

Dit zijn de 11 belangrijkste leiderschapspatronen - en hun schaduwkant

30 okt 2014 | [Peter Boerman](#) **In iedere manager schuilt een beetje Dr. Jekyll én Mr. Hyde. Wie deze schaduwkanten kent,**

kan ze productief maken.

Topmanagers moeten beschikken over een grote *drive* en uitstekende interpersoonlijke vaardigheden om zichzelf en anderen succesvol te laten zijn. Ze kunnen echter ook doorschieten in deze kwaliteiten, met negatieve, en soms zelfs rampzalige gevolgen als resultaat. De Nederlandse hoogleraar Erik de Haan, verbonden aan Ashridge Business School en de VU Amsterdam, deed er samen met Anthony Kasozi onderzoek naar, en schreef het boek [De schaduwkant van leiderschap](#).

Ontsporen

Het onderzoek is gebaseerd op inzichten uit de psychiatrie en psychotherapie en toont hoe leiders kunnen ontsporen als hun kwaliteiten 'overgebruikt' worden. De Haan: "De schaduwkant van leiderschap is nauw verbonden met de positieve kant, maar deze twee kunnen bij hoge druk uiteen worden geduwd. Zo worden in beginsel goede eigenschappen voor het verkeerde ingezet. Dit zie je gebeuren in de politiek, maar ook in het bedrijfsleven. Het is zaak de in de schaduw weggestopte aspecten van je persoonlijkheid terug te halen en ermee aan de slag te gaan. Zet ze in ten gunste van de organisatie. Hiervoor is zelfreflectie en zelfonderzoek nodig."

11 patronen

De Haan en Kasozi beschrijven 11 leiderschapspatronen, met elk hun eigen schaduwkanten (variërend in intensiteit). De beschrijvingen zijn onderverdeeld in drie hoofdgroepen. De twee auteurs willen met hun boek en onderzoekers leiders aanmoedigen 'te kijken naar eigen omstandigheden en gedragingen. Zo zijn leiders beter in staat te identificeren of kwaliteiten nog constructief en productief zijn, of dat zij te veel neigen naar problematisch en contraproductief gedrag', aldus De Haan.

De 11 persoonlijkheidspatronen, onderverdeeld in de 3 hoofdgroepen:

Durfers & Doenals

#1. De charmante ritselaar

De charmante ritselaar voert acties uit die tegen de regels ingaan, en buigt daarmee regels om ten gunste van zichzelf. In deze 'antisociale' leiderschapsstijl is er geen sprake van strikte verantwoordelijkheid, de eigen verantwoordelijkheid ligt in de schaduwkant. De charmante ritselaar denkt dat regels er zijn om te breken.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Hoeveel moeite heb ik ermee als ik word aangesproken op mijn eigen handelen?

#2. De speelse aanmoediger

De speelse aanmoediger gelooft niet in zijn eigen woorden. Dit is een passief-aggressieve managementstijl.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Vind ik het moeilijk om verantwoording te nemen voor mijn eigen woorden en daden?

#3. De primadonna

De primadonna beïnvloedt rechtstreeks en baadt in het eigen succes. Deze leiders kunnen goed kritiek geven, maar zijn niet zelfkritisch, omdat hun nederigheid in de schaduw ligt. Narcisme is kenmerkend voor deze leiders, die denken dat zij gelijk hebben en de rest niet.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Hoe vaak denk ik dat anderen ernaast zitten en niet goed in hun werk zijn?

#4. De afstandelijke diplomaat

De afstandelijke diplomaat vertoont schizoïde patronen. Deze manager houdt zich op afstand en bemoeit zich nergens mee.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Bemoei ik me wel met dagelijkse gang van zaken?

Streng denkers

#5. De verantwoordelijke zwoeger

De verantwoordelijke zwoeger heeft een scherp oog voor detail, maar kijkt niet naar hoofdlijnen. Deze leiders zijn vasthoudend en motiveren door zelf het goede voorbeeld te geven, maar zien soms door de bomen het bos niet meer. Prioriteiten stellen zit in de schaduwkant.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Wind ik me vaak op over kleine zaken, terwijl ik het zicht op het geheel verlies?

#6. De impulsieve loyalist

De impulsieve loyalist vertoont borderline-patronen en valt ten prooi aan stemmingswisselingen.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Vind ik het moeilijk om slecht nieuws te krijgen over de gang van zaken bij mijn onderneming?

#7. De briljante scepticus

De briljante scepticus ziet vooral de negatieve dingen van de zaak. Er is sprake van paranoïde patronen.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Denk ik vaak dat mensen voor of tegen mij zijn, en vooral tegen me?

#8. De creatieve dagdromer

De creatieve dagdromer gaat de realiteit te buiten. Zijn patronen zorgen ervoor dat hij (of zij) anders probeert te zijn, enkel om anders te zijn.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Komen mijn verwachtingen vaak niet uit?

Gevoelige zorgers

#9. De brave steunpilaar

De brave steunpilaar draagt ondersteuning aan en wil anderen oprecht helpen. Hij zet zich in voor de gemeenschappelijke prestatie en bekommert zich minder om persoonlijk succes. Deze leider wil bij iedereen goed liggen.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Bekommer ik mezelf om iedereen **2n8**en probeer ik te bereiken dat iedereen zich prettig voelt? **#10. De talentvolle toneelspeler**

De talentvolle toneelspeler vertoont theaterpatronen. Deze manager moet en zal het middelpunt van de belangstelling zijn.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen: Ben ik bezeten van mijn publ ago?

#11. De aarzelende toeverlaat De aarzelende toeverlaat durft geen knopen door te hakken. Hij of zij vertoont ontwijkende patronen.

De vraag die deze manager zichzelf moet stellen:

Maak ik me zorgen, of twijfel ik omdat ik me afvraag wat mensen zouden kunnen denken of doen?

Laat de schaduwkant niet de overhand nemen

Effectieve leiders faciliteren communicatie, informeren en staan open voor opmerkingen en kritiek vanuit alle lagen van de organisatie, en besteden daar meer aandacht aan dan aan bijvoorbeeld politiek, netwerken en operationele zaken, aldus De Haan. 'Het gaat allemaal om de balans in leiderschapskwaliteiten. Dit onderzoek geeft aan dat het belangrijk is de managementactiviteiten gezond en gebalanceerd te houden, en open te staan voor kritiek vanuit je eigen schaduwkanten. Ook al is dat soms pijnlijk.'