

Whitepaper

De toekomst van

leiderschapsstijlen

Publicatiedatum:
Maart 2025

MORALYS
leiderschap
prestatie management
vitaliteit

De toekomst van leiderschapsstijlen en -ontwikkeling

Inleiding

Door de eeuwen heen hebben samenlevingen zich steeds opnieuw gebogen over de vraag wat goed leiderschap is. Van de filosoof-koningen van Plato tot de strategen van Sun Tzu en de morele voorbeeldfiguren van Confucius, telkens weer werd leiderschap gezien als een cruciale pijler voor orde, richting en vooruitgang. Goed leiderschap werd geassocieerd met wijsheid, rechtvaardigheid, moed en dienstbaarheid. Die ambitie is tot op de dag van vandaag springlevend, in bestuurskamers, klaslokalen, zorginstellingen en burgerinitiatieven.

Maar naarmate de wetenschap meer inzicht krijgt in de werking van teams, besluitvorming en groepsdynamiek, groeit ook de twijfel: **levert leiderschap, en bij uitbreiding hiërarchie, werkelijk de voordelen op die we ervan verwachten?** Recente meta-analyses wijzen op kleine, contextafhankelijke effecten. In sommige gevallen lijkt leiderschap eerder spanningen te vergroten dan te verminderen. En hoewel hiërarchie richting kan geven, is het lang niet altijd de sleutel tot betere samenwerking of prestaties.

Juist daarom is het tijd voor een kritische en nuchtere blik. In deze whitepaper beantwoorden we vier fundamentele vragen:

1. **Wat is leiderschap eigenlijk?**
2. **Welke vormen of stijlen van leiderschap bestaan er, en waarin verschillen ze?**
3. **Hoe kunnen we goed leiderschap betrouwbaar vaststellen?**
4. **En vooral: wanneer heeft leiderschap werkelijk toegevoegde waarde, en wanneer juist niet?**

Door deze vragen te beantwoorden, willen we bijdragen aan een beter onderbouwd en realistischer begrip van leiderschap, zonder de waarde ervan te overschatten, maar ook zonder het belang ervan blind af te wijzen.

Definities leiderschap

De meest gehanteerde (en breed gedragen) definitie in de wetenschappelijke literatuur is die van **Yukl (2013)**:

“Leiderschap is het proces waarbij iemand invloed uitoefent op anderen om een gezamenlijk doel te bereiken.”

(Leadership in Organizations, Yukl, 2013)

Deze definitie is:

- **Procesgericht** (dus geen eigenschap of positie)
- **Relationeel** (in interactie met volgers)
- **Doelgericht** (gericht op collectieve resultaten)

Ook veelgebruikte varianten, zoals van **Northouse (2022)**, leggen nadruk op:

- invloed,
- een sociale context,

- doelrealisatie,
- vrijwillige betrokkenheid van volgers.

Meest gehanteerde argumenten vóór leiderschap (voordelen)

Wetenschappelijke en toegepaste literatuur noemt **meerdere theoretische en empirische voordelen** van leiderschap. Deze zijn te groeperen in vier hoofdgebieden:

1. Coördinatie & richting

Leiderschap stroomlijnt acties in groepen en teams

- **Argument:** Leiders helpen rollen en prioriteiten verduidelijken, vooral bij taakcomplexiteit of ambiguïteit.
- **Empirie:** Leiderschap reduceert onzekerheid en versnelt besluitvorming (bijv. Bass, 1985; House, 1977).
- **Theorieën:** *Path-goal theory, functional leadership theory*

2. Motivatie & betrokkenheid

Leiders kunnen anderen inspireren, motiveren en stimuleren

- **Argument:** Transformationeel leiderschap verhoogt intrinsieke motivatie, zingeving en inzet.
- **Empirie:** Meta-analyses tonen positieve verbanden met motivatie, werktevredenheid en prestatie (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).
- **Theorieën:** *Self-determination theory, Transformational leadership, Charismatic leadership*

3. Groepscohesie & sociale identiteit

Leiders versterken de groepsidentiteit en onderlinge verbondenheid

- **Argument:** Leiderschap bevordert 'wij'-denken en gedeelde waarden, zeker in bedreigende of onzekere situaties.
- **Empirie:** Leiders die als "één van ons" worden gezien, vergroten cohesie en loyaliteit (Haslam et al., 2011).
- **Theorieën:** *Social identity theory of leadership, identity entrepreneurship*

4. Verandering en aanpassing

Leiderschap vergemakkelijkt innovatie, leerprocessen en aanpassing aan externe druk

- **Argument:** Leiders kunnen richting geven aan verandering, weerstand verminderen en psychologische veiligheid bevorderen.
- **Empirie:** Positieve verbanden met leerklimaat, veranderbereidheid en adaptief gedrag (e.g., Avolio & Bass, 1995; Edmondson, 1999).
- **Theorieën:** *Transformational/Adaptive Leadership, Complexity leadership theory*

Overkoepelend voordeel

De kern van het pro-leiderschapsargument is dat **collectief gedrag richting en samenhang nodig heeft**, vooral in onzekere, veranderlijke of complexe situaties.

Leiderschap is dan niet alleen sturend, maar ook symbolisch, verbindend en motiverend.

- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership*

Voordelen betwist

Leiderschap wordt in de praktijk vaak verondersteld waardevol te zijn. Men gaat er impliciet van uit dat een duidelijke leider structuur brengt, coördinatie vergemakkelijkt en conflicten voorkomt. Aan leiderschap hangt dan ook bijna vanzelfsprekend een vorm van hiërarchie vast, een verschil in status, macht of zeggenschap binnen een team. Maar die aanname blijkt empirisch minder robuust dan vaak gedacht. In werkelijkheid zijn de effecten van hiërarchie op teamfunctioneren bescheiden, contextafhankelijk, en in veel gevallen zelfs negatief.

Dat blijkt onder meer uit een grootschalige meta-analyse van Greer en collega's (2018), die 54 studies met ruim 13.000 teams samenbracht. Daarin werd onderzocht wat de invloed is van hiërarchische verschillen in teams op twee belangrijke uitkomsten: teamperformance (hoe goed teams presteren) en team viability (hoe goed teams blijven functioneren over tijd, inclusief betrokkenheid en tevredenheid). De bevindingen zijn opvallend nuchter: **teams met sterkere hiërarchie presteren gemiddeld slechter** en vertonen **minder teamcontinuïteit**. De effectgroottes zijn klein maar consistent negatief.

Waar komt dat door? In tegenstelling tot de verwachting dat hiërarchie coördinatie zou bevorderen, blijkt dit voordeel zelden op te treden. Sterker nog: hiërarchie lijkt vaak juist een **bron van conflict** te zijn, denk aan statusstrijd, gevoelens van ongelijkheid, of onduidelijkheid over wie beslissingen mag nemen. Deze spanningen ondermijnen de samenwerking en het vertrouwen binnen teams. Zo bleek in de meta-analyse dat conflicten inderdaad het negatieve effect van hiërarchie mediëren: hoe sterker de hiërarchie, hoe meer conflicten, en hoe slechter het teamfunctioneren.

Opvallend is dat hiërarchie alléén een voordeel blijkt te bieden in zeer specifieke omstandigheden, namelijk als taken zó onduidelijk zijn dat niemand weet wat er van wie verwacht wordt. In die gevallen (bij hoge taakambigüiteit) kan hiërarchie helderheid en richting bieden. Maar dat is eerder uitzondering dan regel.

Daarnaast blijkt hiërarchie vooral schadelijk in dynamische of diverse teams, zoals wanneer teamleden regelmatig wisselen, of wanneer er grote verschillen zijn in vaardigheden. Ook wanneer de machtsverhoudingen instabiel zijn, dus als het onduidelijk is wie het voor het zeggen heeft, werkt hiërarchie juist destabiliserend.

Wat Greer et al. niet onderzoeken, maar wat in praktijk belangrijk is, zijn factoren zoals **leiderschapstijl** of **de aanwezigheid van waardenconflicten**. Een leider die vertrouwensvol, rechtvaardig en coachend optreedt, wordt wellicht anders ervaren dan een autoritair ingestelde leider. En in situaties waarin geen objectief juiste uitkomst bestaat, zoals bij ethische dilemma's of beleidskeuzes met morele componenten, kan hiërarchie misschien tóch nodig zijn om knopen door te hakken. Zulke contexten blijven in de meta-analyse buiten beeld.

Samenvattend laat het beschikbare bewijs zien dat hiërarchie, en daarmee ook leiderschap in klassieke zin, niet automatisch leidt tot betere samenwerking of hogere prestaties. De meerwaarde van leiderschap lijkt sterk afhankelijk van context, rolinvulling en wederzijds vertrouwen. Het is daarom niet vanzelfsprekend dat “meer leiderschap” of “duidelijkere gezagsstructuren” een oplossing zijn voor problemen in teams. Integendeel: in veel gevallen is het juist de bron van die problemen.

Leiderschapsstijl in plaats van hiërarchie

Hoewel hiërarchie als structuur in teams gemiddeld genomen eerder averechts dan behulpzaam is, laat ander onderzoek een veel positiever beeld zien van **leiderschap als gedraging**. Wat namelijk wél een verschil maakt, is *hoe* leiders zich gedragen. Niet de formele positie of status, maar de stijl van interactie en de wijze waarop invloed wordt uitgeoefend, blijkt bepalend voor effectiviteit.

Recente meta-analyses tonen overtuigend aan dat bepaalde leiderschapsstijlen positieve effecten hebben op motivatie, prestaties, welzijn en teamfunctioneren. In tegenstelling tot de algemene effecten van hiërarchie, zijn deze verbanden vaak robuust, praktisch relevant en consistent over sectoren heen. Hieronder bespreken we vijf veel onderzochte stijlen die in de literatuur duidelijke voordelen laten zien:

1. Transformationeel leiderschap

Inspireren, motiveren en richting geven op basis van visie

- Leiders articuleren een aansprekende toekomst, stimuleren intellectuele groei en geven individuele aandacht.
- **Voordelen:** verhoogde motivatie, betere prestaties, meer betrokkenheid en leervermogen.
- **Meta-analyse:** $r \approx .44$ met effectiviteit (Judge & Piccolo, 2004)

2. Ethisch leiderschap

Leiderschap gebaseerd op eerlijkheid, integriteit en zorg voor anderen

- Leiders geven het goede voorbeeld, stellen morele normen en nemen verantwoordelijkheid voor de groep.
- **Voordelen:** meer vertrouwen, minder grensoverschrijdend gedrag, hogere morele betrokkenheid.
- **Meta-analyse:** sterke positieve relatie met tevredenheid, commitment en ethisch klimaat.

3. Dienend leiderschap

Leiderschap als dienstbaarheid aan het team en de organisatie

- Leiders stellen de behoeften van volgers centraal, bevorderen groei en autonomie van anderen.
- **Voordelen:** verhoogd welzijn, organisatiebinding en psychologische veiligheid.
- **Meta-analyse:** sterke correlaties met intrinsieke motivatie en teamcohesie (Frontiers in Psychology, 2022)

4. Bekrachtigend leiderschap

Verantwoordelijkheden delen en autonomie stimuleren

- Leiders moedigen initiatief aan, geven invloed aan teamleden en creëren ruimte voor zelforganisatie.

- **Voordelen:** verhoogde zelfeffectiviteit, motivatie en adaptief gedrag.
- **Meta-analyse:** zeer sterke associatie met intrinsieke motivatie ($\rho \approx .49$)

5. Leader–Member Exchange (LMX)

Kwaliteit van de relatie tussen leider en volger

- LMX benadrukt wederzijds respect, vertrouwen en loyaliteit binnen individuele werkrelaties.
- **Voordelen:** betere werktevredenheid, taakprestaties, en minder verloopintentie.
- **Meta-analyse:** positieve effecten vergelijkbaar met transformationeel leiderschap.

Waarom zouden stijlen belangrijker zijn dan structuur?

Wat deze vijf stijlen gemeen hebben, is dat ze leiderschap niet beschouwen als top-down controle of hiërarchische superioriteit, maar als **relatiegericht gedrag** gericht op het versterken van anderen. Deze gedragsmatige benadering van leiderschap blijkt succesvoller dan simpelweg 'iemand aan het hoofd zetten'. De leider is effectief omdat hij of zij:

- inspireert,
- het goede voorbeeld geeft,
- vertrouwen opbouwt,
- autonomie stimuleert,
- en relaties onderhoudt.

Daarmee onderstrepen deze studies dat **leiderschap niet per se hiërarchie vereist**. Sterker nog: de meest effectieve leiders creëren vaak een cultuur waarin hiërarchie minder gevoeld wordt.

Conclusie

Er is groeiend bewijs dat leiderschap wél verschil maakt, mits het op de juiste manier wordt ingevuld. **Leiderschapsstijlen zoals transformationeel, ethisch, dienend, empowering en relationeel leiderschap laten duidelijke voordelen zien** voor motivatie, welzijn en prestaties. In tegenstelling tot abstracte machtsstructuren gaat het hierbij om concreet gedrag en wederkerige relaties. De kunst van goed leiderschap ligt dus niet in formele macht, maar in de manier waarop invloed wordt gebruikt ten bate van anderen.

Empirisch bewijs voor de voordelen van leiderschapsstijlen

Hoewel de algemene structuur van hiërarchie in teams vaak geen eenduidige voordelen oplevert, wijst een groeiend corpus aan meta-analytisch onderzoek erop dat **specifieke leiderschapsstijlen** wél substantieel bijdragen aan positieve uitkomsten. In plaats van te focussen op formele macht of hiërarchische positie, benadrukken deze studies het belang van **hoe leiders zich gedragen** in relatie tot hun teamleden. Hieronder volgt een overzicht van bewezen voordelen, gebaseerd op toonaangevende meta-analyses.

1. Verbeterde team- en taakprestaties

Transformationeel leiderschap is in talrijke studies in verband gebracht met hogere taakprestaties, betere samenwerking en verhoogde effectiviteit binnen teams.

Judge & Piccolo (2004) voerden een veelgeciteerde meta-analyse uit waarin verschillende leiderschapsstijlen werden vergeleken, met duidelijke voordelen voor transformationeel leiderschap.

2. Verhoogde intrinsieke motivatie

Ethical, servant, empowering en transformationeel leiderschap dragen bij aan het versterken van intrinsieke motivatie bij medewerkers.

Zhang et al. (2022) verzamelden bewijs uit vijftig studies en lieten zien dat meerdere leiderschapsstijlen consistent geassocieerd zijn met verhoogde motivatie.

3. Versterkt aanpassingsvermogen en leerklimaat

Leiders die coachend, ondersteunend of transformationeel optreden, helpen teams beter omgaan met verandering en onzekerheid.

Lee et al. (2023) onderzochten in een recente meta-analyse hoe leiderschapsstijlen verband houden met adaptieve prestaties.

4. Positieve mentale gezondheid

Een goede leiderschapsstijl bevordert niet alleen prestaties, maar ook het psychisch welzijn van medewerkers. Relationele, ethische en transformationele stijlen gaan gepaard met minder burn-out, meer werktevredenheid en een lager risico op mentale uitputting.

Montano et al. (2017) voerden een grootschalige meta-analyse uit naar de relatie tussen leiderschap en mentale gezondheid.

Kaluza et al. (2021) specificeerden verder hoe destructieve leiderschapsstijlen juist negatieve effecten hebben op welzijn.

5. Verhoogde ervaren rechtvaardigheid

Leiderschap speelt een belangrijke rol in hoe eerlijk mensen zich behandeld voelen. Leiders die respect tonen, transparant zijn en anderen serieus nemen, verhogen de perceptie van relationele rechtvaardigheid.

Salameh & Kuráth (2023) voerden een meta-analyse uit waarin ethisch, transformationeel en transactioneel leiderschap allemaal positieve verbanden lieten zien met relationele rechtvaardigheid.

Conclusie

Waar hiërarchie als structuur vaak tot spanningen leidt, blijkt leiderschap als gedrag, mits goed ingevuld, juist van grote waarde. De meta-analyses hierboven laten zien dat leiderschap een breed spectrum aan positieve effecten kan hebben: van betere prestaties en motivatie tot meer rechtvaardigheid en welzijn. Daarmee verschuift de aandacht in wetenschappelijk leiderschapsonderzoek van de vraag *wie* er aan het hoofd staat, naar *hoe* iemand leiding geeft.

Kritiek op leiderschapsstijlen: goede bedoelingen, zwak fundament?

Hoewel leiderschapsstijlen zoals transformationeel, ethisch of dienend leiderschap vaak in verband worden gebracht met positieve uitkomsten, groeit binnen de academische wereld de kritiek op de onderliggende aannames en meetpraktijken. Een van de meest invloedrijke bijdragen aan dit debat komt van **Sitkin en Fisher (2010)**, die in een veelbesproken overzichtsartikel fundamentele zwaktes blootleggen in het onderzoek naar leiderschapsstijlen.

1. Vage concepten en definities

Sitkin en Fisher stellen dat veel leiderschapsstijlen, met name transformationeel leiderschap, **te breed en normatief geformuleerd** zijn. Ze combineren morele eigenschappen (zoals integriteit) met gedragskenmerken (zoals inspirerend spreken) en uitkomsten (zoals motivatie), waardoor de stijl niet goed toetsbaar is. Hierdoor ontstaat:

- **Constructvervuiling** (te veel in één stijl gepropt),
- **Tautologie** (de leider is effectief omdat hij effectief is),
- en **weinig onderscheid met andere managementconcepten** zoals organisatiecultuur of charisma.

2. Problemen met meting

Een ander punt van kritiek is methodologisch: veel leiderschapsstijlen worden gemeten met vragenlijsten die volgers invullen over hun leider, zoals de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Dit levert geen objectieve gedragsdata op, maar **percepties**, die sterk gekleurd kunnen zijn door uitkomsten als prestaties of werktevredenheid:

- Een medewerker die tevreden is, beoordeelt zijn leider waarschijnlijk positiever (*halo-effect*),
- Dit creëert risico op **omgekeerde causaliteit**: is de leider goed, of vinden we dat omdat we tevreden zijn?

3. Beperkt verklarend vermogen

Ondanks de vaak significante correlaties, suggereren Sitkin en Fisher dat leiderschapsstijlen **weinig verklaringskracht toevoegen** bovenop wat al verklaard wordt door bijvoorbeeld relationele rechtvaardigheid, motivatie of organisatienormen. Leiderschapsstijlen geven zelden antwoord op de vraag: *wat doet een leider precies dat tot verandering leidt?*

Er is weinig aandacht voor:

- Mechanismen (hoe werkt het?),
- Context (wanneer werkt het?), en
- Tijd (hoe verandert leiderschap over de tijd?).

4. Neiging tot heroïsche modellen

Veel stijlmodellen idealiseren leiders als morele, empathische, inspirerende figuren, wat goed klinkt, maar niet altijd realistisch is. Sitkin en Fisher pleiten voor meer aandacht voor:

- Alledaags leiderschap (“mundane leadership”),
- Leren van fouten,
- En leiderschap als sociaal proces, niet als individueel charisma.

Alternatieven en oproep tot verdieping

De kritiek van Sitkin en Fisher betekent niet dat leiderschap niet belangrijk is, maar dat we **anders moeten kijken**. Ze pleiten voor onderzoek dat:

- Contextueel specifieker is,
 - Mechanistisch denkt (hoe beïnvloedt gedrag motivatie, normvorming, besluitvorming),
 - En verder kijkt dan de leider alleen (inclusief teamprocessen en gedeeld leiderschap).
- Sitkin, S. B., & Fisher, C. M. (2010). *Leadership in organizations: Current issues and key trends*. In *Handbook of organizational behavior* (2nd ed.).

Persoonlijkheid als basis voor leiderschap: potentieel en kritiek

Het idee dat persoonlijkheid een belangrijke rol speelt in leiderschap is al decennialang invloedrijk. Tal van studies tonen aan dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken, zoals extraversie, consciëntieusheid en emotionele stabiliteit, samenhangen met leiderschapsemergentie (wie opstaat als leider) én effectiviteit. Tegelijkertijd is er groeiende kritiek vanuit organisatiewetenschappers en leiderschapsdenkers die waarschuwen voor oversimplificatie, circulariteit en methodologische valkuilen.

Persoonlijkheid en leiderschapstijlen: wat zegt de literatuur?

Uit meta-analyses blijkt dat persoonlijkheidskenmerken (zoals gemeten met de Big Five of HEXACO) **modest but consistent predictors** zijn van leiderschapstijl en -effectiviteit. Voorbeelden:

- **Extraversie** hangt samen met transformationeel en charismatisch leiderschap (Judge et al., 2002).
- **Consciëntieusheid** voorspelt taakgericht leiderschap.
- **Honesty-Humility** correleert positief met ethisch en dienend leiderschap (de Vries, 2012; Lee et al., 2019).

Veel leiderschapstijlen (zoals transformationeel, empowering of ethisch leiderschap) worden bovendien gezien als gedragsmatige *uitingen* van onderliggende persoonlijkheidstrekken. Zo kan iemand met hoge altruïsme en lage prikkelbaarheid eerder gedrag vertonen dat als 'dienend' wordt geïnterpreteerd.

Kritiek 1: Sitkin & Fisher – te normatief, te vaag

In hun invloedrijke kritiek stellen **Sitkin & Fisher (2010)** dat leiderschapstijlonderzoek, inclusief de koppeling met persoonlijkheid, **last heeft van constructvervuiling**:

- Persoonlijkheidskenmerken (zoals eerlijkheid of empathie) worden rechtstreeks ingesloten in de definitie van leiderschap, waardoor effectiviteit **tautologisch** wordt (een 'goede leider' is iemand die moreel is, en dat blijkt dan effectief).
- Er ontstaat een **normatieve bias**: leiderschapstijlen worden eerder beoordeeld op wenselijkheid dan op meetbaarheid of verklaringskracht.
- Door leiderschap te framen als 'persoonlijke eigenschap' ontstaat een statisch, individualistisch beeld dat geen recht doet aan de sociale en situationele aard van leiderschap.

Kritiek 2: Van Knippenberg – de volger wordt vergeten

Daan van Knippenberg wijst op het probleem dat in veel persoonlijkheidsgericht leiderschapsonderzoek **de volgers nauwelijks worden meegenomen**. Leiderschap is echter per definitie relationeel en contextueel:

- Wat als transformationeel gedrag alleen werkt bij volgers met een bepaalde werkmotivatie?
- Hoe reageren volgers uit verschillende culturen op dezelfde persoonlijkheidsstijl?

Volgens Van Knippenberg (2021) overschatten veel studies de rol van individuele trekken en onderschatten ze **de interactie met volgers, waarden en identiteit**.

Kritiek 3: Anderson – leiderschap als sociale statuscompetitie

Cameron Anderson en collega's (2012) benadrukken dat leiderschapspositie vaak niet tot stand komt door effectiviteit, maar door **statusdynamiek** binnen groepen.

Extraversie en zelfvertrouwen worden dan beloond met leiderschapsstatus, ongeacht de werkelijke meerwaarde van die persoon als leider. Dit stelt de causaliteit tussen persoonlijkheid en leiderschap ter discussie.

- Leiderschap is dan eerder een gevolg van **percepties van dominantie of prestige**, dan van morele of inhoudelijke kwaliteiten.
- Er is risico op **overwaardering van zichtbare trekken** (zoals charisma) en **onderschatting van bescheiden of reflectieve leiders**.

Kritiek 4: Generaliseerbaarheid en contextverwaarlozing

Al deze auteurs wijzen op het **gebrek aan situationele nuance** in veel leiderschapsonderzoek:

- Persoonlijkheid is relatief stabiel, maar leiderschapseffectiviteit varieert sterk met taaktype, sector, teamcultuur, waardenconflict of crisisdruk.
- Een extraverte leider in een creatief team kan floreren, maar in een team van specialisten juist storend zijn.

Daarom pleiten deze critici voor **contingentiemodellen** waarin persoonlijkheid, gedrag, situatie en volgers samen worden geanalyseerd.

Een alternatieve benadering: leiderschap als interactief proces

Gezien deze kritiek schuift de wetenschappelijke aandacht langzaam van **persoonlijkheid** → **stijl** → **effectiviteit**, naar:

- **Leiderschap als sociaal proces**, waarbij rolverwachtingen, identiteit, waarden en collectieve doelen centraal staan.
- **Contextueel leiderschap**, waarbij de effectiviteit van een stijl of trek afhankelijk is van taak, cultuur, teamdoelen en organisatieklimaat.
- **Gedeeld leiderschap**, waarin niet één leider alles draagt, maar leiderschap fluctueert tussen teamleden afhankelijk van expertise en fase.

Conclusie

Persoonlijkheid speelt een rol in leiderschap, maar het is niet het hele verhaal. Leiderschapsstijlen die afgeleid worden van persoonlijkheid zijn vatbaar voor vage definities, normatieve vertekening en een onderschatting van context. De toekomst van leiderschapsonderzoek ligt waarschijnlijk in modellen die **persoonlijkheid**

integreeren met gedrag, situatie en sociale interactie, zonder te vervallen in persoonsverheerlijking of simplistische profielen.

Persoonlijkheid als kompas voor leiderschapsgedrag: de waarde en beperking van het model van De Vries

Leiderschap is complex, situationeel én relationeel. Toch blijft er binnen de gedragswetenschappen grote interesse in **persoonlijkheid** als verklarende factor voor leiderschapsgedrag. Want ook al kan persoonlijkheid geen volledige verklaring bieden, het geeft wél richting aan het type gedrag dat iemand van nature eerder zal vertonen, en dus ook aan de **waarschijnlijke stijl van leidinggeven**. In dat licht is het werk van **Reinout E. de Vries** bijzonder waardevol: hij ontwikkelde een helder, toetsbaar en toepasbaar model dat persoonlijkheid verbindt aan leiderschapsstijlen via het zogenoemde **leiderschapscircumplex**.

Het kernidee: twee trekken structureren leiderschapsgedrag

In plaats van te werken met tientallen deels overlappende leiderschapsstijlen (zoals transformationeel, dienend, ethisch, coachend), reduceert De Vries leiderschapsgedrag tot **twee fundamentele gedragsdimensies**:

1. **Dominantie** (vs. submissiviteit) – Hoe sterk neemt iemand het initiatief, stuurt hij of zij de groep aan?
2. **Zorgzaamheid** (vs. hardheid) – Hoe empathisch, ondersteunend en verbindend is iemand in zijn of haar gedrag?

Deze gedragsdimensies zijn vervolgens **theoretisch gekoppeld aan twee persoonlijkheidstrekken**:

- **Extraversie** (vooral assertiviteit) → meer dominant gedrag
- **Agreeableness (aangenaamheid)** → meer zorgzaam, verbindend gedrag

Door gedragingen van leiders in een **circumplex (een cirkelmodel)** te plotten met deze twee assen als basis, ontstaat een elegant kader waarin acht herkenbare leiderschapsstijlen vallen, van controlerend tot coachend, van vermijnd tot ondersteunend.

Wat maakt deze aanpak waardevol?

- **Gedragsnabij**: In tegenstelling tot veel stijlmodellen die abstract blijven (“inspirerend leiderschap”), is het circumplex concreet en gedragsgericht. Het maakt bespreekbaar *wat* een leider doet, niet alleen *wie* hij of zij is.
- **Psychometrisch toetsbaar**: De Vries en collega’s ontwikkelden gevalideerde meetinstrumenten zoals de *Circumplex Leadership Scan*, die leiderschapsstijl objectiever en betrouwbaarder meetbaar maakt.
- **Persoonlijkheid als predispositie, niet als lot**: Het model veronderstelt niet dat persoonlijkheid alles bepaalt, maar laat zien hoe iemands natuurlijke neiging bepaalde gedragingen waarschijnlijker maakt. Het is dus bruikbaar in ontwikkeling en coaching.
- **Integratie van stijlen**: Stijlen als transformationeel of dienend leiderschap kunnen worden herleid tot posities binnen het circumplex. Zo ontstaat minder versnippering en meer conceptual clarity.

Maar: het leunt slechts op twee trekken

Een belangrijke beperking is dat het model **alleen extraversie en agreeableness als basis gebruikt**. Daarmee blijven andere relevante trekken onderbelicht:

- **Consciëntieusheid:** Belangrijk voor ordelijkheid, opvolgen van afspraken, taakgerichtheid
- **Emotionaliteit / neuroticisme:** Bepaalt in hoeverre een leider kalm of juist gestrest reageert onder druk
- **Honesty-Humility** (uit HEXACO): Kritisch voor ethisch leiderschap en machtsgebruik
- **Openheid voor ervaring:** Relevanter bij innovatieve of visionaire leiderschapsvormen

Daarnaast is leiderschap meer dan individuele trekken. Context, rolverwachtingen, teamdynamiek en identiteit spelen een minstens even grote rol. Een leider met lage agreeableness kan in crisissituaties effectiever blijken dan een uiterst zorgzame collega.

De nuance: persoonlijkheid als richtingaanwijzer, niet als bestemming

Het leiderschapscircumplex van De Vries laat overtuigend zien dat persoonlijkheid **invloed heeft op de stijl waarmee mensen leidinggeven**. Maar het is geen blauwdruk voor succes, en ook geen voorspeller van effectiviteit in alle omstandigheden. Het model is sterk als **gedragsbeschrijving**, zwakker als verklaringsmodel voor leiderschapssucces, vooral als context, volgers of ethische dilemma's een grotere rol spelen.

Situationeel leiderschap

Hoewel persoonlijkheid een belangrijke basis kan vormen voor leiderschapsgedrag, kan dit gedrag per situatie sterk verschillen. Het is namelijk mogelijk om veelvoorkomende situaties te bespreken in relatie tot gedragsreacties en de interacties met persoonlijkheidstrekken. Het past sterk bij het idee dat verschillende situaties voordelen hebben bij meer specifiek leiderschap.

Een overzicht op de volgende pagina:

Vertaalschema: Leiderschapssituaties ↔ HEXACO

Situatie	Gevraagd leiderschapsgedrag	Relevante HEXACO-trekken/facetten	Toelichting
1. Crisis of onzekerheid	Besluitvaardigheid, rust bewaren, vertrouwen uitstralen	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionele stabiliteit (lage Emotionaliteit) - Dominantie (Extraversie-facet) - Zelfdiscipline (Consciëntieusheid-facet) - Openheid voor ervaring 	Leiders die weinig angstig zijn, nemen sneller verantwoordelijkheid en blijven kalm onder druk
2. Verandering en transitie	Motiveren, uitleggen, betekenis geven, omgaan met weerstand	<ul style="list-style-type: none"> - Sociabiliteit (Extraversie-facet) - Verdraagzaamheid (Altruïsme-facet van Agreeableness) - Oprechtheid en Rechtvaardigheid (Honesty-Humility) - Verdraagzaamheid (Agreeableness) - Emotieregulatie (lage Prikkelbaarheid) 	Leiders die open en sociaal zijn, kunnen verandering beter begeleiden en weerstand ombuigen
3. Belangentegenstellingen / conflicten	Bemiddelen, eerlijk zijn, rechtvaardig oordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Verdraagzaamheid (Agreeableness) - Emotieregulatie (lage Prikkelbaarheid) 	Leiders met hoog HH en Agreeableness maken minder misbruik van hun macht en zorgen voor rechtvaardige oplossingen
4. Ontwikkeling en prestatie	Feedback geven, coachen, structuur bieden	<ul style="list-style-type: none"> - Ordelijkheid (Consciëntieusheid) - Altruïsme (Agreeableness) - Sociabiliteit 	Coaching vraagt betrokkenheid én duidelijkheid. Te hoge Emotionaliteit (bv. angst voor confrontatie) kan dit ondermijnen
5. Dagelijkse teamwerking	Afstemmen, plannen, voorbeeld geven, consistentie	<ul style="list-style-type: none"> - Consciëntieusheid (vooral Ordelijkheid en Zelfdiscipline) - Sociabiliteit - Integriteit (Honesty-Humility) 	Dagelijks leiderschap vraagt voorbeeldgedrag, betrouwbaarheid en afstemming met anderen



**meer
uit jezelf
halen**

**én meer
in beweging
brengen**

Ontdek de meer en meerwaarde van Moralys

We leven in een tijd waar alles draait om meer. We zijn met meer. We vragen meer. We willen meer. Meer doen. Meer beleven. Meer ervaren. En dat vergt dag in dag uit meer van ons. We moeten meer presteren. Meer produceren. Meer uit onszelf én ... meer uit ons personeel halen. Het gevolg. Meer stress. Meer burn-out. Meer verloop.

Moralys biedt daarom meer

Met de Moralys Mens Methodiek zul je zien en ervaren dat jijzelf en 'jouw' mensen meer plezier in hun werk en leven krijgen. Dat meer zaken in beweging komen. Dat meer in het teken zal staan van samenwerken. Dat meer en meer mensen floreren volgens de handleiding van de mens en dat zij nooit meer wat anders willen. Dát is de 'meer' in de meerwaarde van Moralys.

Wetenschappelijk onderbouwd; van intuïtie naar wetenschap

Vanwege onze nauwe samenwerking met kennisinstituut Chivo zijn onze programma's te allen tijde up-to date aan de hand van de laatste wetenschappelijke inzichten.

Hoofdstraat 69
3971 KD Driebergen-Rijsenburg
www.moralys.nl