LEIDERSCHAP

Copyright Mark Van Couwenberghe (2026)

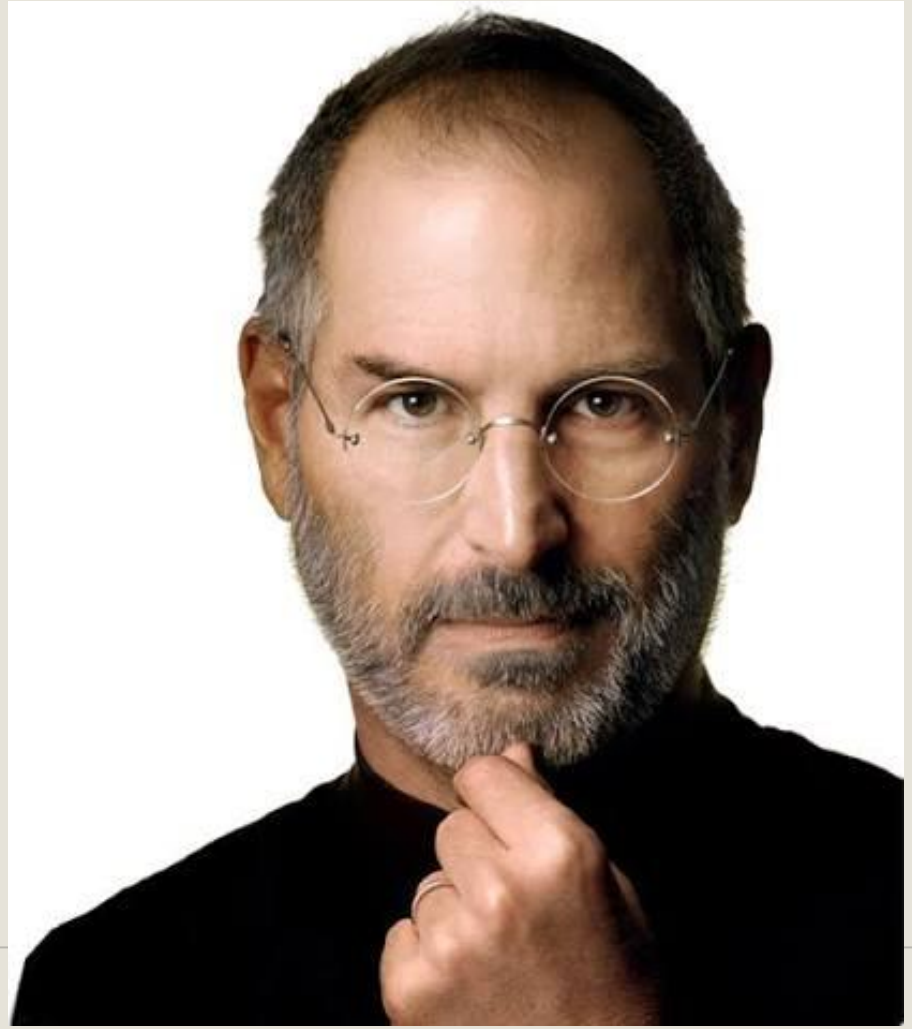
OVERZICHT

#	Topic
1	Een bekende leider
2	Wat is leiderschap?
3	Welke leiderschapsstijlen bestaan er?
4	Wat is het verschil met management?
5	Voorbeelden

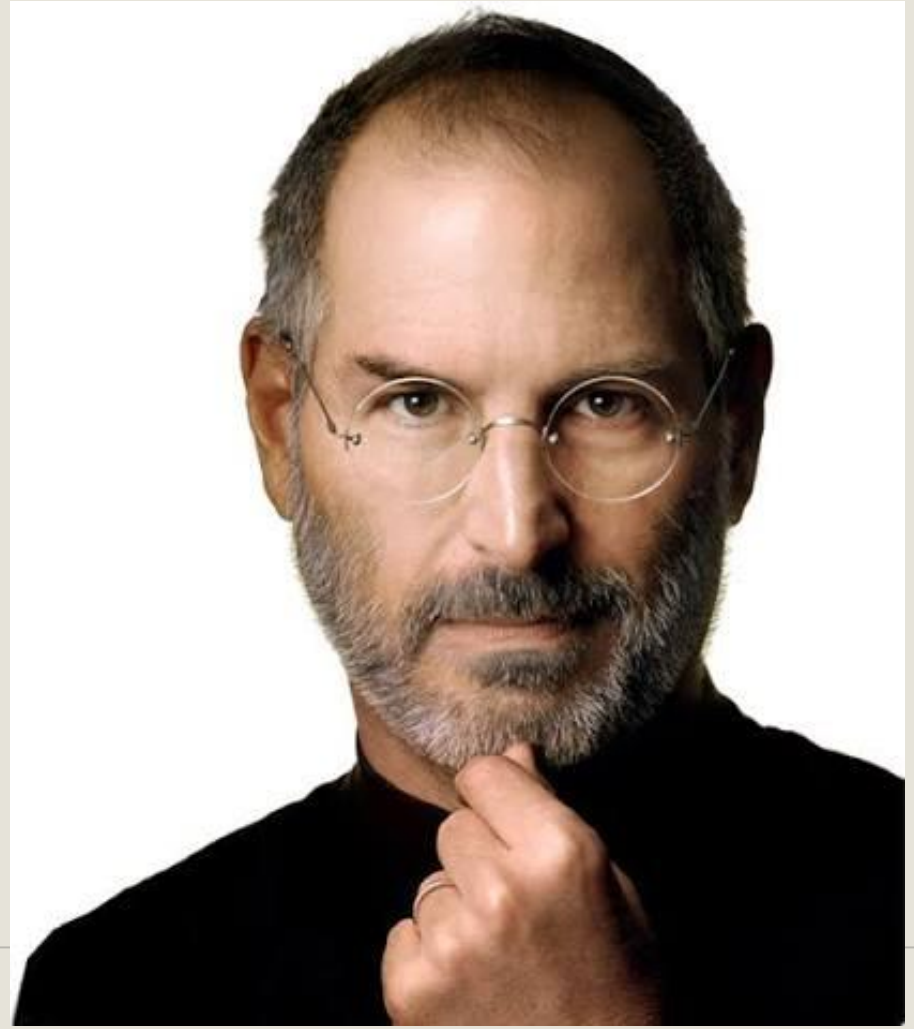
OVERZICHT

#	Topic
6	Oefeningen

1. EEN BEKENDE LEIDER



1. EEN BEKENDE LEIDER



Steve Jobs
1955 –2011

was de medeoprichter
en topman van Apple

1. EEN BEKENDE LEIDER

Steve Jobs was een van de bekendste ondernemers ter wereld. Hij was medeoprichter van Apple en stond bekend als een sterke leider. Een belangrijke eigenschap van Jobs was zijn duidelijke visie. Hij wist goed welke richting hij met zijn bedrijf wilde uitgaan. Ook durfde hij grote risico's te nemen om zijn ideeën te realiseren.



Jobs, de bedenker van de iPhone

1. EEN BEKENDE LEIDER

Hij wilde producten maken die vernieuwend en eenvoudig te gebruiken waren. Daarom stelde hij hoge eisen aan zichzelf en aan zijn medewerkers. Hij probeerde mensen te motiveren om hun beste werk te leveren. Jobs dacht vaak anders dan andere ondernemers en bedrijven. Hij geloofde sterk in creativiteit, innovatie en goed design.



Jobs kon een publiek begeesteren

1. EEN BEKENDE LEIDER

Onder zijn leiding ontwikkelde Apple verschillende succesvolle producten. Voorbeelden hiervan zijn de Mac, de iPod, de iPhone en de iPad. Deze producten veranderden de manier waarop mensen technologie gebruiken. Jobs was ook erg goed in het presenteren van nieuwe ideeën en producten. Hij kon mensen enthousiast maken over zijn visie op de toekomst.

1. EEN BEKENDE LEIDER

Toch was zijn manier van leidinggeven niet altijd gemakkelijk voor medewerkers. Hij kon streng, veeleisend en soms ongeduldig zijn. Toch liet hij zien hoe belangrijk visie, ambitie en doorzettingsvermogen zijn.

1. EEN BEKENDE LEIDER

VRAAG: Welke kenmerken van (goed) leiderschap herken je?
(Tip: denk ‘los’ van het merk en de producten van Apple)

1. EEN BEKENDE LEIDER

ANTWOORD:

RISICO'S NEMEN

AMBITIE

HOGE EISEN STELLEN AAN ZICHZELF EN ANDEREN

DUIDELIJKE VISIE

MENSEN ENTHOUSIAST MAKEN

IDEEEN REALISEREN

MENSEN MOTIVEREN

DOORZETTINGSVERMOGEN

BEPAALDE RICHTING UITGAAN

.....

2. WAT IS LEIDERSCHAP?

Leiderschap gaat over mensen inspireren en begeesteren rond een bepaalde visie en richting voor het bedrijf en het scheppen van een band tussen medewerkers onderling en met de buitenwereld van het bedrijf.



2. WAT IS LEIDERSCHAP?

BELANG:

Geïnspireerde mensen zijn **meer gemotiveerd** en zetten **betere prestaties en betere resultaten** neer voor het bedrijf.

Succesvolle leiders slagen er bovendien in om **mensen met elkaar én met de klant te verbinden**.

2. WAT IS LEIDERSCHAP?

UITSPRAKEN:

“Leiderschap is de kunst iemand iets te laten doen wat je gedaan wil krijgen, gewoon omdat de ander zelf zin heeft om het te doen.”
(Amerikaanse president Eisenhower)



2. WAT IS LEIDERSCHAP?

UITSPRAKEN:

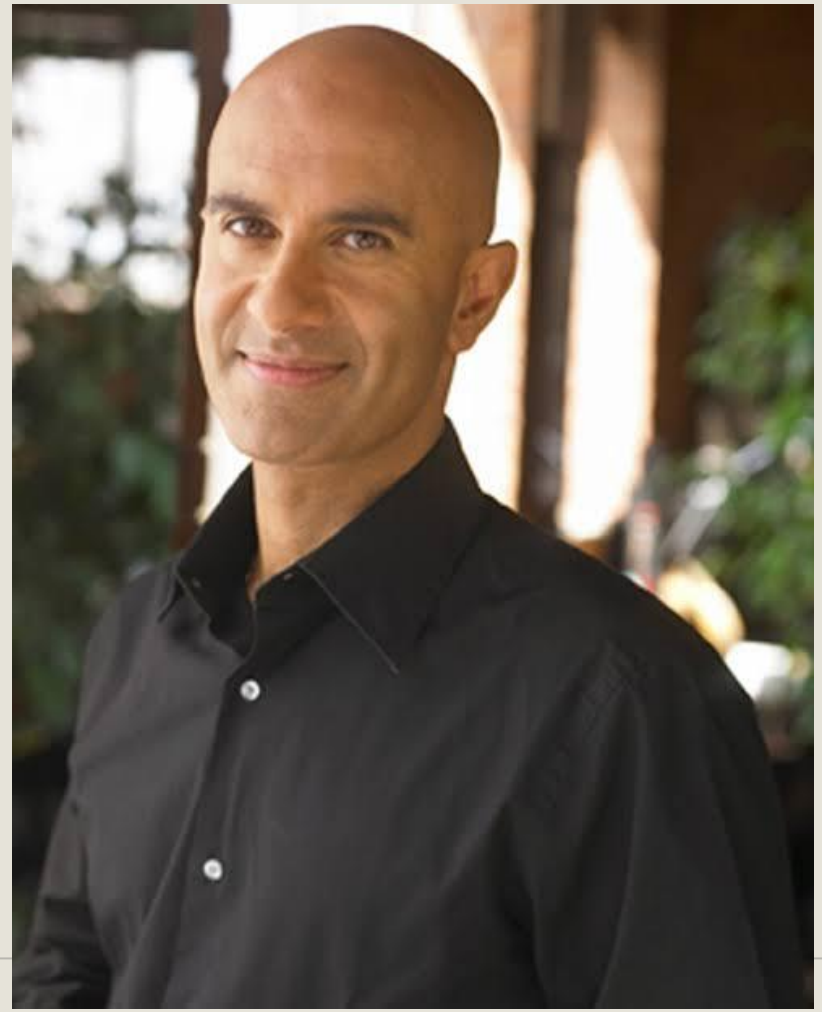
“Een leider is er niet om grootsheid in mensen te stoppen, maar om het uit te lokken, want de grootsheid is er al.”
(Brits uitgever Buchan)



2. WAT IS LEIDERSCHAP?

UITSPRAKEN:

“Leiderschap gaat over impact, invloed en inspiratie.”
(Canadese schrijver Sharma)



2. WAT IS LEIDERSCHAP?

UITSPRAKEN:

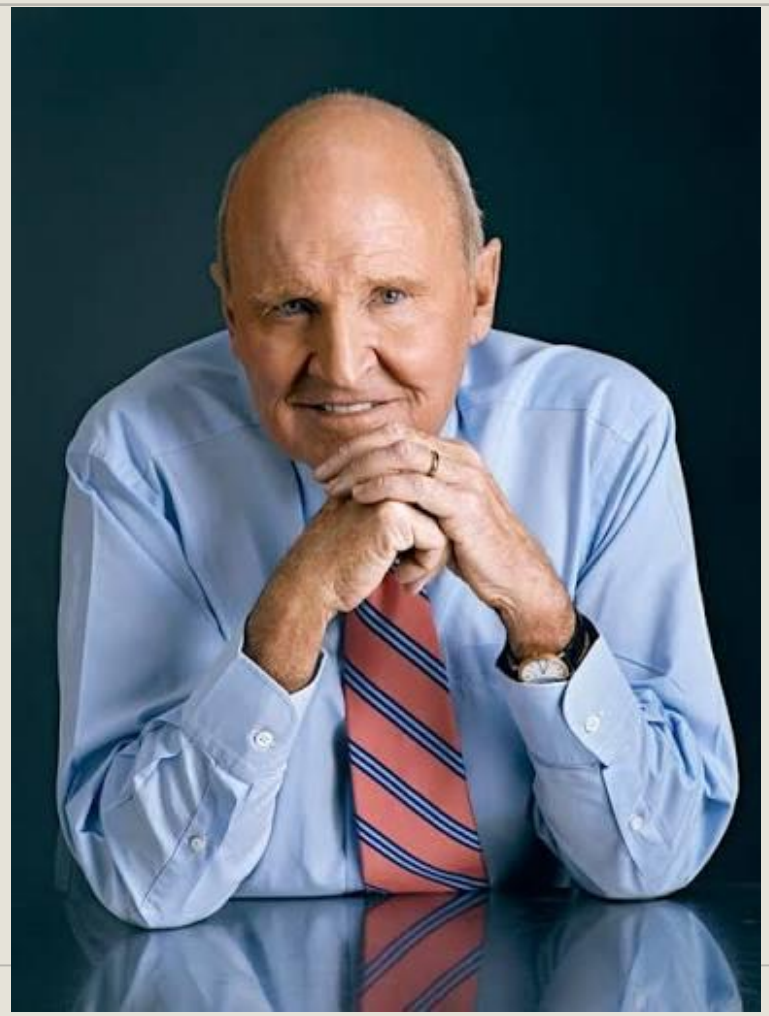
“Energy, energize, edge and execution, the 4 E’s of leadership.”
(Amerikaans ondernemer Welch)

zelf veel energie hebben

anderen begeesteren

risico’s durven nemen

realisaties neerzetten



3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

AUTOCRATISCH

DEMOCRATISCH

PATERNALISTISCH

LAISSEZ-FAIRE

EERDER LAAG

INSPRAAK VOOR DE MEDEWERKERS

EERDER HOOG

3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

AUTOCRATISCH

leider legt beslissingen op aan het bedrijf zonder inspraak

grote afstand tussen leider en medewerkers

3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

PATERNALISTISCH

leider is bekommerd om behoeften van werknemers, maar neemt beslissingen vanuit de overtuiging dat hij/zij weet wat het beste is voor de werknemers

geen échte inspraak

3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

DEMOCRATISCH

leider gaat met werknemers in overleg en creëert inspraak en dus ook betrokkenheid

kleine afstand tussen leider en medewerkers

3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

LAISSEZ-FAIRE

leider beperkt zich tot het uitzetten van een aantal algemene lijnen en geeft volledige ruimte aan de werknemers om de doelstellingen in te vullen

zo goed als totale inspraak

3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

OPMERKINGEN:

Elke leiderschapsstijl heeft voor- en nadelen, maar hoe meer inspraak en hoe meer betrokkenheid, hoe gemotiveerder de werknemers

3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

OPMERKINGEN:

Generieke kwaliteiten van goed leiderschap:
charisma, ambitie, gedrevenheid, authenticiteit, duidelijkheid, deskundigheid, voorbeeldrol
+ … ‘zich kwetsbaar durven opstellen’

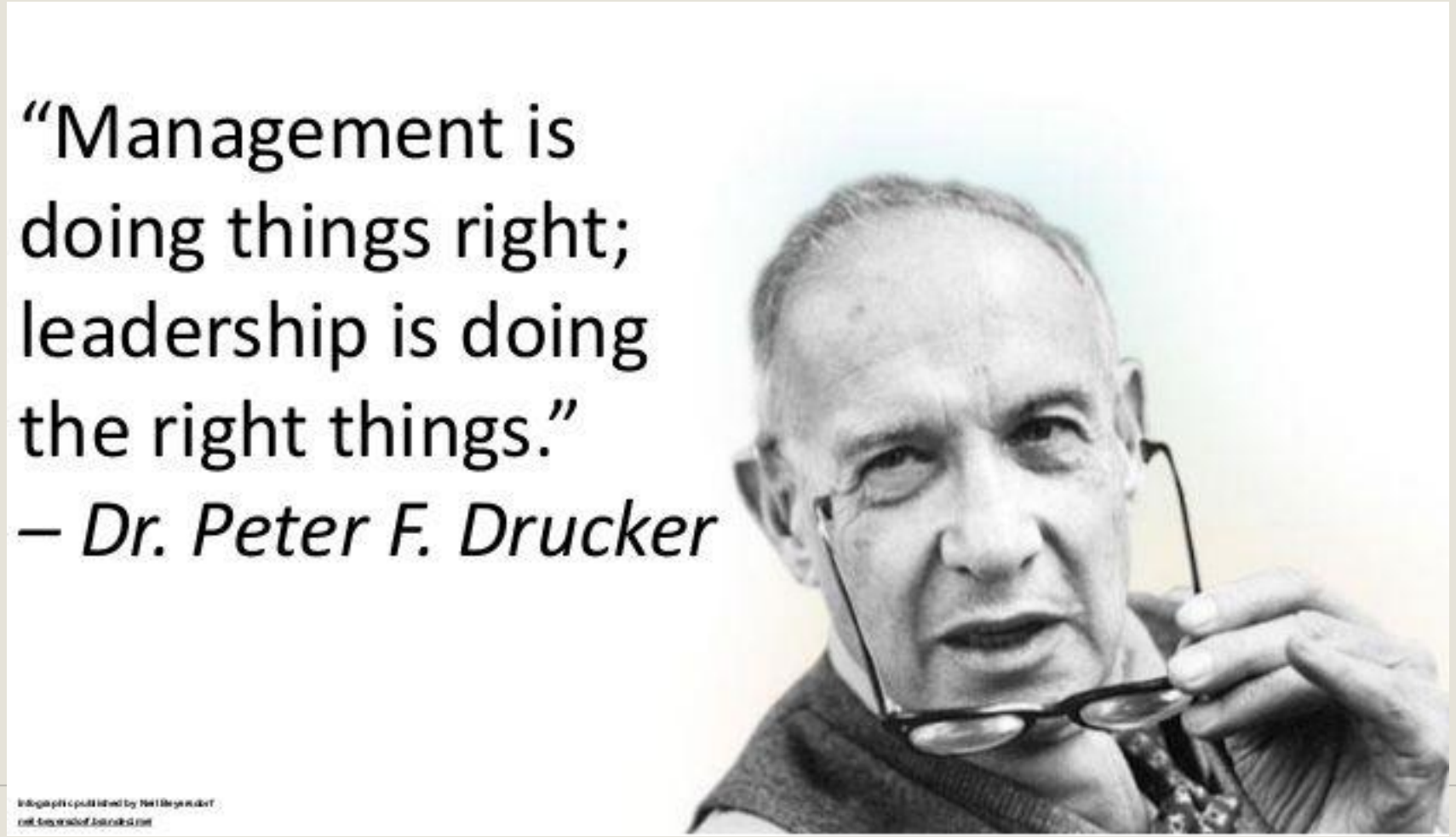
3. WELKE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BESTAAN ER?

TOXISCH LEIDERSCHAP

Een manier van leidinggeven waarbij een leider door negatief, controlerend of respectloos gedrag medewerkers en de werksfeer schaadt



4. WAT IS HET VERSCHIL MET MANAGEMENT?



4. WAT IS HET VERSCHIL MET MANAGEMENT?

Leiderschap	Management
Inspireert mensen	Organiseert mensen en taken
Richt zich op een visie	Richt zich op planning en doelen
Motiveert medewerkers	Stuurt medewerkers aan en volgt ze op
Stimuleert vernieuwing	Focust op coördinatie

4. WAT IS HET VERSCHIL MET MANAGEMENT?

“Een leider zet de bakens uit, terwijl een manager de implementatie van processen en activiteiten aanstuurt en opvolgt.”



multitasker

4. WAT IS HET VERSCHIL MET MANAGEMENT?

TYPISCHE (8) ROLLEN VAN EEN MANAGER:

changemanager (veranderingen doorvoeren)

‘bemiddelen’ tussen verschillende belangen en prioriteiten

verantwoordelijkheid nemen

resultaatgericht zijn

middelen coördineren

samenwerking bevorderen

opvolgen en controleren

medewerkers coachen

5. VOORBEELDEN

EEN CEO VAN EEN WOONZORGCENTRUM:

De CEO draagt een duidelijke visie op goede ouderenzorg uit en motiveert medewerkers om bewoners met respect en aandacht te behandelen als kernwaarde van de organisatie. Hij of zij zorgt ervoor dat de bewoners centraal staan in de organisatie. Dit betekent concreet luisteren naar bewoners, familie en personeel.

5. VOORBEELDEN

EEN CEO VAN EEN TRANSPORTBEDRIJF:

De CEO zet aandacht voor tevreden klanten en betrouwbare leveringen centraal als focus voor het bedrijf. Hij of zij speelt in op veranderingen in de transportsector. Denk bijvoorbeeld aan het stijgend belang van duurzaamheid. In deze dynamische context geeft de CEO richting aan het bedrijf door bijvoorbeeld in te zetten op elektrische voertuigen.

5. VOORBEELDEN

EEN DIRECTEUR VAN EEN SCHOOL:

De directeur motiveert leerkrachten om kwalitatief onderwijs te geven en zorgt ook voor een veilige omgeving voor leerlingen en personeel. Dit betekent luisteren naar leerlingen, ouders en leerkrachten. Hij/zij ondersteunt nieuwe ideeën en verbeteringen in het onderwijs en probeert een positieve sfeer en verbondenheid te creëren.

6. OEFENINGEN

OEFENING 1: Lees de business case en identificeer
a) de kenmerken van (goed) leiderschap en b) de dominante leiderschapsstijl(en).

6. OEFENINGEN

De vrouwelijke CEO van een grote sportwinkelketen met vijftien vestigingen vindt het belangrijk dat het bedrijf voortdurend inspeelt op wat klanten en de markt verwachten. Op maandag begint haar werkweek meestal met een vergadering met het managementteam.



6. OEFENINGEN

Daar worden de verkoopcijfers van de vijftien winkels en de belangrijkste resultaten besproken. De CEO analyseert welke producten goed verkopen en waar er verbeteringen nodig zijn. Ze luistert naar de mening van haar managers, maar bepaalt uiteindelijk meestal zelf welke richting het bedrijf uitgaat.
Op dinsdag bezoekt ze vaak één of meerdere vestigingen van de winkelketen. Tijdens deze bezoeken praat ze met winkelmedewerkers, teamleiders en klanten.


RUN
TRAIN
NEUTRAL CUSHIONING
WOMEN
OOFOS

6. OEFENINGEN

Ze vraagt medewerkers hoe het werk verloopt en met welke problemen ze te maken krijgen. Hierbij toont ze empathie en probeert ze te begrijpen wat er op de werkvloer leeft. Medewerkers waarderen het dat de CEO regelmatig persoonlijk aanwezig is in de winkels. Toch betekent luisteren voor haar niet automatisch dat ze de voorstellen van medewerkers zal volgen.

6. OEFENINGEN

Wanneer hun ideeën botsen met haar eigen visie, kiest ze meestal voor haar eigen standpunt. Op woensdag bespreekt ze samen met de commerciële afdeling nieuwe trends in sportkleding en sportartikelen. Ze kijkt daarbij vooral naar verkoopcijfers, concurrenten en veranderingen in het gedrag van klanten. Volgens haar moet de klant altijd centraal staan in elke beslissing die het bedrijf neemt.


HOME COURT
WE ARE BACK
NEW YORK CITY
THE CLINIC

6. OEFENINGEN

Ze verwacht daarom dat iedere medewerker zich aanpast aan de behoeften van de markt en de klanten. Op donderdag houdt de CEO zich vaak bezig met belangrijke strategische beslissingen voor de winkelketen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het openen van een nieuwe winkel of het veranderen van het assortiment. Bij zulke grote beslissingen komt haar sterke ego duidelijk naar voren.

6. OEFENINGEN

Ze heeft veel vertrouwen in haar eigen ervaring en haar vermogen om de juiste keuzes te maken. Daardoor houdt ze niet altijd voldoende rekening met de bezorgdheden van haar medewerkers. Sommige medewerkers kunnen hierdoor het gevoel krijgen dat hun mening uiteindelijk weinig invloed heeft. Op vrijdag bespreekt ze met haar managers de resultaten en problemen van de afgelopen week.

6. OEFENINGEN

Ook dan vraagt ze naar ervaringen van medewerkers en reacties van klanten. Ze wil weten wat beter kan, maar blijft sterk vasthouden aan haar commerciële visie.

Kortom, enerzijds is ze betrokken, zichtbaar op de werkvloer en bereid om naar medewerkers te luisteren. Anderzijds neemt ze belangrijke beslissingen vaak zelf en stelt ze de wensen van de markt en klanten voorop.

6. OEFENINGEN

Leiderschapskenmerken	Leiderschapsstijlen

6. OEFENINGEN

Leiderschapskenmerken	Leiderschapsstijlen

6. OEFENINGEN

OEFENING 2: Analyseer het leiderschap in het bedrijf of de organisatie van jouw onderzoekscompetentie en identificeer a) de kenmerken van (goed) leiderschap en b) de dominante leiderschapsstijl(en).

6. OEFENINGEN

Leiderschapskenmerken	Leiderschapsstijlen

6. OEFENINGEN

Leiderschapskenmerken	Leiderschapsstijlen