



Karaktervol leiderschap,  
uitgerust voor verandering.

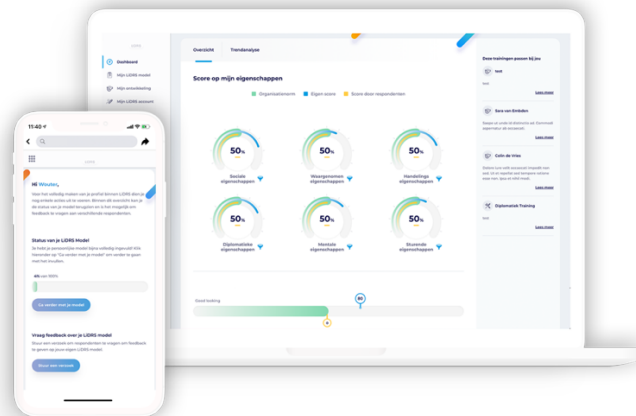
LIDRS Online B.V.  
Siriusdreef 39  
2132 WT Hoofddorp

T. +31 (0)85 - 401 83 68  
E. info@lidrsonline.nl  
W. lidrsonline.nl

KvK 77503228  
BTW 861027838B01  
IBAN NL29.INGB.0006221660

# Investeren in ‘human capital’ – meten is weten

*‘Een dashboard voor leiderschapsontwikkeling waar je écht iets aan hebt’*



## COLOFON

Uitgegeven door: LiDRS in Control bv

Eerste druk: April 2021

Tweede druk: September 2021

Derde druk: November 2024

Copyright @2024, Jochen Hekker

Uit deze whitepaper mag niets worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook worden opgeslagen, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze whitepaper is met veel zorg samengesteld. Toch kunnen er fouten zijn ontstaan. Schrijver nog uitgever aanvaarden enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele spelfouten en/of onvolkomenheden.

## Investeren in 'human capital' – meten is weten

*Een dashboard voor leiderschapsontwikkeling waar je écht iets aan hebt*

### Inleiding

Jaren geleden, bijna prehistorisch in mijn tijd als marineofficier, werd ik geconfronteerd met een leidinggevende waar ik geen 'klik' mee had. Niet alleen ik, maar 120 andere mensen om mij heen die, direct en indirect door hem aangestuurd werden, hadden grote moeite met zijn manier van leidinggeven. Er heerste angst. Angst om te falen, angst voor een slechte beoordeling en angst om voor schut te worden gezet. Op het moment dat deze leidinggevende naar huis ging, was het alsof er een stop uit een ballon werd getrokken en voelde je het 'leeglopen'. De opluchting was merkbaar, voelbaar en hoorbaar. Je zou dit, anno nu, zomaar kunnen bestempelen als een 'onveilige werksfeer'.

Er was niemand die zich geroepen voelde om het gesprek aan te gaan met deze leidinggevende. Open en eerlijke



feedback om samen beter te worden. Het was een 'leading by fear' scenario waar ik destijds niet de handvatten voor had om hiermee om te gaan.

In mijn boek ['Leiders!' - verhalen van een marineofficier en een leiderschapsmodel voor de ambitieuze leider](#) (ISBN:9789082242904) - ga ik hier uitgebreid op in en deel ik mijn strubbelingen als jonge leidinggevende. Het verhaal werd in het begin tijdens trainingen of lezingen vaak in alle geuren en kleuren herhaald. En iedere keer als het verhaal was

verteld, kwam er tenminste één iemand uit het publiek naar mij toe om te vertellen dat hij of zij een gelijksoortige situatie heeft meegemaakt. Iedere keer! Wat zijn er dan toch een hoop conflicten op de werkvloer en wat hebben we dan veel slechte leiders en, evenzo belangrijk, slechte volgers!

En bewust zeg ik hier slechte volgers. Want natuurlijk vinden we allemaal iets van het leiderschap in mijn verhaal. Maar als je het verhaal wat verder analyseert, zie je een organisatie met 120 medewerkers en een bullebak van



Karaktervol leiderschap,  
uitgerust voor verandering.

een leidinggevende. Dit vindt blijkbaar iedereen, maar er is niemand die er iets van zegt. Waarom dan niet? Misschien omdat we allemaal een belang hebben dat ons belemmert om feedback te geven?! We wellicht risico avers zijn? Of gaan we er misschien vanuit dat anderen opstaan?

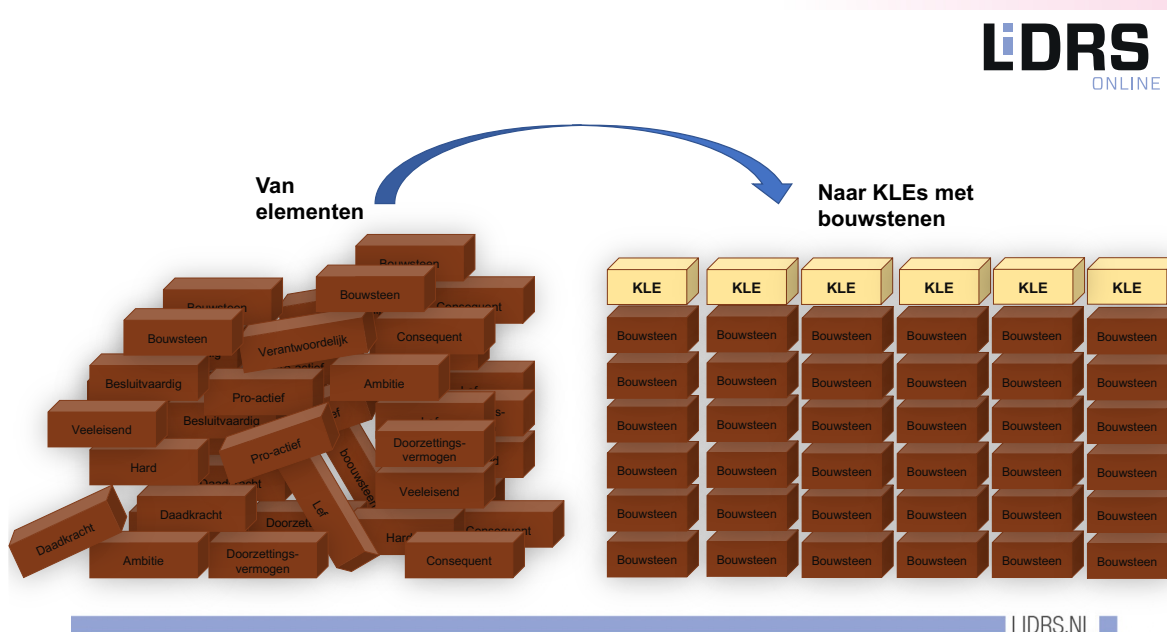
In iedere organisatie bestaat er tussen medewerkers een afhankelijkheid. We kunnen de mooiste en beste feedback regels erop loslaten. De juiste cultuur hebben om feedback te mogen en kunnen geven, maar hoe je het ook wendt of keert; feedback doet altijd iets met de relatie tussen gever en ontvanger. En in helaas te veel situaties wordt er geen feedback gegeven. Omdat daar geen ruimte of lef voor is. Of omdat we kiezen voor de makkelijk weg. De 'struisvogelpolitiek'. En dit kan en moet anders. Het kan zoveel simpeler. De portal van LiDRS Online gaat je met een innovatieve SaaS-oplossing hierbij helpen.

### **Het model**

Uit een interesse 'wat' mensen drijft en 'waarom' we leiders wel of niet volgen, ging ik jarenlang leiderschapsmodellen bestuderen, leiders beoordelen, artikelen lezen en destilleerde hieruit de elementen die op mij, of anderen, van toepassing waren om iemand wel of niet als leider te accepteren. Die elementen werden een grote verzameling van persoonlijkheidskenmerken, gedragingen, vaardigheden, uiterlijke kenmerken en competenties. Maar ook per situatie verschilde het nogal eens wat er benodigd was. En dat maakt leiderschap als 'containerbegrip' zo enorm interessant. Kun je van zo'n fluïde onderwerp een tastbaar, meetbaar instrument maken?

Het beoordelen van al die content leidde er ook toe dat ik kritisch naar alle elementen gingen kijken. En op het moment dat ik woorden van gelijke strekking, herhalingen en andere overlappings wegliet, ontstond er ineens een veel helderder beeld. De volgende stap was het op afstand beoordelen van alle elementen die ik verzameld had. Alle elementen waarvan ik dacht; ja, dat zou wel eens een 'gamechanger' kunnen zijn voor een leidinggevende of manager. En op het moment dat ik letterlijk op afstand ging staan en door mijn ooghaan hiernaar keek, ontstond er een clustering van al deze elementen. Deze clustering noemen we nu de 'Kritieke Leiderschapseigenschappen' ofwel de KLEs.

Kritiek als in 'deze eigenschappen doen er echt toe'. De elementen die hier geclusterd onder vallen noemen we de 'bouwstenen' van een KLE. Het LiDRS-model® was geboren.



Figuur 1: Van gedragskenmerken, karakter, persoonlijkheid, competenties en vaardigheden naar Kritieke Leiderschapseigenschappen

### Wetenschappelijke validatie

Na het selecteren van de bouwstenen en het clusteren hiervan in 6 behapbare KLEs, wilde ik er zeker van zijn dat de wetenschappelijke verantwoording zou blijven bestaan van de gebruikte modellen. Iedereen is er zich van bewust dat als je wetenschappelijk wilt valideren, je keuzes moet maken en het onderwerp van onderzoek zo gericht en afgebakend mogelijk wilt houden. Maar dat is nu juist wat ik niet wilde met dit meetinstrument voor leiderschapontwikkeling. Want hier gaat het mis in de bestaande literatuur. Door alleen te kijken naar óf persoonlijkheidskenmerken óf gedragingen óf competenties, mis je het geheel aan factoren van invloed op jouw ontwikkeling als leider. Een wetenschappelijke afbakening zou tekortdoen aan de KLEs.

Uiteindelijk kan het natuurlijk ook niet zo zijn dat we een model creëren dat de aansluiting op de wetenschap volledig mist. Gelukkig gaf één van de rode draden in onze trainingen, de 'Sociaal Emotionele Intelligentie' van Daniel Goleman een oplossing. In zijn onderbouwde onderzoek naar Sociaal Emotionele Intelligentie, beschrijft hij in 4 hoofdonderwerpen (self awareness, self management, social awareness en social skill) met daaronder diverse bouwstenen, de essentie van Sociaal Emotionele Intelligentie en het belang hiervan op leiderschap. Alle 20 bouwstenen van dit model zitten opgenomen in het LiDRS-model®. Daarnaast weten we ook uit diverse wetenschappelijk gevalideerde persoonlijkheidsonderzoeken dat er kenmerken zijn die een positief effect hebben op de legitimiteit van leiderschap. Denk hierbij aan 'Openheid' en 'Nauwgezet' uit het OCEAN-model.



Karaktervol leiderschap,  
uitgerust voor verandering.

Onder andere het behoud van de belangrijke voorspellers van effectief leiderschap uit het OCEAN-model en Goleman met zijn sociaal-emotionele intelligentie heeft daarmee door de jaren heen een meerwaarde gegeven aan het onderzoek van ‘random clusteren en oogharen benadering’ om dichtbij wetenschappelijke validatie te blijven.

### De Basic Six

In 2014, na lancering van het boek ‘Leiders!’ richtte ik samen met een partner LiDRS op. Onze focus was met name gericht op leiderschapsontwikkeling waarbij wij het LiDRS-model® als leidraad gebruikten voor de trainingen. De afkorting ‘LiDRS’ staat voor Leadership Development, Research and Support. De ‘i’ gebruiken we maar net hoe het uitkomt. Soms kiezen we voor ‘innovatie’ maar op andere momenten ook voor ‘inspiratie’. Uiteindelijk is het vooral ook een heerlijke fonetische ‘i’.

Bij de oprichting van LiDRS leek het een goed idee om een ‘tool’ te maken waarbij gebruikers van het model zichzelf konden beoordelen op basis van onze bouwstenen en KLEs. Ook anderen konden feedback geven hoe zij hen zagen als leider. Het resultaat was een mooie grafiek van de 2 databronnen. Leuk natuurlijk, maar wat dan? In de feedback die we kregen, bleek dat de gebruikers veel moesten lezen om het model in te vullen en er niet zoveel werd gedaan met het resultaat. Een leuk inzicht, maar niet vernieuwend en vooral niet gebruiksvriendelijk. Excel en PDF gebaseerd, zonder enige technologische vooruitgang.



Door de jaren heen is het model verder uitgebreid. Onderwerpen als eigenaarschap en natuurlijk de elementen van sociaal-emotionele intelligentie moesten worden toegevoegd omdat overduidelijk de effecten op leiderschapsprestaties te herleiden zijn. Ook ging LiDRS steeds meer trainen, werden we door onze achtergrond ook meer en meer naar onderwerpen zoals ‘Crew Resource Management’ gezogen en in no-time waren we actief in de scheepvaart, gezondheidszorg en

luchtvaart en was het onderwerp 'human factor' een dagelijks gespreksonderwerp.

En vanuit onze kennis over Crew Resource Management en de betrokkenheid bij vliegen en varen, zagen we een link met een cockpit. 'Waarom niet het LiDRS-model® verder ontwikkelen naar een persoonlijk dashboard waarin we inzicht krijgen in het ontwikkelpotentieel voor leiderschap?' Zoals een vlieger eigenlijk op 6 basis instrumenten het volledige vliegtuig kan besturen, zo willen wij een cockpit voor de ontwikkeling als leider of manager. Een Basic Six! Jouw eigen dashboard om meer inzicht te krijgen in je eigen ontwikkelpotentieel. Dit allemaal met als doel om gebruiksvriendelijk te meten en te monitoren.

## Wat en hoe meten we?

Het LiDRS-model® meet, door middel van een eenvoudige set aan vragen, hoe goed jij vindt dat je in staat bent om alle bouwstenen als leidinggevende in te zetten. We stellen je een vraag waarbij je antwoord geeft door middel van een 'helemaal mee eens' tot een 'helemaal mee oneens' (5-point likert scale). Deze self-assessment geeft je een eerste indicatie in je dashboardmeter. Eenvoudig en vooral bedoeld om een normenkader te stellen. Vervolgens kan je respondenten uitnodigen om jou op diezelfde bouwstenen te beoordelen. We hebben hier bewust gekozen voor een anonieme beoordeling. Dit is dan ook de reden dat je tenminste 4 personen moet uitnodigen voordat de uitnodiging daadwerkelijk wordt doorgezet.



Er is veel discussie geweest over het wel of niet anoniem beoordelen. Er zijn voorstanders van een open communicatie en transparante manier van feedback geven. En dit onderschrijven wij. Maar we weten ook dat in de hiërarchie er vaak wordt gekozen voor de diplomatieke middenweg. Denk

nog maar eens aan de inleiding van deze whitepaper. En juist dit willen we voorkomen. Het doel van het LiDRS-model® is inzicht krijgen in jouw ontwikkelpotentieel, jouw 'blinde vlekken' en hiermee proactief aan de slag te gaan. Dan hebben we niets aan een 'gekuiste' versie van feedback.



Karaktervol leiderschap,  
uitgerust voor verandering.

Het gaat erom dat je terugkrijgt hoe jouw manier van leidinggeven en managen gepercipieerd wordt door anderen. Dit zou volgens ons de essentie moeten zijn van ieder leiderschapsontwikkeltraject. Uiteindelijk bepalen de mensen om je heen jouw legitimiteit van leiderschap.

Het aantal respondenten die je kunt uitnodigen is onbeperkt, zolang het er maar minimaal 4 zijn. Wij adviseren om naast de mensen die je leiding geeft, zelfs jouw directe collega's (peers) maar ook de mensen van wie je leiding ontvangt uit te nodigen. In deze 360 graden feedback krijg je het beste inzicht in jouw verbeterpotentieel. Zodra de respondenten een uitnodiging hebben ontvangen kunnen ze dezelfde vragen set beantwoorden als jij voor jezelf hebt ingevuld. Eenvoudig, op hun mobiel, volledig ondersteund door animaties. Alle feedback van de respondenten wordt verzameld en vormt de tweede indicator in jouw dashboard.

Iedere organisatie heeft ook een administrator. We noemen dit de 'admin' rol. Deze persoon heeft de volledige regie over de toepassingen van het LiDRS-model® in jouw organisatie. De admin rol kan per bouwsteen aangeven wat de gevraagde norm is voor de organisatie. Je kunt je voorstellen dat daadkracht een hogere norm heeft in een productieomgeving dan in een non-profit organisatie. Deze norm is de derde indicator in jouw dashboardmeter.

*“Het gaat erom dat je terugkrijgt hoe jouw manier van leidinggeven en managen gepercipieerd wordt door anderen”*

### **Leiderschapsontwikkeling**

Met de 3 indicatoren in jouw dashboard hebben we inzicht in de potentiële ontwikkelgebieden. Het verschil tussen hoe jij jezelf ziet en hoe anderen jou zien geeft de potentie weer van die gebieden waar jij jezelf op kunt ontwikkelen als leider en manager.

Op basis van de resultaten van jouw dashboard krijg je een facultatief aanbod van trainingen en workshops die aansluiten bij de bouwstenen waarop verbetering mogelijk is. Dit kunnen trainingen zijn die we standaard in de portal hebben ingebouwd. Maar dit kunnen ook trainingen en workshops zijn die jouw admin, specifiek voor



Karaktervol leiderschap,  
uitgerust voor verandering.

jouw organisatie heeft ingebracht. Hier zit daarmee niet standaard een link naar LiDRS maar ben je vrij om bestaande trainingscontent of afspraken met trainingsbureaus er zelf in op te nemen. Zo ontstaat er een juiste koppeling van vraag en aanbod van trainingen in jouw organisatie en weet je zeker dat zij die in een training zitten, dit ook aansluit bij hun behoefte.

Daarnaast biedt het LiDRS-model® de mogelijkheid om gerichte content te ontvangen. Op basis van je dashboardresultaten kan er heel gericht op jouw ontwikkelbehoefte, de juiste content worden toegestuurd. Denk hierbij aan video's, artikelen maar ook podcasts of unieke trainingsvoorstellen. Jouw dashboard geeft ons de mogelijkheid om te bepalen of deze content bijdraagt aan jouw ontwikkeling. De combinatie van deze 'push content' en het vrijwillige trainingsaanbod geeft jou de kans om te groeien als manager of leider. De keuze van het proactief oppakken hiervan ligt bij de medewerker zelf. We noemen dit 'self directed learning'.

### Trajecten

Het vullen van jouw dashboard en het vragen om feedback kan je als organisatie zo vaak doen als je wilt. We noemen dit een traject. Na een eerste traject of meting, wordt het vervolg geïnitieerd door de admin-functionaris in jouw organisatie. Deze persoon kan trajecten initiëren in de organisatie waarna je trends kunt gaan waarnemen en groei kunt monitoren. We adviseren om tenminste 2 maal per jaar een traject te initiëren. Op deze manier kan je resultaten vergelijken en ook de effectiviteit van trainingen of bepaalde initiatieven in de organisatie monitoren.

### Views; een andere kijk op leiderschap

Het LiDRS-model® is een zorgvuldig geselecteerd normenkader waarvan wij van mening zijn dat de bouwstenen aansluiten bij de elementen van goed leiderschap of effectief management. Maar we weten uit ervaring dat organisaties zelf vaak ook een visie hebben op leiderschap. Belangrijke pijlers, kernwaarden of visie elementen mogen niet van het bord vallen omdat ze niet zijn opgenomen in het LiDRS-model®. Dit is de reden dat we in het model de mogelijkheid bieden om eigen 'views' aan te maken en bouwstenen toe te voegen. De kern van het model zijn de 6 KLEs met de daaraan gekoppelde bouwstenen.

Stel dat jij als organisatie bijvoorbeeld een visie op leiderschap hebt ontwikkeld en die heet 'leiderschapsvisie X' met daarin de bouwstenen 'gastvrij en commercieel vaardig'. Dan kan jouw admin functionaris eenvoudig een nieuwe view maken met de naam 'leiderschapsvisie X'. Vervolgens zet deze admin daar deze nieuwe bouwstenen onder. Je stelt per bouwsteen een aantal vragen op waar je 'gastvrij en commercieel vaardig' op wilt meten en



je bent klaar om jouw visie op leiderschap in het model toe te voegen en meetbaar te maken. Uiteraard kan je aan deze 'leiderschapsvisie X' ook bouwstenen toevoegen die wel uit het LiDRS-model® gedestilleerd zijn. Vervolgens zie je hier een norm, hoe je jezelf beoordeelt en hoe anderen jou hierop beoordelen. Zo creëren organisaties een meetbare tool voor hun eigen 'kompas, leidraad, ontwikkelplan' en andere zaken om te sturen op de ontwikkeling van hun leiders en managers.

## Standaard views

Tot slot biedt het LiDRS-model® ook de mogelijkheid om standaard, voorgeprogrammeerde views te gebruiken. Door een selectie bouwstenen te gebruiken, krijgen we inzicht in andere modellen die van belang zijn. Voorbeelden hiervan zijn sociaal-emotionele intelligentie, eigenaarschap maar ook leiderschap bij Operational Excellence initiatieven.

### 1. Sociaal emotionele intelligentie

We weten uit onderzoek dat leidinggevende die sociaal emotioneel intelligent zijn én flexibel zijn in hun leiderschapsstijl, tot 30% beter bedrijfsresultaat genereren. Dit betekent een harde link tussen leiderschap en resultaat. We hebben daarom de theorie van Daniel Goleman omarmt en al zijn 'bouwstenen' verwerkt in het LiDRS-model®. We kunnen deze bouwstenen eenvoudig filteren en hebben daarom de view 'sociaal emotionele intelligentie' als standaard opgenomen. Het resultaat zegt niets over hoe sociaal emotioneel intelligent je daadwerkelijk bent. Daarvoor zijn specifieke testen. Maar het zegt wel iets over hoe jij vindt dat je zelf presteert op deze bouwstenen en hoe anderen bij jou dit ervaren. Een geweldig referentiepunt voor ontwikkeling.



### 2. Eigenaarschap

Op het gebied van eigenaarschap valt er veel te winnen in organisaties. Maar de rol van een leidinggevende blijft daarin lastig. Want hoe kan een leidinggevende bijdragen aan het vergroten van eigenaarschap van haar medewerkers? Daarvoor gebruiken we de theorie uit het boek 'Vergroot Eigenaarschap' (met goed leiderschap in 4 fasen naar betere prestaties – ISBN: 9789024436231) In dit boek wordt zelfs beschreven hoe de link naar het LiDRS-model® tot stand komt. Deze 4 fasen zijn opgenomen als een unieke view in het LiDRS-model®.



Karaktervol leiderschap,  
uitgerust voor verandering.

### 3. Leiderschap bij Operational Excellence

Door onze vele werkzaamheden in productie- en procesomgevingen en de ervaringen met Operational Excellence initiatieven, merken we dat voor groei naar Operational Excellence een aantal bouwstenen van cruciaal belang zijn bij leidinggevendens. Deze bouwstenen hebben we uit het LiDRS-model® gedestilleerd en hier een aparte view voor gemaakt. Werk je in een productie omgeving of is continu verbeteren en Operational Excellence cruciaal, dan heb je nu een tool voorhanden om jouw leidinggevendens te kunnen meten, monitoren en te ontwikkelen zodat deze initiatieven nog beter van de grond komen.

#### **Leiderschap op afstand – remote leadership**

Sturing houden op leiderschap, eigenaarschap of zelfs de uitrol van kernwaarden of een eigen visie op leiderschap is lastig als men op afstand zit. En veel bedrijven waar wij mee in aanraking komen, hebben een internationale footprint en/of diverse locaties in het land. Op afstand krijg je moeilijk grip en gevoel bij het omarmen van jouw initiatieven of in hoeverre deze initiatieven worden nageleefd. In de hierboven genoemde referenties, zien we overduidelijk dat het lastig is om leiding te geven op afstand en gevoel te blijven houden wat er gebeurt. Mogelijk ervaar je dit zelf ook.

Nu zijn we nieuwsgierig naar hoe het leiderschap wordt ervaren door anderen. Enerzijds omdat je zelf als leidinggevende op afstand zit, maar ook omdat je juist op afstand zit en je geen idee hebt hoe het lokale management presteert of wordt ervaren. En dit wil je wel weten! Dit geldt voor kantoren op afstand, schepen op zee, teams in alle uithoeken van de wereld. Hoe geweldig is het dan als je op afstand een beeld krijgt hoe het leiderschap en management lokaal wordt ervaren. Het LiDRS-model® gaat je hierbij helpen. Dit is dan ook de reden dat we het LiDRS-model® direct 2-talig hebben uitgerold. Door de opzet met animaties kunnen we snel doorschakelen naar iedere andere taal die benodigd is. Met het LiDRS-model® krijg je ook op afstand inzicht in de perceptie van het leiderschap van jouw lokale managers. Daarbij kan je eveneens sturen op de eerder genoemde onderwerpen als 'eigenaarschap' en 'sociaal emotionele intelligentie'.



Karaktervol leiderschap,  
uitgerust voor verandering.

### **Aan de slag**

Met het LiDRS-model hebben we een unieke oplossing voor de ontwikkeling van managers en leiders, teams en organisaties. Door de kosten laag te houden bieden we een platform dat voor iedere organisatie waarde toevoegt en meetbaar maakt wat we altijd al hebben willen weten. Kiezen we voor de juiste ontwikkeling? Heeft het effect? En vooral ook hoe worden onze leiders ervaren door de mensen die leiding ontvangen? Met dit inzicht heb je de juiste tool in handen voor meetbare resultaten. Uiteraard volledig binnen de kaders van AVG/GDPR.

### **Contact**

We kunnen ons voorstellen dat je na het lezen van deze whitepaper nog vragen hebt. Schroom niet om contact op te nemen met het team van LiDRS. Zij staan klaar om vragen te beantwoorden of een demonstratie te verzorgen. Kijk voor meer informatie op [www.lidronline.nl](http://www.lidronline.nl) of neem contact op [info@lidrs.nl](mailto:info@lidrs.nl).