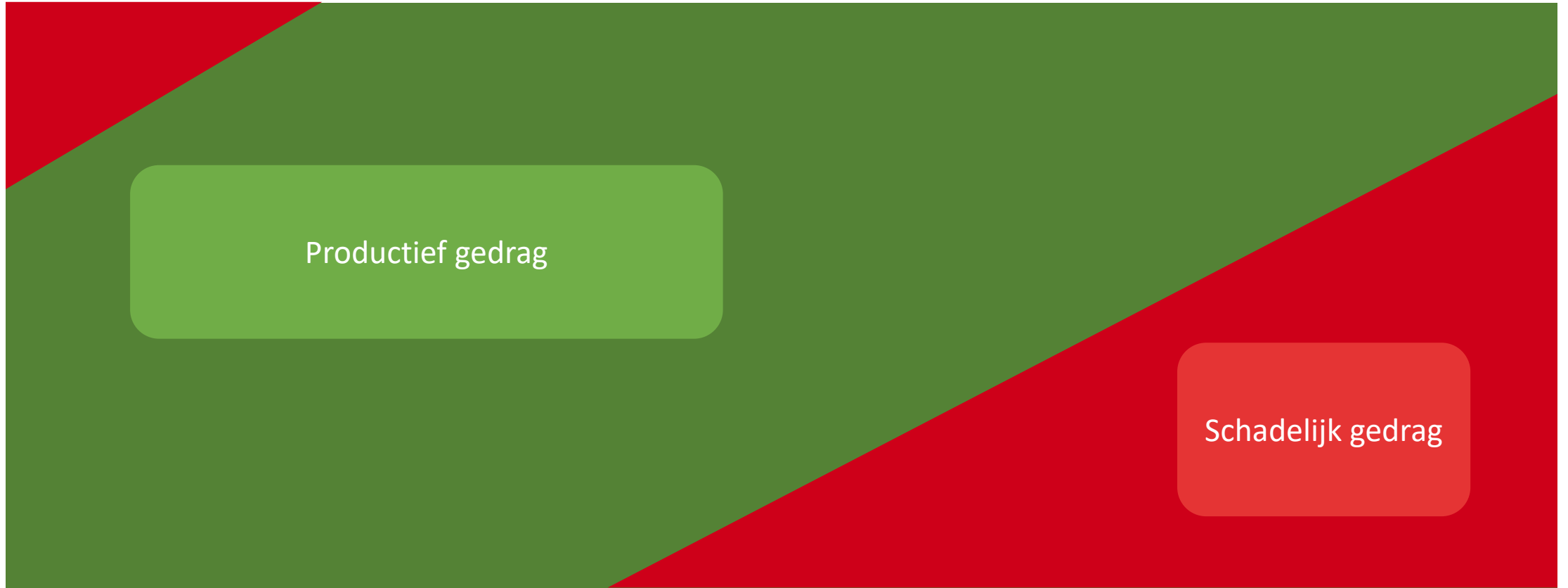


Big 5	Hogan
Neuroticism	Adjustment
Extraversion	Ambition Sociability
Agreeableness	Interpersonal Sensitivity
Conscientiousness	Prudence
Openness	Inquisitive Learning Approach



Note. Median correlation coefficients summarize HPI relations with the NEO PI-R (Goldberg, 2000), Goldberg's (1992) Big-Five Markers (R. Hogan & Hogan, 1995), Personal Characteristics Inventory (Mount & Barrick, 2001), and the Inventario de Personalidad de Cinco Factores (Salgado & Moscoso, 1999). The coefficient ranges are as follows: Adjustment/Emotional Stability/Neuroticism (.66 to .72); Ambition/Extraversion/Surgency (.39 to .60); Sociability/Extraversion/Surgency (.44 to .64); Interpersonal Sensitivity/Agreeableness (.37 to .61); Prudence/Conscientiousness (.36 to .59); Inquisitive/Openness/Intellect (.33 to .69); Learning Approach/Openness/Intellect (.24 to .35). Reprinted with permissions from the authors. All rights reserved.

# Teveel van het goede



# Uitdagingen

Excitable

Sceptical

Cautious

Reserved

Leisurely

Bold

Mischievous

Colourful

Imaginative

Diligent

Dutiful

## Moving **Away** from People

Managing Feelings of Inadequacy by avoiding true connections with people – pushing people away

## Moving **Against** People

Managing one's self doubts by dominating and manipulating others

## Moving **Towards** People

Managing one's insecurities by building alliances.

# Motieven

## Status Interests

- Recognition
- Power
- Hedonism

## Social Interests

- Altruistic
- Affiliation
- Tradition

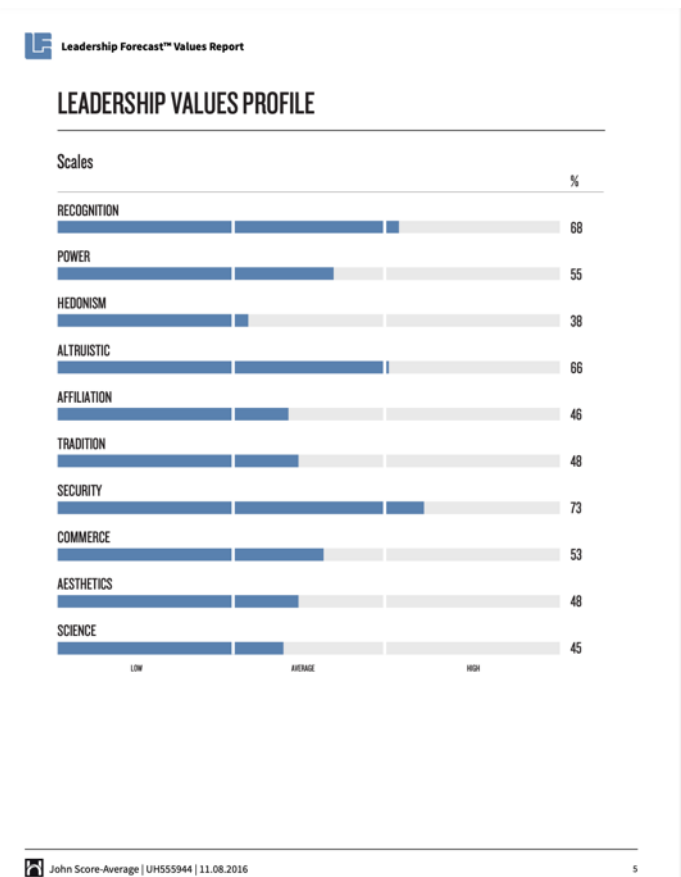
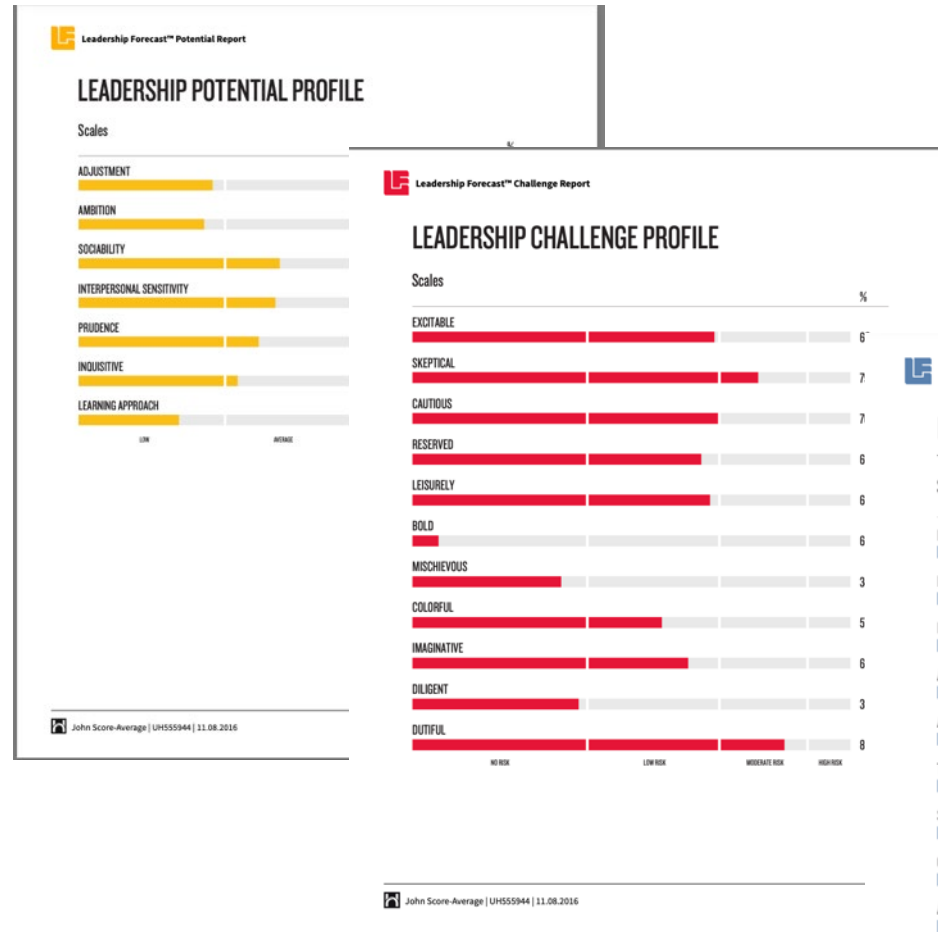
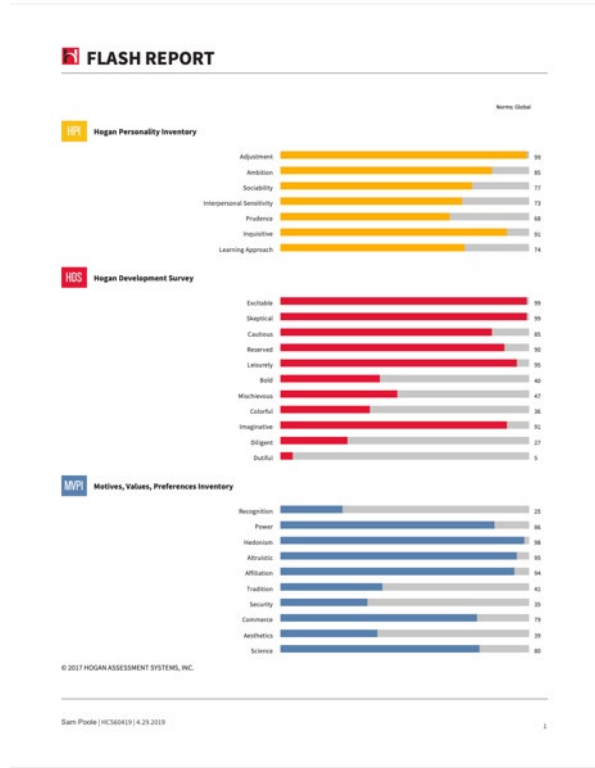
## Financial Interests

- Security
- Commerce

## Decision-Making Style

- Aesthetics
- Science

# Hogan Reports





# Feedback given via thema's

Status Interests

Social Interests

Financial Interests

Decision-Making

Drive & Energy  
Adjustment - Ambition

Relationships & Communication  
Sociability – Interpersonal Sensitivity.

Problem-Solving Style  
Prudence – Inquisitive - Learning Approach

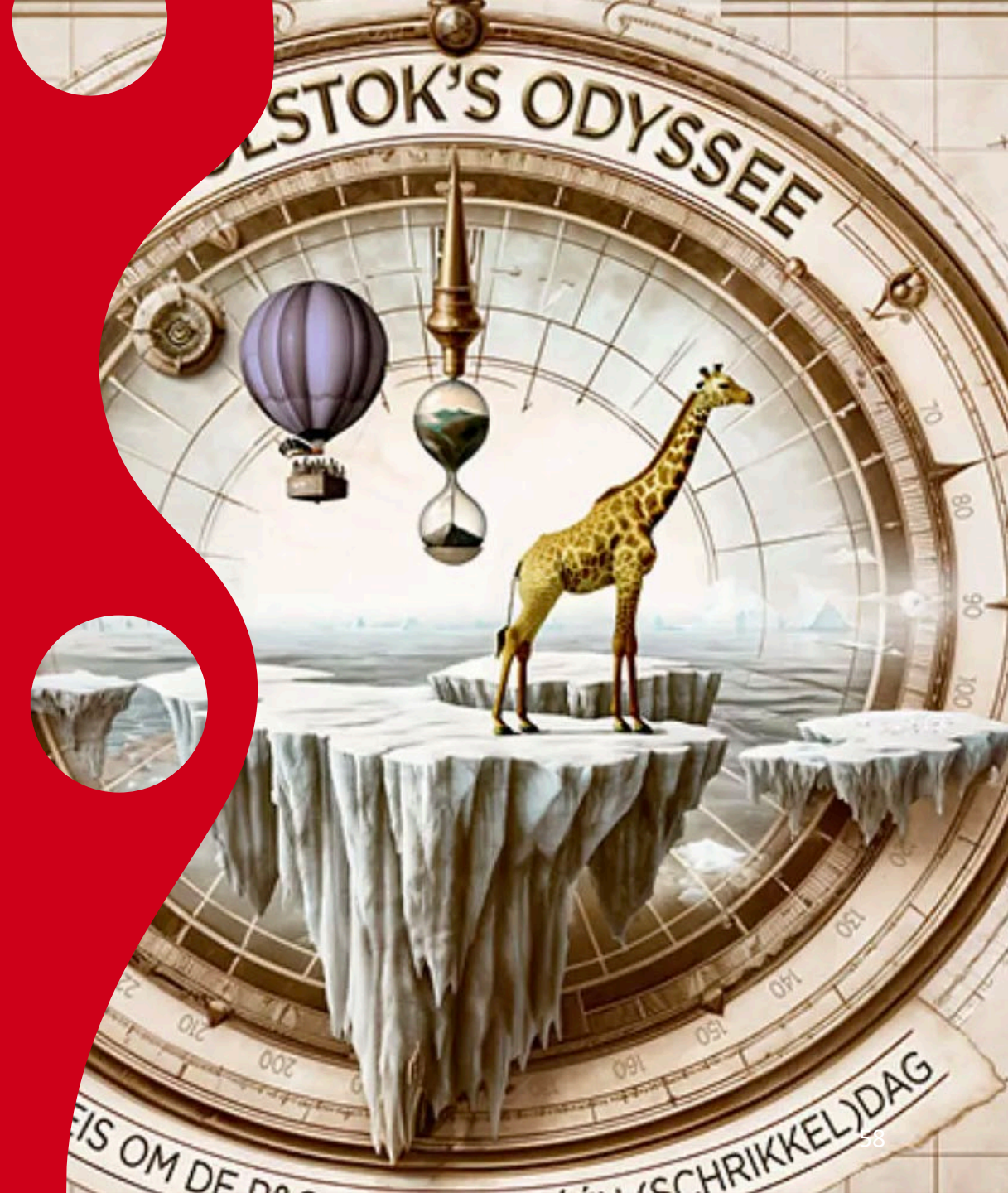
Moving Away

Moving Against

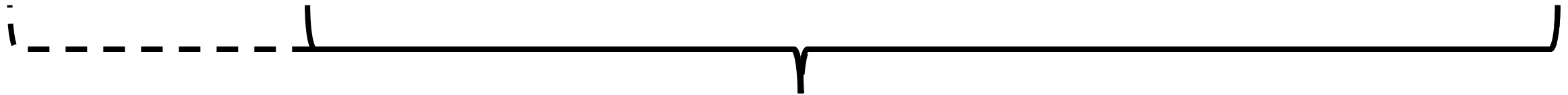
Moving Towards

# Toepassingen

otolith<sup>®</sup>



# Toepassingen



Meer inzicht


Meer gevoeligheid

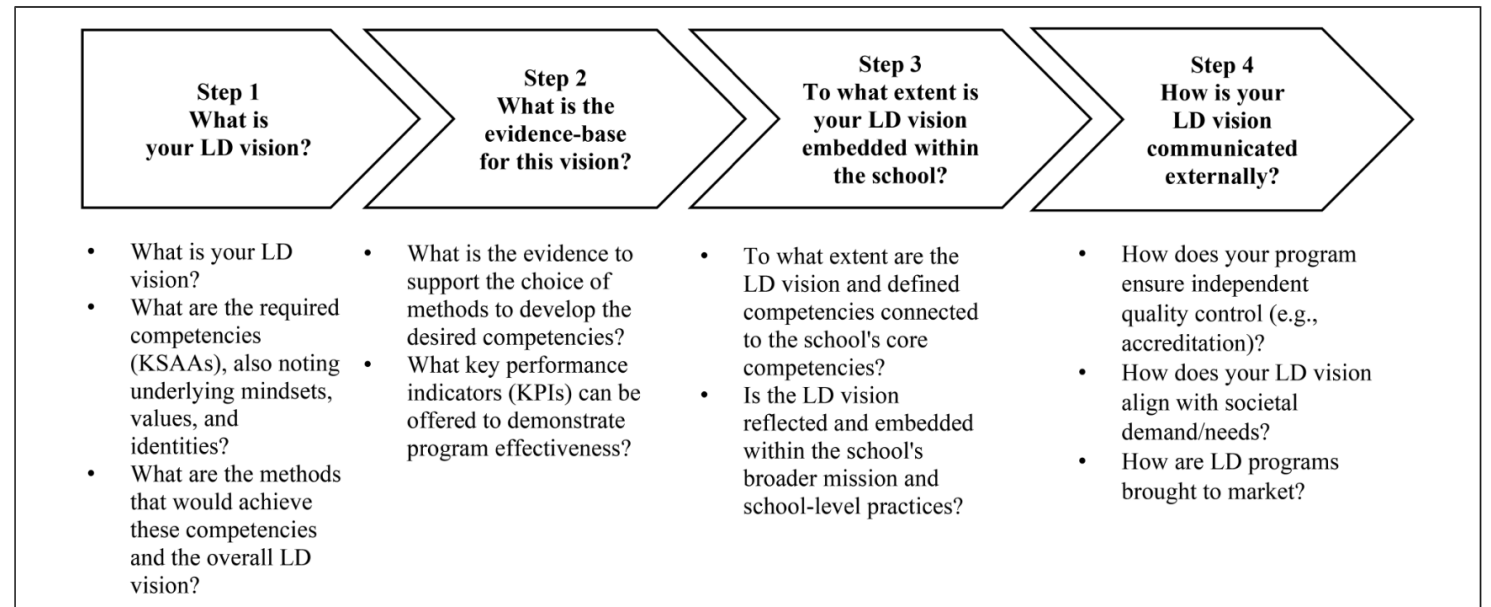
Hefbomen

Betere beslissingen

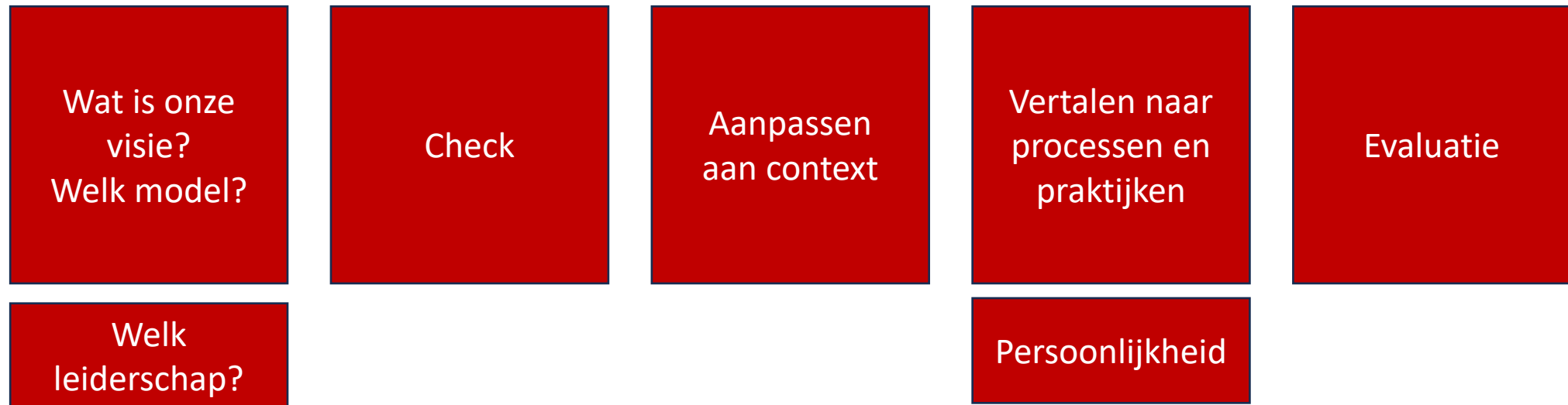
# Toepassing 1: Leiderschapsontwikkeling

## Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools

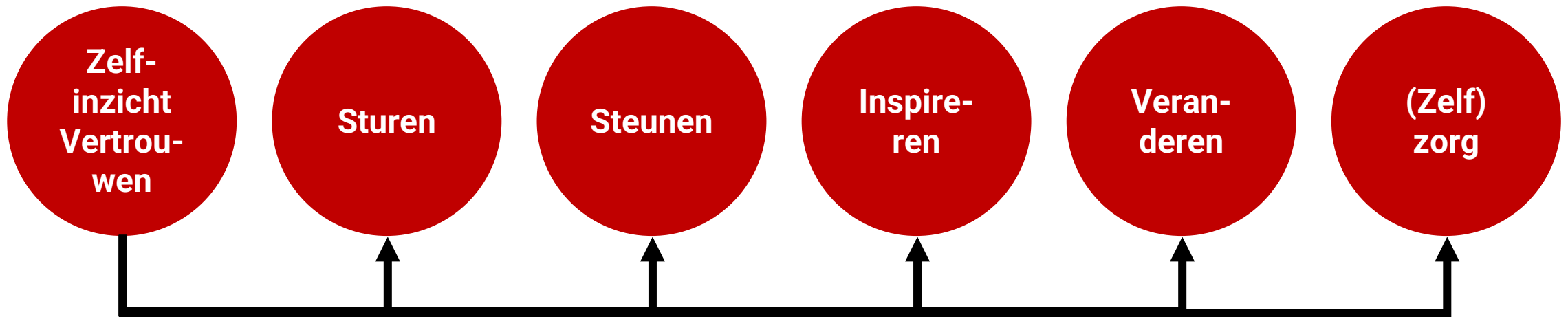
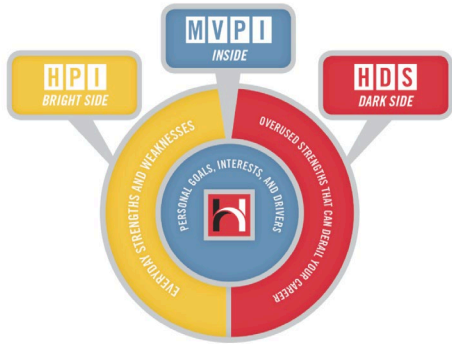
Hannes L. Leroy<sup>1</sup> , Moran Anisman-Razin<sup>2,3</sup>, Bruce J. Avolio<sup>4</sup>, Henrik Bresman<sup>5</sup>, J. Stuart Bunderson<sup>6</sup>, Ethan R. Burris<sup>7</sup>, Johannes Claeys<sup>8</sup>, James R. Detert<sup>9</sup>, Lisa Dragoni<sup>10</sup>, Steffen R. Giessner<sup>1</sup>, Kevin M. Kniffin<sup>11</sup>, Thomas Kolditz<sup>12</sup>, Gianpiero Petriglieri<sup>5</sup>, Nathan C. Pettit<sup>13</sup>, Sim B. Sitkin<sup>3</sup>, Niels Van Quaquebeke<sup>14</sup>, and Pisitta Vongswasdi<sup>15</sup>



# Toepassing 1: Modelconstructie

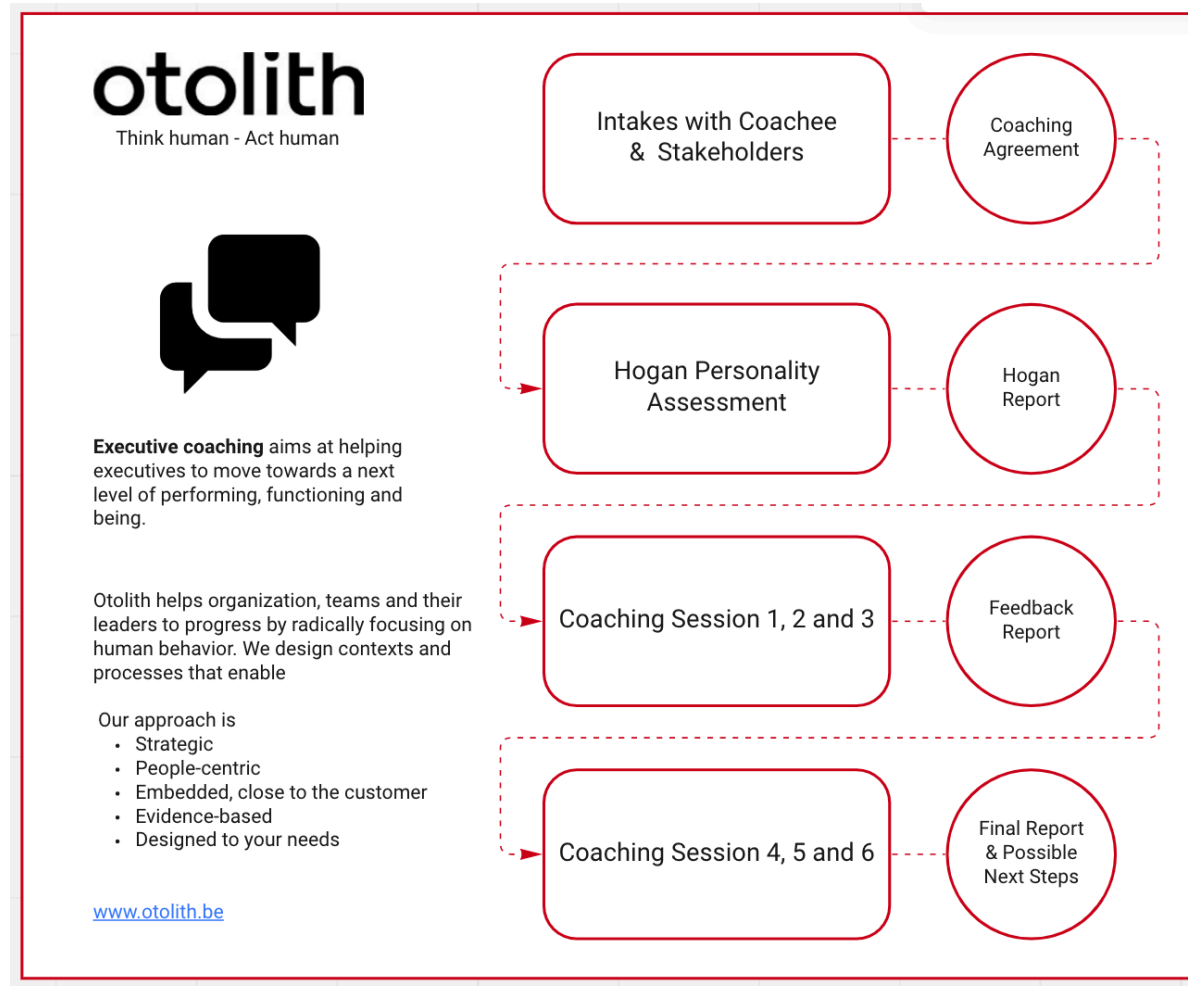


# Toepassing 1: Ontwikkelingstraject



Wat helpt mij (niet)?

# Toepassing 1: Executive Coaching



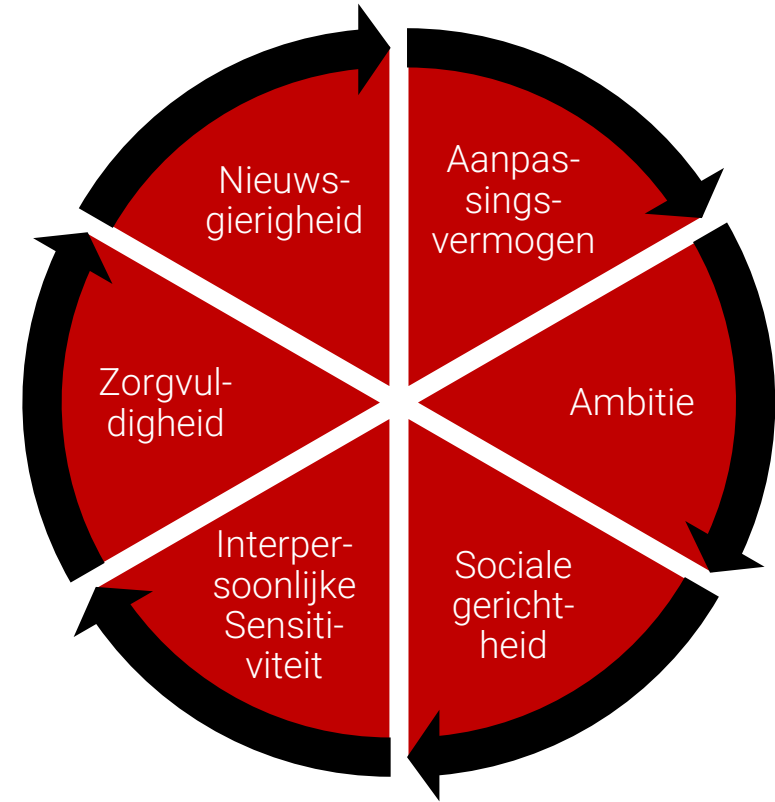
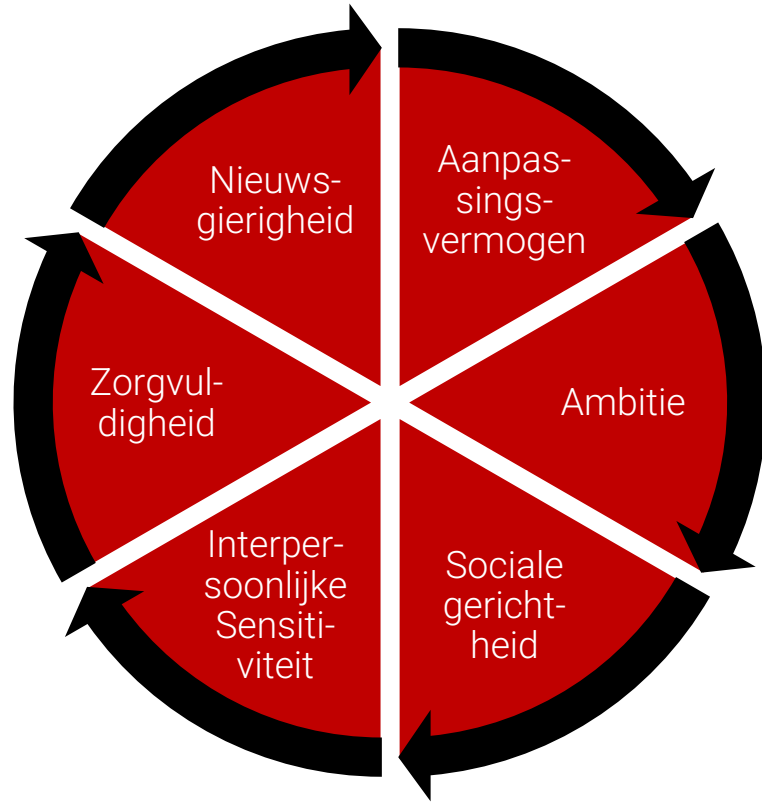


## Toepassing 2: Team Coaching

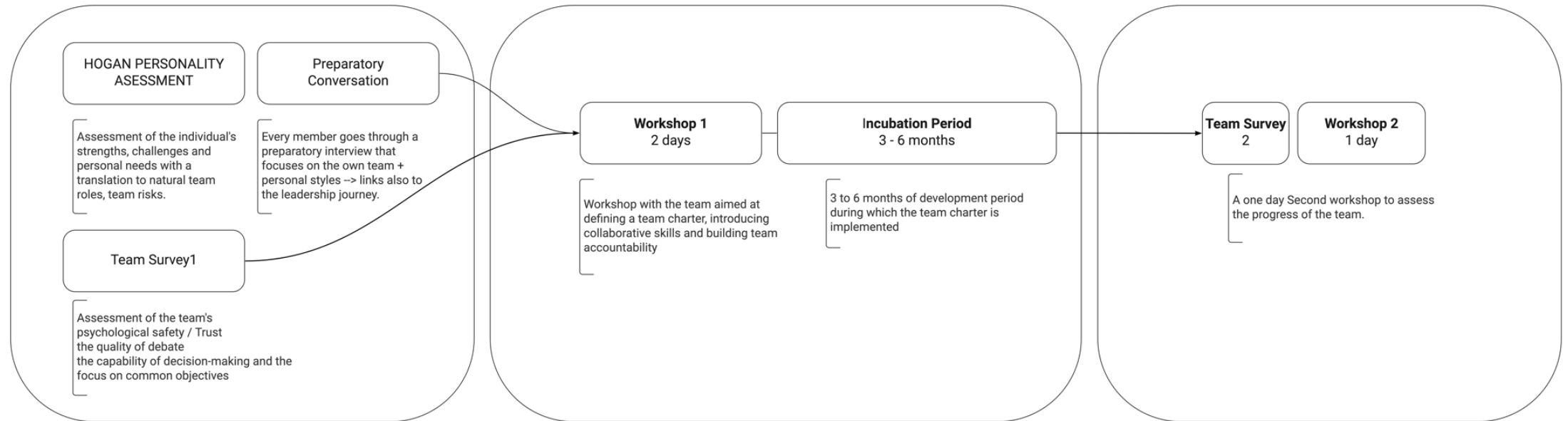
- Samen leiding geven aan een organisatie.
- Leiderschap + Teamdynamieken
- Ik als leidinggevende  
Wij als team.
- Hoe werken wij **samen**?
- Welke zijn de (complementaire) **sterktes, valkuilen** en (gedeelde) **behoeften**?



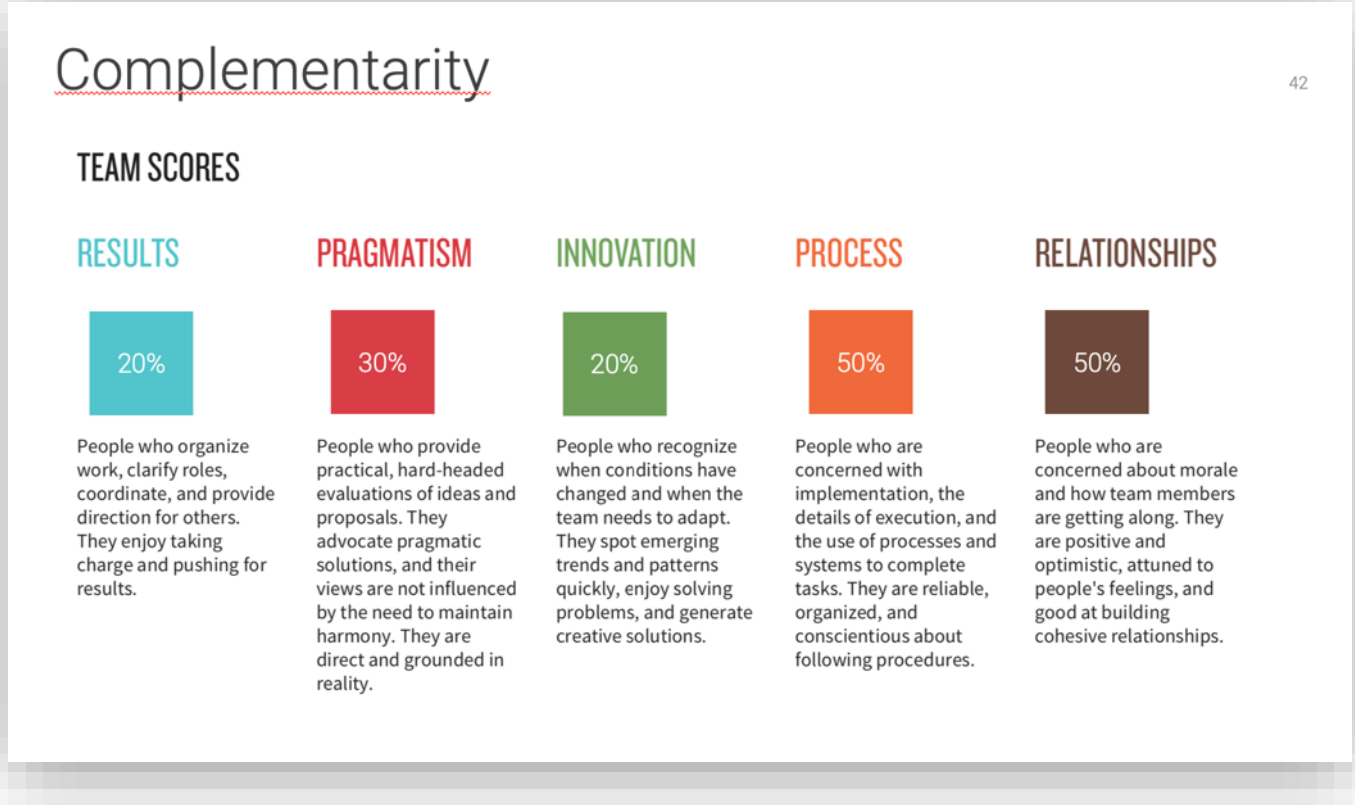
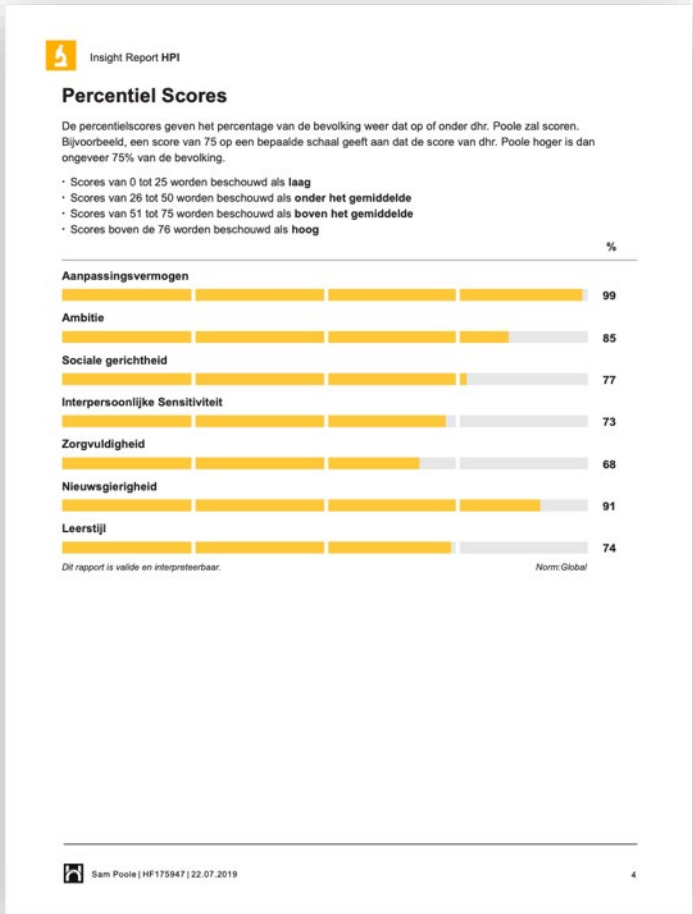
# Relaties = Samenkomen van persoonlijkheden



# Toepassing 2: Team Coaching



# Van individuele naar Teamscores



We kunnen nagaan welke spontane bijdrage een leidinggevende geeft aan het team.

# TEAM SCORES

## RESULTS



People who organize work, clarify roles, coordinate, and provide direction for others. They enjoy taking charge and pushing for results.

## PRAGMATISM



People who provide practical, hard-headed evaluations of ideas and proposals. They advocate pragmatic solutions, and their views are not influenced by the need to maintain harmony. They are direct and grounded in reality.

## INNOVATION



People who recognize when conditions have changed and when the team needs to adapt. They spot emerging trends and patterns quickly, enjoy solving problems, and generate creative solutions.

## PROCESS



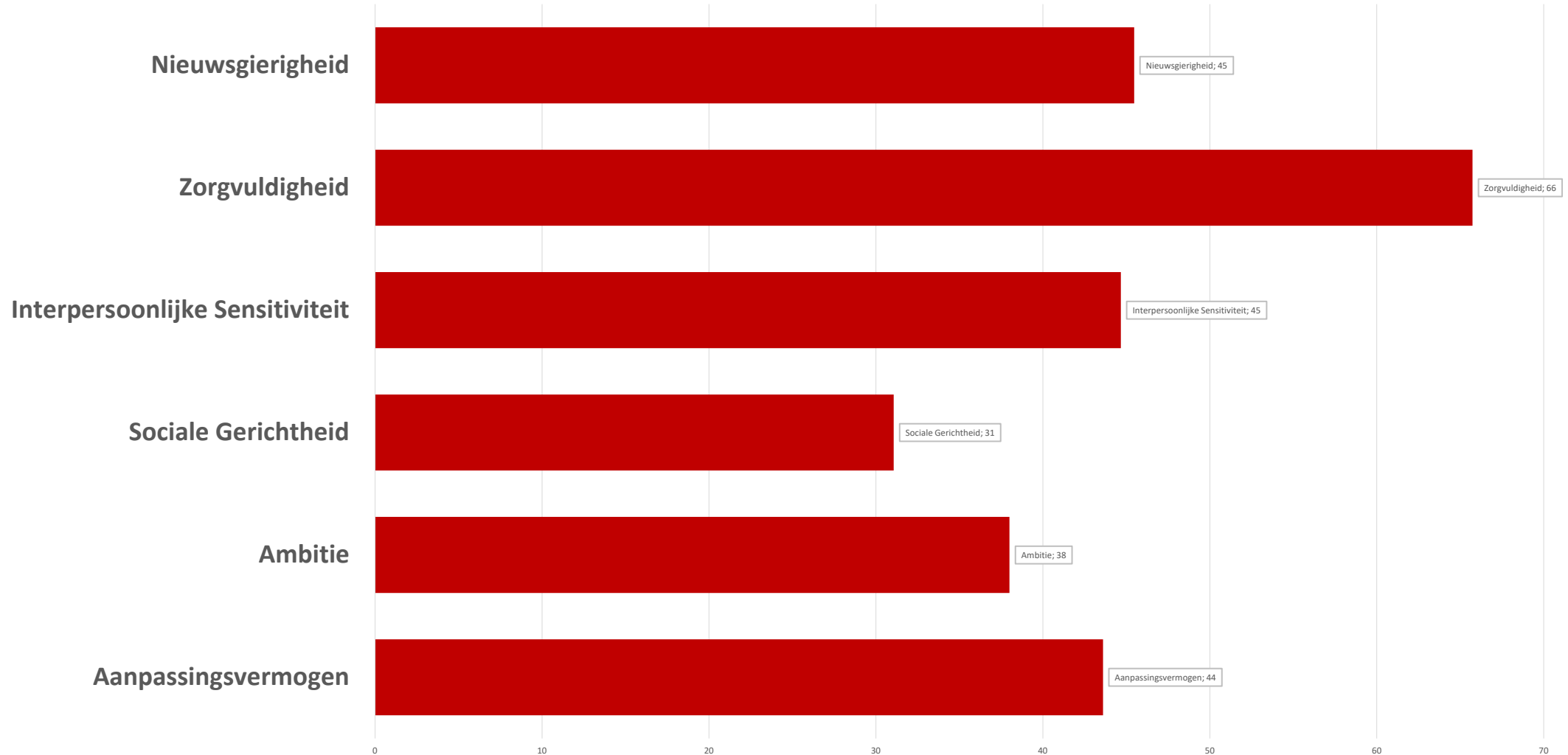
People who are concerned with implementation, the details of execution, and the use of processes and systems to complete tasks. They are reliable, organized, and conscientious about following procedures.

## RELATIONSHIPS



People who are concerned about morale and how team members are getting along. They are positive and optimistic, attuned to people's feelings, and good at building cohesive relationships.

# Teamprofiel



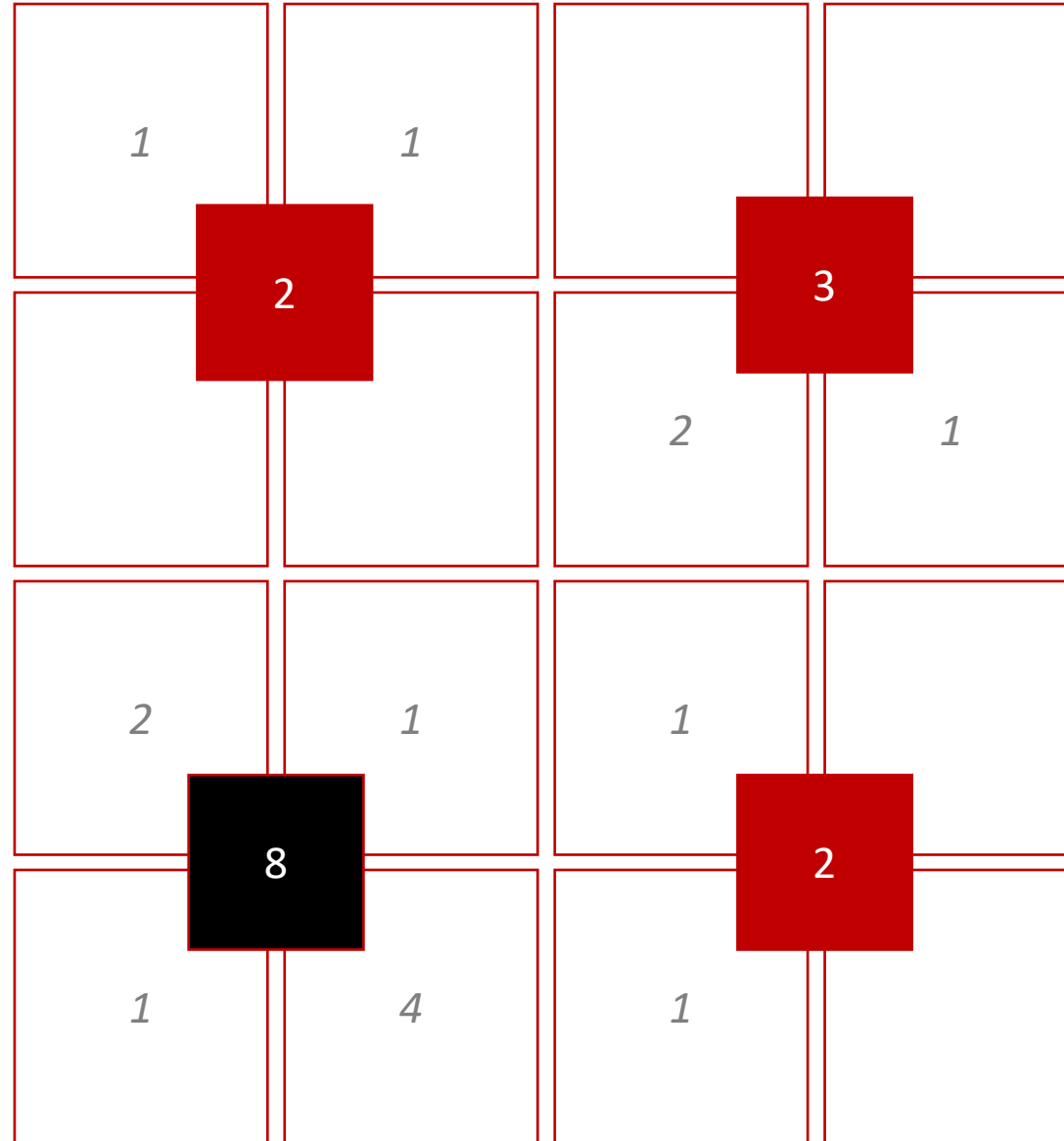
# Teamprofiel

<i>Aanpassingsvermogen</i>	4	6	4	1	<i>Eerder kritisch</i>
<i>Ambitie</i>	6	4	3	2	<i>Eerder volgend</i>
<i>Sociale Gerichtheid</i>	7	4	4	0	<i>Eerder Introvert</i>
<i>Interpersoonlijke sensitiviteit</i>	6	2	5	2	<i>Direct en relationeel</i>
<i>Zorgvuldigheid</i>	1	3	4	7	<i>Eerder hoog zorgvuldig</i>
<i>Nieuwsgierigheid</i>	4	4	5	2	<i>Praktisch en Vernieuwend</i>

*Gedreven en competitief, maar ook zelf-kritisch, is bang om af te gaan en reflecteert over fouten..*

Ambitie

*Zeer bewust van zichzelf, zoekt alignering. Maakt zich zorgen over prestaties en kan uitdagingen uit de weg gaan.*



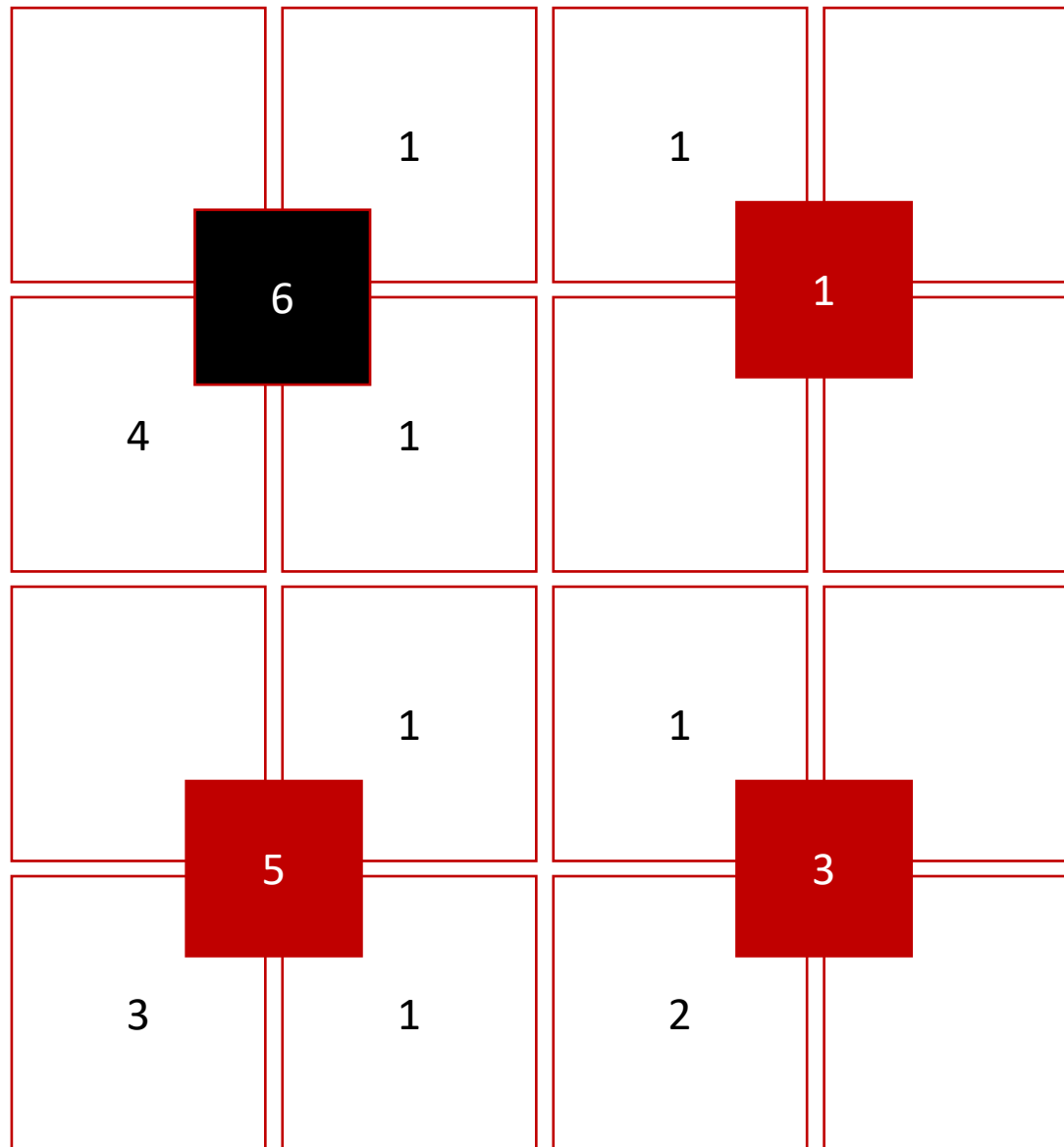
*Zeer veel zelfvertrouwen en aanvaardt zichzelf. Toont assertieve en kalme energie*

*Gemakkelijk, ontspannen en zelfzeker. Zal eerder volgen dan leiden.*

*Onderhouden relaties  
maar investeert  
weinig in netwerk;  
luisteren meer dan ze  
spreken.*

*Reactieve en  
directe  
communicatie; kan  
daardoor wat  
ongevoelig lijken of  
intimiderend.*

Interpersoonlijke  
Sensitiviteit



*Frequente en diepe  
relaties; zeer  
mensgerichte  
communicatie*

*Intense communicatie, start  
relaties maar onderhoudt  
deze niet; direct.*

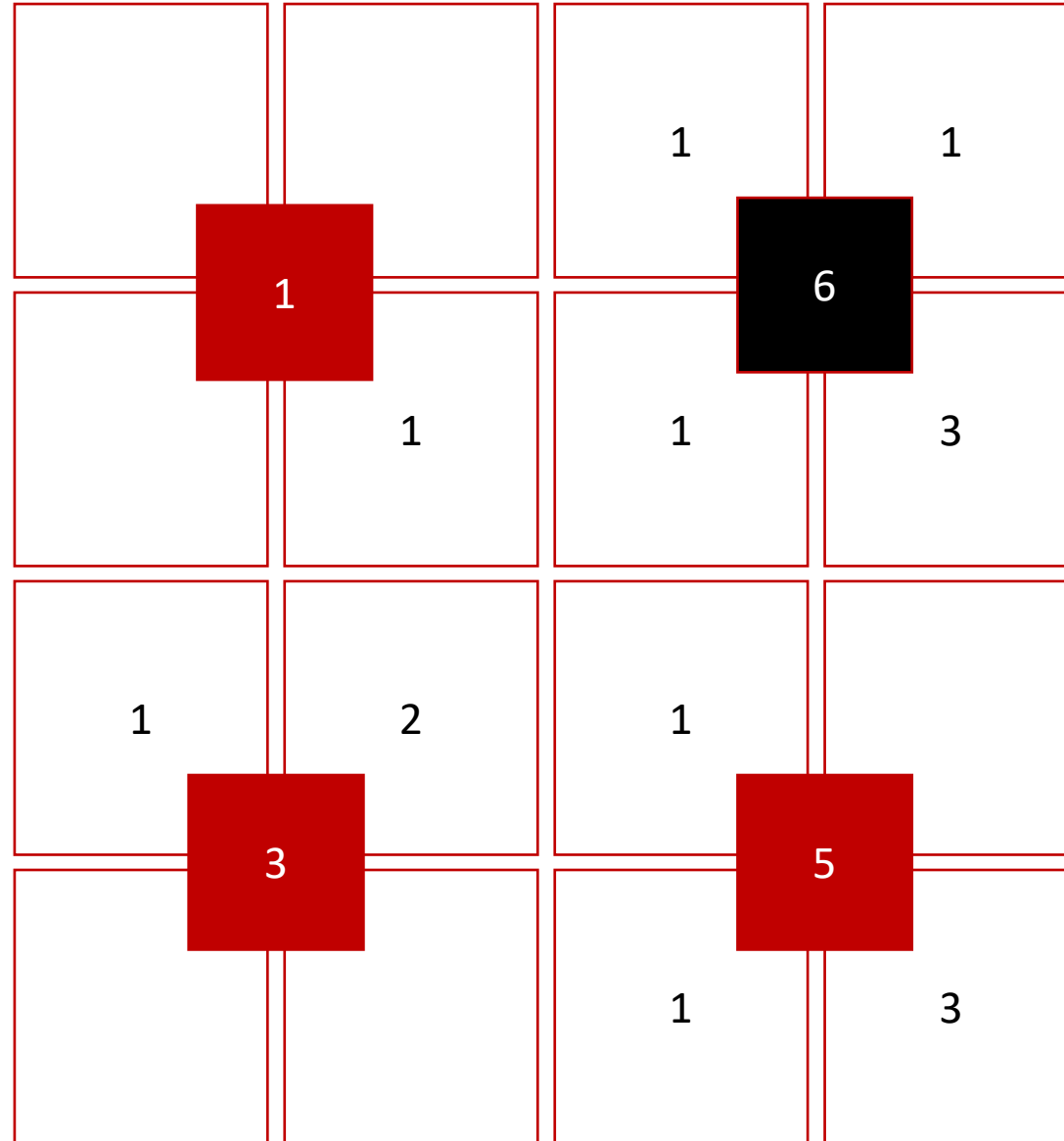
Sociale  
Gerichtheid



*Droomt en houdt van  
ideatie. Kan zich  
gemakkelijk vervelen en  
houdt niet van details of  
uitvoering.*

Nieuwsgierigheid

*Efficiënt en praktisch, maar  
impulsief. Zal niet nadenken  
over lange-termijn  
beslissingen*

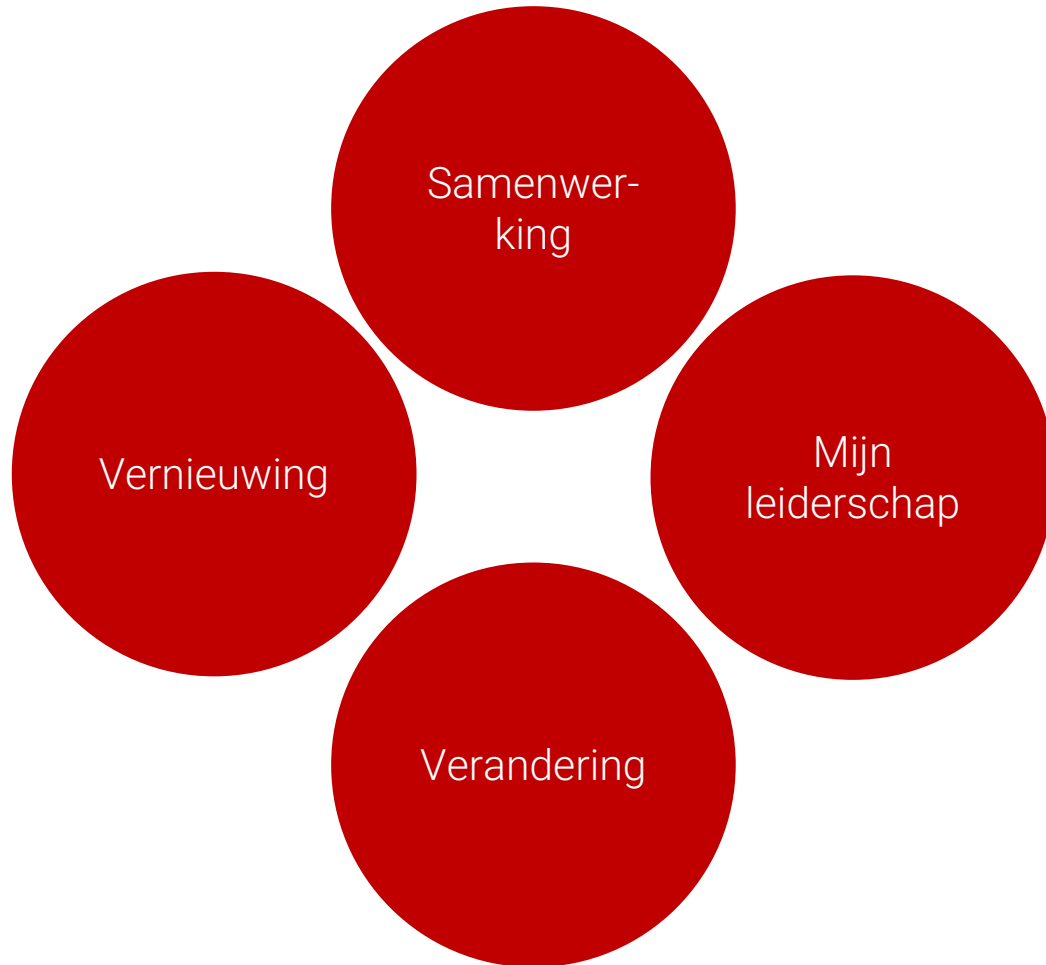


*Houdt van  
strategisch en  
taktisch oplossen  
van problemen; is  
bedreven in korte-  
en lange termijn  
planning maar kan  
focus missen..*

*Houdt van actie, is  
realistisch en pragmatisch,  
respecteert regels en  
processen, minder gericht  
op innovatie.*

Zorgvuldigheid

# Toepassing 3: Organisatie-ontwikkeling



Cultuurverandering gaat over gedragsveranderingen.

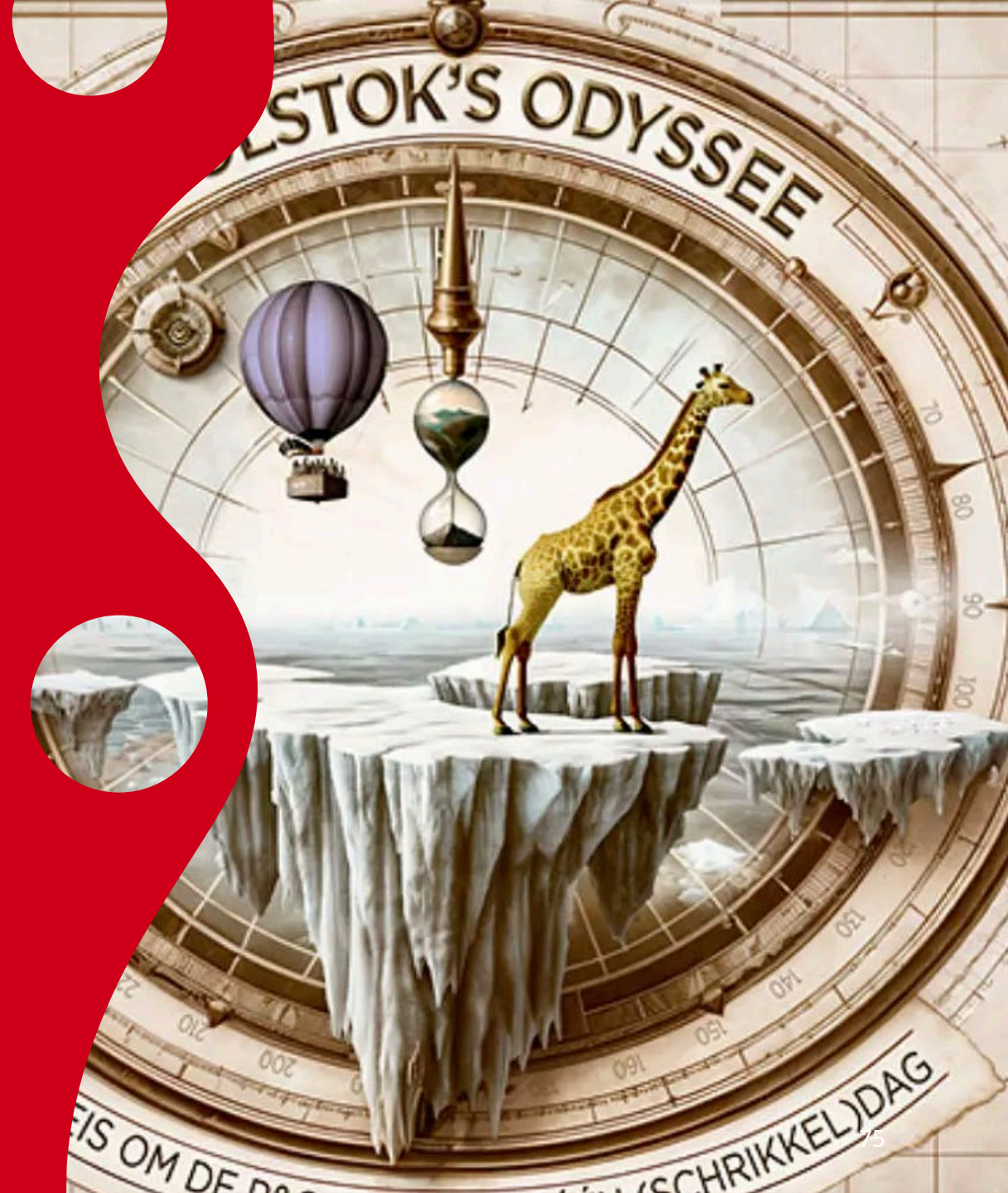
Gedragsverandering begint met zelfbewustzijn.

“culture trickles down”

Wij starten cultuurverandering steeds aan de top.

# Conclusie en Advies

otolith®



A close-up photograph of two monkeys. The monkey on the right is holding a black helmet over its head, looking directly at the camera. The monkey on the left is looking towards the first monkey. The background is a soft, out-of-focus green.

**Leiderschap is nog nooit zo belangrijk geweest.**


**Het is nog nooit zo moeilijk geweest.**

**Investeer in een gedragen en volgehouden  
ontwikkeling.**


A close-up photograph of a light-colored monkey looking into a dark, curved mirror. The monkey's reflection is visible in the mirror, showing its face and eyes. The background is a soft, out-of-focus green.

**Persoonlijkheid telt.**

**Verhoog (zelf-)inzicht bij leidinggevenden als  
basis voor ontwikkeling.**

A close-up photograph of a light-colored monkey. The monkey is looking into a dark, oval-shaped mirror that it is holding with its hands. The reflection in the mirror shows the monkey's face, eyes, and nose. The background is a soft, out-of-focus green. The text is overlaid on the center of the image.

**Gebruik robuuste instrumenten  
om persoonlijkheid te meten en gedrag te  
ontwikkelen.**

A close-up photograph of two light-colored monkeys. The monkey on the right is holding a dark, reflective, dome-shaped object in its mouth, which shows a reflection of its own face. The monkey on the left is looking towards the right. The background is a soft, out-of-focus green.

**Wees niet “religieus” en “deterministisch”.**

**We zijn niet ons profiel.**

**We kunnen ander gedrag stellen.**

**Waarschijnlijkheid versus zekerheid.**

A close-up photograph of two light-colored monkeys. The monkey on the right is holding a dark, oval-shaped mirror in its mouth, and its reflection is visible in the mirror. The monkey on the left is looking towards the mirror. The background is a soft, out-of-focus green.

**Wees voorzichtig en respectvol.**

**Niet iedereen is er klaar voor.**

**Confrontatie + nazorg.**





Welke primate durft  
een vraag te stellen, of ...



Let's  
connect.

# otolith<sup>®</sup>

Otolith Consulting – David Ducheyne

+ 32 479 91 08 67

[david@otolith.be](mailto:david@otolith.be)

[www.otolith.be](http://www.otolith.be)

**Think Human. Act Human.**

otolith