

DNA VAN LEIDERSCHAP

ONTWIKKEL HET LEIDERSCHAP
DAT JIJ AL VAN NATURE BEZIT

FRANK
VOGT

Onderbouwd, inspirerend en persoonlijk – dankzij de ervaring van zowel Frank én de geïnterviewde CEO's – triggert dit boek je om stil te staan bij je eigen leiderschaps-DNA en hoe je dit kunt blijven ontwikkelen om je eigen route te blijven bepalen.

Annemarie Buitelaar, CEO Adevinta Benelux (Marktplaats)

Eindelijk een Nederlands leiderschapsboek dat zich kan meten met de beste Amerikaanse voorbeelden! Vlot geschreven en goed gedocumenteerd. Frank Vogt zet de lezer met *DNA van leiderschap* aan tot denken én doen: hoe verhoudt mijn leiderschap zich tot dat van de dertien heel diverse rolmodellen? Hoe scoor ik zelf op de vijf dimensies van goed leiderschap? Wie wil ik zijn als leider voor mijn team? Wat wil en kan ik anders doen?

Pieter Ligthart, managing director Russell Reynolds Associates

Een lezenswaardig boek met een andere insteek; leiderschap is naast plaats-, context- en tijdgebonden nadrukkelijk ook waar iemand staat in zijn eigen ontwikkeling. Ons eigen DNA bepaalt zo weliswaar het vertrekpunt maar niet het 'eindpunt'; omgeving en (leer)ervaringen bepalen de verdere ontwikkeling van een ieders leiderschaps-DNA. Dit boek geeft stof tot nadenken over eigen leiderschap en ontwikkeling daarvan.

Pieter Elbers, voormalig CEO KLM

In een wereld van toenemende onzekerheid, chaos en verandering wordt de roep om leiderschap steeds groter. *DNA van leiderschap* laat zien dat gunstig DNA noodzakelijk maar niet voldoende is om een succesvol leider te zijn. Uit de intrigerende en persoonlijke portretten in dit boek spreekt ook vooral het vermogen om de eigen beperkingen te onderkennen als belangrijke voorwaarde voor effectief leiderschap.

Joost de Haas, adjunct-professor of Entrepreneurship INSEAD

De persoonlijke verhalen van eigentijdse leiders inspireren én geven huiswerk mee. Frank Vogt slaagt erin om je mentaal op zoek te laten gaan naar wat je van huis uit hebt meegekregen en welke eigenschappen je als leider in deze tijd nodig hebt.

Arjan Lock, directeur EO

Frank Vogt heeft een inspirerend boek geschreven dat jou de mogelijkheid biedt je eigen leiderschap te ontdekken door inspirerende voorbeelden en treffende uitspraken. Geen boek met een traditioneel recept voor succesvol leiderschap, maar een zoektocht waarbij je zelf jouw eigen ingrediënten kunt selecteren. Een boeiend boek vol wijsheid zonder belerend te zijn dat smaakt naar meer.

Onno Hamburger, grondlegger van werkgeluk in Nederland en werkgeluk psycholoog

Vanaf het eerste moment zit ik erin, raak geïnspireerd en leer. Bijzondere leiders aan het woord over hun persoonlijke zoektocht, successen en heel eigen stijl van leiderschap. Doelgericht, elke dag weer opnieuw op reis.

Sven Arne Tepl, algemeen en artistiek directeur Residentie Orkest

Frank Vogt heeft een heel originele invalshoek gekozen met *DNA van leiderschap*. Het was voor mij heel herkenbaar hoe sommige belangrijke factoren die een leider succesvol kunnen maken meer in je genen (of opvoeding) zitten en andere juist meer inspanning vergen. Zoals beschreven is het (zelf)bewustzijn daarover misschien wel belangrijker dan alle goede eigenschappen proberen te combineren in een 'mythe van een perfecte leider'. De verschillende interviews, met mensen in heel uiteenlopende sectoren en posities, illustreren dit perfect en maken het boek ook nog eens heel boeiend om te lezen.

Bart Filius, CFO & COO Galapagos

Frank Vogt heeft een zeer lezenswaardig en verfrissend boek over leiderschap geschreven. Hierbij wordt eens een keer niet uitgegaan van de 'ideale leider' en de daarvoor benodigde kwaliteiten, maar veel meer van de ontwikkeling van ieders individuele leiderschap. De aanvulling met de open gesprekken met niet altijd voor de hand liggende leiders geven hier nog eens extra verdieping aan.

Geert van den Goor, group managing partner Valcon

Deze beproefde levenslessen van ondernemers, artiesten & anderen kunnen je verder helpen om een betere leider te zijn, vooral in deze onzekere tijden.

Kayvan Kian, senior advisor McKinsey & Company, auteur van *What is water?* en *What is wisdom?*

Op een toegankelijke manier brengt Frank Vogt de leiderschapsverhalen van dertien authentieke personen tot leven. Inspirerend en herkenbaar! Het heeft mij aangezet tot reflectie over mijn eigen leiderschapsrol. Een absolute aanrader voor iedereen die wil weten hoe leiderschap tot in je vezels aanvoelt.

Paul van Zwam, managing partner TopsportCompany

Aan de hand van zijn afkomst en loopbaan, wetenschappelijke inzichten en 13 interviews, belicht Frank Vogt effectief leiderschap in deze tijd. Een uitdagende en boeiende onderneming, die ons langs vijf onderscheidende aspecten van leiderschap leidt. Een van de lessen van dit inspirerende boek is dat we die allemaal kunnen ontwikkelen, op onze eigen wijze.

Rimco Spanjer, algemeen directeur Malmberg

De kern van leiderschap in de 21^{ste} eeuw is om op gezette tijden het eigen leiderschap te herijken en bij te schaven. Dit boek doet dat en zorgt ervoor dat je constant een beetje 'oncomfortabel' bent met je eigen leiderschap. Het kan echt beter zonder nu te verwachten dat het perfect wordt.

Prof. dr. Fred van Eenennaam, founding partner The Decision Group, endowed by prof. Porter of Harvard in the Harvard Hall of Fame in Microeconomics

DNA van leiderschap leest vlot weg en bevat bruikbare en praktische leiderschapservaringen van een interessante en diverse groep leiders. Mijn favoriete citaat komt uit zijn interview met Heleen Lameijer: 'Leiderschap bestaat bij de gratie van volgerschap'. Frank Vogt kadert deze en andere lessen en reikt vijf constanten aan die deze groep leiders onderscheidt van anderen. Aanrader!

Vincent Weijers, COO bol.com

DNA
VAN
LEIDER
SCHAP

DNA VAN LEIDER SCHAP

ONTWIKKEL HET LEIDERSCHAP
DAT JIJ AL VAN NATURE BEZIT

FRANK
VOGT



INHOUD

Inleiding	11
1 DNA en leiderschap	17
2 Het belang van effectief leiderschap	23
JOSEFIEN GROOT – QLAYERS	33
<i>‘Het gaat erom hoe je constructief verder kunt.’</i>	
JAAP WINTER – PHYLEON	45
<i>‘Hoe meer regels we hebben, hoe minder we in staat zijn om morele afwegingen te maken.’</i>	
3 Expeditie Leiders creëren hun eigen pad	59
TON KEUNEN – BROUT	69
<i>‘Als je niet voorbij je eigen weerstand komt, ga je niet groeien.’</i>	
HELEEN LAMEIJER – MAKE SCIENCE WORK	81
<i>‘Je moet ervoor zorgen dat iedereen zich gezien en gehoord voelt.’</i>	
4 Gids Leiders koersen naar een zinvolle toekomst	93
HERMAN VAN BOLHUIS – 3D MAKERS ZONE	103
<i>‘Ik wil mensen voorbereiden op de toekomst.’</i>	
SUSAN DUINHOVEN – SANOMA	117
<i>‘Een organisatie vormen gaat over met elkaar een koers bepalen en die uitvoeren.’</i>	

5	Vertrouwen Leiders werken vanuit een positief mensbeeld	129
	HUUB VERMEULEN – BOL.COM	139
	<i>‘Stuur je op plezier, dan stuur je op resultaat.’</i>	
	ROBY HORMIS – TOSTI CREATIVE	151
	<i>‘Het gaat erom dat je de ander laat ervaren dat hij het zelf kan.’</i>	
6	Context Leiders zorgen voor de juiste omstandigheden	163
	WENDE – PERFORMER	171
	<i>‘Als je weet om welke ziel het gaat, hoef je er ook niet veel leiding aan te geven.’</i>	
	TJARK TJIN-A-TSOI – TNO	183
	<i>‘Een CEO zijn is: een krachtenveld herorganiseren.’</i>	
7	Zelfbewustzijn Je unieke leiderschapskwaliteiten inzetten	195
	MARIAN SPIER – FEM-START	205
	<i>‘Ik denk elke dag na over waar ik naartoe wil.’</i>	
	EUGENIE VAN WIECHEN – FD MEDIAGROEP	217
	<i>‘Ik heb liever dat iemand zegt: “Ik weet het niet zeker.”’</i>	
8	De voortdurende ontwikkeling van leiderschap	231
	ERIC DE VROEDT – HET NATIONALE THEATER	239
	<i>‘Het is een continu zoekproces naar wat het beste leiderschap is.’</i>	
	Nawoord	251
	Dankwoord	253
	Over de auteur	255
	Literatuur	257

**Ter nagedachtenis aan mijn vader,
Willem Vogt**

**Voor Max, Joep en alle
toekomstige leiders**

INLEIDING

Het vuurtje van leiderschap is jaren geleden bij mij aangestoken. Als jonge consultant zag ik in de jaren negentig veel bedrijven vanbinnen. Succesvolle bedrijven waar het prettig werken is, maar ook minder succesvolle bedrijven. Ik heb zelf vrij sterke denkbeelden over wat leiderschap zou moeten zijn. Dat is mede gevoed door wie ik ben, en wat ik van huis uit heb meegekregen. Als zoon van een marineofficier heb ik mijn gehele jeugd in Den Helder doorgebracht. Mijn vader was commandant, en zo kreeg ik een beeld van wat leiderschap bij de marine inhield.

Naarmate ik ouder werd, herkende ik steeds meer van mijn vader in mijzelf. Ik werd me bewust van het DNA dat ik had meegekregen. Niet alleen van mijn vader, maar ook van mijn moeder en grootouders. En hoe dat DNA zich in mij verder ontwikkelde door mijn jeugd, mijn studie en mijn werk bij Accenture (dat heette toen gewoon nog Andersen Consulting).

En zo zou ik ruim twee jaar werken voor Van Melle, een prachtig familiebedrijf bekend van Mentos en Fruittella. De verkoopmaatschappij werd geleid door Dooitzen Lodewijk, een gezellige en

succesvolle manager. Alleen, hij deed niet wat ik verwachtte van een leider. Hard werken, veel doorvragen, dat soort dingen. Sterker nog, Dooitzen hield er vrij relaxte kantooruren op na. En toen ik een halfjaar interim financial manager werd in zijn team had hij niet de behoefte elke week, laat staan elke dag, met mij allerlei zaken door te nemen. Maar het bedrijf draaide fantastisch, en de mensen liepen met hem weg. Meer en meer raakte ik gefascineerd door zijn stijl. Een stijl volledig in lijn met wie hij is.

Hoe werken succesvolle leiders, wat is hun eigen manier en hoe heeft zich dat ontwikkeld? Vragen waar ik ruim dertig jaar door ben geboeid. Mijn eigen ontwikkeling op het gebied van leiderschap is mede vormgegeven door mijn zoektocht naar de antwoorden op deze vragen.

In die dertig jaar heb ik voor diverse organisaties gewerkt. Als adviseur, manager, directielid, coach en toezichthouder. Voor groeiende bedrijven, en bedrijven die in zwaar weer terechtkwamen. Met heel goede leiders, en met (veel) minder goede. Waarbij het woord 'leider' niet is voorbehouden aan de CEO of algemeen directeur,

maar het gehele leiderschap binnen een organisatie. Hoewel ik steeds meer onderkende dat de impact van 'toon van de top' niet kan worden onderschat. En zo ontwikkelde het DNA van leiderschap zich in mij, door wat ik van huis uit had meegekregen en de omgevingen waar ik in werkte. Ik werd me steeds bewuster van mijn stijl, wie ik was en hoe ik op mijn eigen wijze invulling wilde geven aan leiderschap.

Dit boek gaat in op de vraag hoe succesvolle leiders werken, en hoe ze zo zijn geworden. Het gaat om de eigenschappen waarmee ze het onderscheid maken. Van leiders wordt, voor alle duidelijkheid, veel gevraagd. Processen en structuren aanbrengen, vergaderingen kunnen leiden of jaarcijfers kunnen presenteren zijn daar enkele voorbeelden van. Dat is zeer belangrijk, maar niet onderscheidend. Daarmee maak je niet het verschil.

De eigenschappen waar je wel het verschil mee maakt, zitten veel dieper in ons DNA. Dat zijn zaken als vertrouwen of het creëren van de juiste context waarin de organisatie optimaal functioneert zodat iedereen zijn of haar maximale bijdrage kan leveren en persoon-

lijke groei kan laten zien. Zorgen dat je je als leider vooral richt op die zaken die niemand anders kan, of die nu echt je aandacht vragen.

Het gaat om de wijze waarop de leider de organisatie meeneemt naar de toekomst. Dat is te vergelijken met een expeditie in plaats van het aflopen van een rechte weg. Doorgronden van wat er om ons heen gebeurt en staat te gebeuren, op het gebied van demografie, technologie en economie. Daarbij weten wat we niet weten en bepalen in welke mate dat relevant is voor de nieuwe koers. Als leider ben je de gids die op zijn of haar eigen wijze deze expeditie leidt. (We maken in het boek verder geen onderscheid tussen hem of haar.)

Je ontwikkelt je op basis van je eigen ervaringen, indrukken en opleidingen. En deze ontwikkeling is voor iedereen anders en uniek. Ons DNA bepaalt het vertrekpunt en de mate waarin bepaalde eigenschappen aanwezig zijn. Maar dat wil niet zeggen dat daarmee alles vaststaat. De omgeving waarin we opgroeien en werken, heeft invloed op de verdere ontwikkeling van ons leiderschaps-DNA. En zo krijgt leiderschap vorm in ieder van ons, op unieke wijze.

We zijn allemaal unieke leiders. Dat wil niet zeggen dat we allemaal zullen eindigen als CEO (los van de vraag of je dat zou moeten willen). Ik heb in diverse directies gewerkt, maar ben nog nooit CEO geweest. Omdat ik tot de conclusie kwam dat die rol niet bij mij past. Mijn ontwikkeling op het gebied van leiderschap heeft voor mij geresulteerd in diverse functies waar ik met veel plezier en voldoening op terugkijk.

DNA van leiderschap biedt een ander perspectief op de ontwikkeling van leiderschap. Vijf aspecten die voor mij de essentie vormen van effectief leiderschap staan hierin centraal: Expeditie, Gids, Vertrouwen, Context en Zelfbewustzijn. Het zijn vijf constanten waarmee effectieve leiders zich onderscheiden. Ze worden uitvoerig besproken, evenals het begrip 'effectief leiderschap'.

Dit boek bevat daarnaast dertien uitgebreide portretten van effectieve leiders. Zeer uiteenlopend qua leeftijd, rol en aanpak. Maar allemaal unieke, vanuit hun persoonlijkheid en levensloop werkende leiders. (Twee geportretteerde leiders, Huub Vermeulen en Tjark Tjin-A-Tsoi, vervullen inmiddels een andere functie.)

Elk portret is ondergebracht bij een van de genoemde aspecten als inspirerend voorbeeld, hoewel het portret zich niet beperkt tot dat ene aspect. De portretten bieden daarnaast verschillende perspectieven op leiderschap, verschillende invalshoeken passend bij de persoon en rol. **Het portret biedt een unieke kijk op de persoon achter de leider en op hoe het leiderschap zich bij ieder van hen heeft ontwikkeld.** Het zijn geen van alle supermensen die wel even komen vertellen hoe het moet. Dat is een onrealistische en naar mijn mening zelfs gevaarlijke verwachting van leiders. Unieke omstandigheden bij individuele organisaties vragen om unieke leiders. Met hun eigen ontwikkeling, werkwijze en impact.

DNA van leiderschap biedt een structuur om jouw eigen ontwikkeling op het gebied van leiderschap vorm te geven. Het boek nodigt hopelijk uit tot inspiratie, observatie, reflectie en actie. Welke eigenschappen heb ik van nature sterk ontwikkeld? Welke minder, en hoe zou ik die kunnen versterken? Is dat nodig; en welke consequenties heeft mijn ontwikkeling voor de rest van het team of de organisatie? In welke portretten herken ik mezelf of door welke

raak ik het meest geïnspireerd? En wat zegt dat over de ontwikkeling van mijn leiderschap?

Ik wens je veel inspiratie en ontwikkelplezier toe met dit boek!

1

DNA
EN
LEIDER-
SCHAP

Leiders worden niet geboren en ook niet gemaakt. De van nature aanwezige en minder aanwezige leiderschapskwaliteiten geven vorm aan jouw leiderschap. En van daaruit start je je verdere ontwikkeling als leider. Die vormt zich dus op basis van je DNA en verdere ervaringen, de omgevingen in je leven en je loopbaan. Jouw eigen route. Want zoals ieders DNA uniek is (eeneiige tweelingen uitgezonderd) zo is ook ieders leiderschap uniek.

Op zoek naar het DNA van dé leider

Met de opkomst van de interesse in ons DNA sinds de jaren negentig kwam de term ook al snel in de managementliteratuur terecht. Regelmatig lees je nu over het 'leiderschaps-DNA' dat nodig is om een krachtige strategie neer te zetten. Ook wordt er veel gesproken over het DNA van organisaties en hun teams. Of neem het bekende boek *The Innovator's DNA* van Dyer, Gregersen en Christensen over het 'DNA van de innovator'. Vaak is het niet meer dan een metafoor, maar er vindt ook biologisch DNA-onderzoek plaats naar leiderschapskwaliteiten, zoals besluitvaardigheid, gezag

en empathie. Die zoektocht kan extreme vormen aannemen. Zo zijn er zelfs pogingen om via een DNA-test te bepalen of iemand een geschikte leider zou zijn.

Dit soort initiatieven wordt niet altijd enthousiast ontvangen, of zelfs vergeleken met kwakzalverij. Maar anderzijds benadrukt dit hoezeer we eraan gehecht zijn de kern van effectief leiderschap te willen doorgronden. Het wekt de indruk dat we maar wat graag de code willen kraken, als het ware. Echter, we moeten ons realiseren dat we, net als over het DNA, over leiderschap nog veel niet weten. En dat de zoektocht naar dé code een illusie lijkt te zijn. Er is geen simpel model waarmee we dé ideale leider kunnen creëren.

Dat is ook helemaal niet nodig, er zijn voldoende voorbeelden van effectief leiderschap om ons heen. Sterker nog, je zou kunnen zeggen dat we tegenwoordig, meer dan bijvoorbeeld veertig jaar terug, juist behoefte hebben aan persoonlijk leiderschap, aan menselijk, individueel leiderschap. Passend bij de huidige tijdgeest en inspeland op de uitdagingen waar organisaties mee worden geconfronteerd.

Over DNA en erfelijkheid

Pas in 1860 werd DNA ontdekt, door de Zwitserse wetenschapper Friedrich Miescher. We weten inmiddels dat DNA-moleculen bestaan uit twee lange strengen van vier basiscomponenten. Deze strengen zijn verbonden en vormen een soort spiraal (de helix), ons DNA. Voor 99 procent zijn deze strengen identiek tussen mensen. Echter, de resterende 1 procent betekent dat er nog steeds miljarden verschillende DNA-combinaties mogelijk zijn. Het maakt ieder mens uniek. We zijn de laatste decennia veel meer te weten gekomen over ons DNA. Het fenotype, het totaal van onze waarneembare eigenschappen, is deels genetisch bepaald. Uit DNA-onderzoek, aldus de Amerikaanse psycholoog en geneticus Robert Plomin, weten we dat bepaalde eigenschappen erfelijk zijn. Plomin laat zien dat onze lengte voor 80 procent erfelijk is bepaald, ons gewicht voor 70 procent. **Maar ook onze intelligentie (50 procent) en persoonlijkheid (40 procent) krijgen we voor een aanzienlijk deel van onze voorouders mee.** Deze exacte percentages zijn overigens onderdeel van voortdurend wetenschappelijk debat. Maar dat deze relatie bestaat, lijkt duidelijk.

En dat is, of we dat nu leuk vinden of niet, een gegeven.

Is dit wellicht wat we bedoelen met 'natuurlijk leiderschap': leiders die van nature beschikken over een hoge mate van bijvoorbeeld empathie of gezag? Hoeveel we ook te weten zijn gekomen, heel veel weten we ook nog niet. De effecten van DNA en erfelijkheid op psychologische en leiderschapsaspecten zijn veel lastiger meetbaar dan bijvoorbeeld lengte of gewicht. En ook hoe de relatie tussen genen en eigenschappen exact tot stand komt, is nog onbekend. Er wordt veel wetenschappelijk onderzoek gedaan; jaarlijks besteden we wereldwijd meer dan 3 miljard dollar aan DNA-onderzoek. Dat is vooral omdat meer inzicht in DNA en de implicaties ervan een bijdrage kan leveren aan het voorkomen van bepaalde aandoeningen. Of we gaandeweg ook meer over leiderschaps-DNA zullen leren, is nog onduidelijk.

'Nature vs nurture'

Betekenen bovenstaande cijfers dat we met een DNA-test toch (voor een deel) kunnen bepalen of iemand een succesvol leider zal zijn? Nee, want de eigenschap-

pen zijn niet vanaf de geboorte onveranderlijk; **DNA bepaalt niet het recept voor het leven**. Genen zijn onveranderlijk maar hun effect niet, aldus bioloog en publicist Thomas Oudman.

Onder genetici is de impact van erfelijkheid versus de omgeving ('nature versus nurture') bron van voortdurend onderzoek. We gaan er hier niet verder op in, maar een conclusie is wel dat zowel genen als omgeving invloed hebben op de wijze waarop eigenschappen zich ontwikkelen. Zo verandert de impact van erfelijke eigenschappen gedurende ons leven.

Arts en neurobioloog Dick Swaab laat zien dat bij de ontwikkeling van onze intelligentie de invloed van onze omgeving vrij hoog is. Op jonge leeftijd komt die invloed van buitenaf en hebben we daar weinig invloed op. Het overkomt je als het ware. Naarmate we ouder worden, worden we bewust of onbewust selectiever in de omgeving waarin we ons gaan bevinden. En de keuze voor die omgeving wordt mede beïnvloed door erfelijke eigenschappen. En hier zit een interessante invalshoek voor de ontwikkeling van leiderschap. Het is niet zo dat ieders genetische startpositie ons leiderschap definieert als een gegeven waar we maar mee hebben te leven. Want waar

de genen onveranderlijk zijn, zijn de effecten daarvan dat zeker niet. DNA heeft invloed maar bepaalt niet. **Hoe bewust zijn we ons ervan dat we zelf invloed hebben op onze leiderschapsontwikkeling, wellicht veel meer dan we op het eerste oog denken?**

DNA en effectief leiderschap

Dit boek gaat over effectief leiderschap, een begrip dat in het volgende hoofdstuk verder wordt besproken. Hoe zich dat vormt vanuit het eigen, unieke DNA en de ontwikkeling ervan gedurende leven en loopbaan. Want zoals ieder mens uniek is, zo is ook iedere leider uniek. Op het eerste oog zien we ook veel overeenkomsten tussen leiders, net als de 99 procent van ons DNA. Vaak hebben ze vergelijkbare scholing, ervaring of bepaalde vaardigheden. Maar als we goed kijken, zien we verschillen die veel dieper in het DNA aanwezig zijn en zich van daaruit mede hebben ontwikkeld. Ontwikkelen is wat anders dan alleen maar aanleren. Vaardigheden zijn aan te leren, en deze zijn belangrijk om een goede leider te kunnen zijn. Denk aan presenteren, communiceren en structureren. Die zijn nodig maar niet afdoende.

Wat in mijn ogen de essentie van effectief leiderschap is, wordt bepaald door een aantal aspecten. Een aantal eigenschappen die veel dieper in ons zitten. Hoofdstuk 5 behandelt een van die eigenschappen: vertrouwen. Vertrouwen uit zich bijvoorbeeld in regels: welke regels heeft de organisatie écht nodig of heb jij als leider ter controle bepaalde regels nodig? En vanuit welk mensbeeld, zoals we dat in hoofdstuk 5 zullen bespreken, kijk je naar je team en organisatie? Je 'gutfeeling' hierover is niet zomaar te veranderen. Training en begeleiding kunnen hier veel bewerkstelligen, maar zijn niet voldoende. Een cursus 'Hoe geef ik vertrouwen' maakt je niet ineens effectief op dat vlak. Dergelijke eigenschappen *ontwikkel* je. Je maakt ze gaandeweg onderdeel van je fenotype, je waarneembare eigenschappen die worden bepaald door je genetische aanleg en de invloed van je omgeving daarop. Je effectiviteit wordt mede bepaald door de organisatie, je collega's en leidinggevenden.

In deze voortdurende wisselwerking kies je je eigen route. Hoe bewuster je deze keuzes kunt maken, des te groter de kans dat je leiderschap zich ontwikkelt in de richting van wie je bent én wilt zijn.

Leiders worden niet geboren en ook niet gemaakt: leiderschap ontwikkelt zich in ieder van ons. En net zoals DNA ons als mens uniek maakt, zo zijn we ook allemaal unieke leiders. Door de genen in ons DNA én de ontwikkeling die je doormaakt als mens. Er is wel een aantal constanten waarmee effectieve leiders zich onderscheiden.

Frank Vogt gaat uitvoerig in op deze vijf constanten en de wijze waarop die het DNA van leiderschap vormgeven. Daarnaast vind je in *DNA van leiderschap* uitgebreide portretten van dertien eigentijdse leiders

onder wie CEO's, ondernemers, adviseurs en artiesten met ieder zijn eigen DNA en leiderschapsstijl. Ze zijn allen succesvol en beschrijven in hun eigen woorden hun ontwikkeling en stijl als leider.

Dit boek is geschreven voor eenieder die vandaag leidinggeeft of dat morgen wil gaan doen. *DNA van leiderschap* biedt een structuur om jouw eigen ontwikkeling als leider vorm te geven, ongeacht de functie die je invult of de industrie waar je werkzaam in bent. En geeft je handvatten om jouw unieke DNA als leider te ontdekken en te ontwikkelen.

'Eindelijk een Nederlands leiderschapsboek dat zich kan meten met de beste Amerikaanse voorbeelden!'

Pieter Ligthart, managing director, Russell Reynolds Associates



9 789493 282063 >



www.s2uitgevers.nl