



HET
LEIDERSCHAPS
KOMPAS

EEN WERKBOEK VOOR BEWEGING

Het Leiderschapskompas

Koersvast veranderen. Wendbaar
organiseren.

Alex Offermans





OPENING

Wanneer er veel tegelijk speelt

Een koerswijziging, oplopende werkdruk, nieuwe technologie, andere verwachtingen van klanten of samenleving. Ondertussen moet het gewone werk doorgaan. Besluiten raken elkaar, belangen lopen uiteen en wat gisteren logisch leek, biedt vandaag niet vanzelfsprekend houvast.

Op zulke momenten wordt het moeilijk om het geheel vanuit dezelfde positie te zien. De directie kijkt naar richting en resultaat. Teams ervaren wat plannen in de praktijk vragen. Individuen wegen mee wat een verandering betekent voor hun werk, vakmanschap en toekomst. Al die beelden kunnen kloppen en toch botsen.

Sommige organisaties reageren door snel besluiten te nemen en in actie te komen. Andere bewaken juist rust en continuïteit. Ook dat is begrijpelijk: wat goed functioneert wil je niet onnodig verstoren. Maar wanneer behoud de boventoon voert, kan noodzakelijke verandering steeds worden uitgesteld.

Niet ieder vraagstuk vraagt om méér tempo. Wel om scherper zicht.

Dat hoeft niets te zeggen over inzet of betrokkenheid. Het gedeelde beeld van wat er speelt en wat de situatie vraagt, ontbreekt dan vaak nog.



EEN ANDER GESPREK

Begin hoog over

Het Leiderschapskompas helpt om dat beeld samen op te bouwen. Het nodigt uit om eerst te onderzoeken voordat één verklaring, belang of oplossing de richting bepaalt. Wat moet behouden blijven? Waar schuurt het? Wat willen we bereiken? En wat is er al aanwezig om verder te komen?

Hoog over kijken betekent niet dat je afstand neemt van de werkelijkheid. Je brengt eerst het geheel in beeld, zodat een detail niet te vroeg de agenda bepaalt.

Je kijkt naar de persoon, het team en de organisatie — en vooral naar de wisselwerking daartussen. Een medewerker kan bereid zijn te veranderen, terwijl het team vasthoudt aan oude afspraken. Een team kan vooruit willen, terwijl besluitvorming of inrichting dat belemmert. Een heldere ambitie kan stranden wanneer tijd, kennis of eigenaarschap ontbreken.

Daarom begint het kompas breed en zoomt het daarna gericht in. Zo wordt zichtbaar waar perspectieven elkaar raken en welke verschillen interessant zijn om verder te onderzoeken. Op welk punt ontstaat ruimte voor een betekenisvolle eerste stap?

Het kompas maakt zichtbaar wat ertoe doet. Van kijken naar kiezen. Van kiezen naar doen.



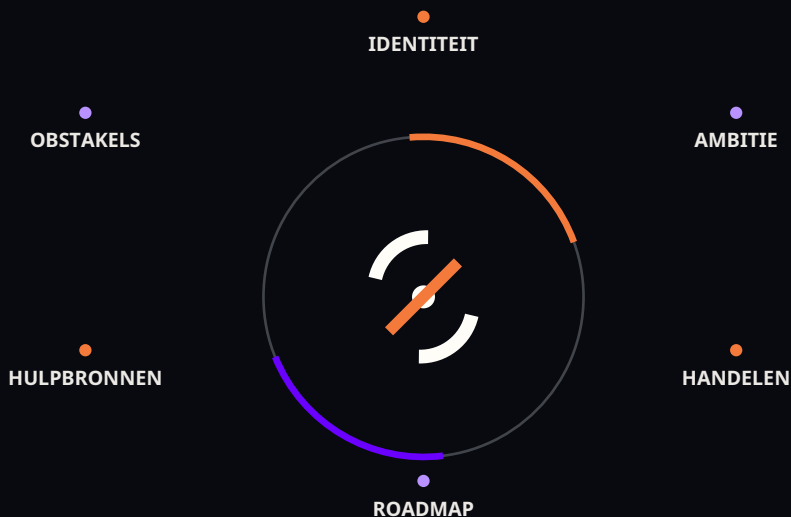
HET MODEL

Het kompas in één oogopslag

Het Leiderschapskompas brengt zes dimensies van één opgave samen: Identiteit, Ambitie, Handelen, Obstakels, Hulpbronnen en Roadmap.

Voor iedere dimensie vul je een kompas in. Leg je de zes kompassen over elkaar, dan wordt zichtbaar waar iets te doen is en hoe de route vorm krijgt.

Soms vraagt de ambitie om scherpte. Soms ligt er ruimte tussen de huidige en gewenste identiteit. En soms zit de ontwikkeling in gedrag, obstakels, hulpbronnen of de roadmap. Op alle zes kan iets te doen zijn.





01 · IDENTITEIT

Wie ben je en waar ben je van?

Veranderen begint vaak bij wat anders moet. Toch is het minstens zo belangrijk om te weten waarop je verder kunt bouwen. Iedere organisatie, ieder team en ieder mens heeft kwaliteiten, overtuigingen en gewoonten die richting geven. Ze vormen het fundament onder resultaten, samenwerking en herkenbaarheid.

Identiteit is geen verzameling kernwaarden op papier. Ze wordt zichtbaar in dagelijkse keuzes: wat krijgt aandacht, wat wordt beschermd en welk gedrag wordt gewaardeerd? Juist wanneer veel in beweging komt, helpt dit perspectief om onderscheid te maken tussen wat verouderd is, wat van blijvende waarde is en wat anders moet.

Wat wil je zelf vasthouden wanneer je rol of omgeving verandert? Waar is dit team op zijn best? Welke eigenschappen maken de organisatie geloofwaardig voor medewerkers, klanten en partners? En wat zou verloren gaan als de verandering uitsluitend vanuit de gewenste toekomst wordt ontworpen?

PROBEER DIT EENS

Maak twee kolommen: zo worden we nu ervaren en zo willen we worden ervaren. Laat betrokkenen beide afzonderlijk invullen. Markeer wat overeenkomt, wat waardevol is om te behouden en waar de gewenste identiteit iets anders vraagt.



02 · AMBITIE

Waar willen we naartoe?

02

Ambitie geeft richting. Welke positie wil je innemen? Wat wil je bereiken of mogelijk maken? Een scherpe ambitie maakt duidelijk welke ontwikkeling nodig is en waaraan keuzes kunnen worden getoetst.

Woorden als groei, innovatie, samenwerking of professionalisering laten veel ruimte voor interpretatie. De ambitie krijgt betekenis wanneer zij zichtbaar maakt wat er in de praktijk verandert — voor klanten, medewerkers, partners en resultaten.

Wat wil je vanuit jouw verantwoordelijkheid mogelijk maken? Wat moeten mensen straks anders ervaren of kunnen doen? Welk verschil wil de organisatie maken? En waaraan kun je merken dat er werkelijk iets is veranderd?

PROBEER DIT EENS

Stel je voor dat de ontwikkeling is gelukt en je een gewone werkdag binnenstapt. Wat zie je gebeuren? Welke gesprekken klinken anders? Waar besteden mensen hun tijd aan? Wat merkt een klant of partner? Schrijf drie waarneembare verschillen op.

Een scherpe ambitie maakt het verschil met de huidige praktijk zichtbaar en geeft richting aan de andere dimensies.



03 · HANDELEN

Wat laten we nu zien?

03

Gedrag maakt zichtbaar hoe een organisatie werkelijk werkt. Het zit in gewoonten, besluiten, gesprekken en reacties onder druk. Wat mensen doen, laat zien wat al bijdraagt aan de ambitie en waar de ontwikkeling stukt.

Sommig gedrag werkt goed en verdient versterking. Ander gedrag paste ooit bij de organisatie, maar belemmert inmiddels de volgende stap. Door beide zichtbaar te maken, ontstaat een concreet beeld van wat de gewenste ontwikkeling van mensen vraagt.

Welk gedrag zie je nu bij jezelf, in het team en in de organisatie? Wat helpt om vooruit te komen? Welk patroon levert steeds hetzelfde ongewenste effect op? En welk gedrag vraagt de ambitie straks?

PROBEER DIT EENS

Kies één terugkerende situatie. Beschrijf welk gedrag je nu ziet, welk effect dat heeft en welk ander gedrag meer beweging kan brengen. Spreek één kleine verandering af en probeer die binnen twee weken uit.

Door huidig gedrag naast identiteit en ambitie te leggen, wordt zichtbaar waar ontwikkeling nodig is en welke andere dimensies aandacht vragen.



04 · OBSTAKELS

Wat vraagt aandacht?

04

Obstakels zijn de kleine en grote zaken die de ambitie in de weg staan. Ze kunnen zichtbaar zijn in structuur, processen en besluitvorming, of in aannames, belangen en ingesleten patronen.

Sommige obstakels vragen om een oplossing. Andere eerst om beter begrip, een helder besluit of een gesprek dat tot nu toe is vermeden. Door ze concreet te benoemen, wordt zichtbaar waar de route moet beginnen.

Wat houdt de ontwikkeling tegen? Welke besluiten worden vooruitgeschoven? Wat wordt wel gevoeld en nauwelijks uitgesproken? Welke systemen, verhoudingen of routines moeten worden aangepakt?

PROBEER DIT EENS

Kies één terugkerende situatie waarin de ontwikkeling stopt. Beschrijf feitelijk wat er gebeurt. Vraag vervolgens drie keer: wat maakt dit begrijpelijk? Benoem daarna wat aandacht, een besluit of een oplossing vraagt.

De obstakels markeren waar werk nodig is. De hulpbronnen laten zien wat je daarvoor kunt inzetten.



05 · HULPBRONNEN

Wat kunnen we inzetten?

05

Hulpbronnen zijn alles wat kan bijdragen aan succes: financiële ruimte, mensen, kennis, tijd, tools, technologie, stakeholders, ambassadeurs, netwerk, positie en zichtbaarheid.

Door ze bewust in beeld te brengen, ontstaat zicht op wat al beschikbaar is, wat nog onvoldoende wordt benut en wat moet worden georganiseerd. Dat maakt de eerste contouren van de route zichtbaar.

Welke mensen, kennis en middelen kun je inzetten? Welke stakeholders of ambassadeurs kunnen de ontwikkeling versterken? Welke relaties, positie of zichtbaarheid openen deuren? En wat ontbreekt nog?

PROBEER DIT EENS

Maak drie kolommen: mensen en kennis, middelen en mogelijkheden, relaties en bereik. Noteer wat beschikbaar is, wat onvoldoende wordt benut en wat moet worden toegevoegd. Kies daarna de drie hulpbronnen die nu het meeste verschil kunnen maken.

Door obstakels en hulpbronnen naast elkaar te leggen, wordt zichtbaar welke route haalbaar en kansrijk is.



06 · ROADMAP

Hoe wordt de route werkbaar?

De roadmap verbindt ambitie, obstakels en hulpbronnen tot een werkbare route. Ze maakt zichtbaar welke stappen nodig zijn, in welke volgorde en met wie. Ook eigenaarschap en toetsmomenten krijgen er een plek in.

Tijdens een ontwikkeling veranderen omstandigheden en ontstaan nieuwe inzichten. Een werkbare route geeft houvast en blijft beweeglijk genoeg om onderweg te leren en bij te sturen.

Welke stap moet eerst worden gezet om verdere ontwikkeling mogelijk te maken? Wie neemt eigenaarschap en welk mandaat hoort daarbij? Waar hebben team en organisatie afstemming of besluitvorming nodig? En op welke momenten bepaal je of doorgaan, aanpassen of stoppen verstandig is?

PROBEER DIT EENS

Leg voor de komende negentig dagen maximaal drie betekenisvolle stappen vast. Benoem per stap een eigenaar, het gewenste effect en één toetsmoment. Vraag vervolgens: wat moeten we onderweg waarnemen om te weten dat deze route nog klopt?

Nieuwe inzichten kunnen aanleiding zijn om opnieuw te kijken, keuzes aan te scherpen en de route bij te stellen. Zo blijft het kompas in gebruik.



AAN DE SLAG

Een kick-start in 60–90 minuten

Gebruik het kompas met een kleine groep mensen die de opgave vanuit verschillende posities kennen. Het doel is geen volledige analyse. Je maakt samen zichtbaar wat ertoe doet en waar een eerste stap mogelijk is.

01

KIES ÉÉN ECHTE OPGAVE

Formuleer in één zin wat aandacht vraagt. Houd de vraag concreet genoeg om ermee te werken en open genoeg om verschillende beelden toe te laten.

02

VUL EERST AFZONDERLIJK IN

Noteer per dimensie de eerste observaties. Schrijf kort en feitelijk. Wat zie, weet of ervaar je? Nog geen discussie en nog geen oplossing.

03

LEG DE BEELDEN NAAST ELKAAR

Markeer overeenkomsten, verschillen en stiltes. Vraag door op wat schuurt of energie oproept. Daar zit vaak informatie die in een gewone bespreking verborgen blijft.



VAN INZICHT NAAR EERSTE STAP

Kies waar je begint

Na de brede blik volgt de keuze. Wat vraagt nu aandacht, wat kan wachten en welke stap helpt om meer te leren?

04

KIES WAAR JE INZOOMT

Niet iedere dimensie vraagt nu evenveel aandacht. Kies samen welke verbinding, spanning of ontbrekende informatie bepalend is voor de volgende stap.

05

MAAK ÉÉN STAP WERKBAAR

Spreek af wie wat doet, welk effect je verwacht en wanneer je opnieuw kijkt. Gebruik wat er gebeurt als nieuwe informatie voor het kompas.

Na afloop heb je geen analyse van honderd pagina's. Wel een gedeeld beeld, een scherpere focus en een eerste stap waarmee je de werkelijkheid opnieuw kunt toetsen.

Werk snel genoeg om eerste beelden zichtbaar te maken. En rustig genoeg om te horen waar mensen werkelijk iets anders zien of ervaren.

HET INVULCANVAS

Vul de zes kompassen in

Vul de zes kompassen eerst afzonderlijk in. Leg de antwoorden daarna over elkaar. Zo wordt zichtbaar waar richting en werkelijkheid elkaar versterken, waar spanning zit en wat als eerste aandacht vraagt.

01 Identiteit — Wie ben je en waar ben je van?

Wat typeert deze organisatie, dit team of deze samenwerking? Waar staan we nu voor? Welke identiteit past bij de positie die we willen innemen?

02 Ambitie — Waar wil je naartoe?

Wat willen we bereiken of mogelijk maken? Welke positie willen we innemen? Waaraan zien we dat we dichterbij onze ambitie komen?

03 Handelen — Wat laat je nu zien?

Welk gedrag en welke gewoonten zien we in de praktijk? Wat helpt ons vooruit? Wat werkt niet meer en welk gedrag is wel nodig?



HET INVULCANVAS

Kijk naar wat de route vraagt

04 Obstakels — Wat staat in de weg?

Wat belemmert de gewenste ontwikkeling? Welke spanning, keuze of vraag blijft liggen? Wat vraagt als eerste om aandacht?

05 Hulpbronnen — Wat kun je inzetten?

Welke mensen, kennis, tijd, middelen, tools, stakeholders en netwerken zijn beschikbaar? Wat benutten we nog onvoldoende en wat ontbreekt?

06 Roadmap — Hoe kom je daar?

Welke besluiten en stappen vormen een werkbare route? Wat komt eerst en wat kan later? Waar bouwen we ruimte in om te leren en bij te sturen?

LEG DE ZES KOMPASSEN OVER ELKAAR

Wat wordt zichtbaar?

Waar versterken de zes kompassen elkaar? Waar zit verschil tussen de huidige en gewenste situatie? Welke dimensie vraagt nu de meeste aandacht? Wat moet sterk blijven? En welke keuze wordt hierdoor helder?

ONZE EERSTE STAP

EIGENAAR

TOETSMOMENT

WAARAAN MERKEN WE DAT DEZE STAP WERKT?

TOT SLOT

Koersvast in de ambitie. Wendbaar in de weg ernaartoe.

Kijk steeds op drie niveaus: persoon, team en organisatie. Soms zit de opening op één niveau. Soms juist in de wisselwerking ertussen.

Met het kompas bepaal je de route die past bij
jouw opgave.

Je houdt zicht op wat ertoe doet, maakt gerichte keuzes en zet stappen die ontwikkeling brengen.

Gebruik het opnieuw wanneer een stap anders uitpakt dan verwacht, wanneer nieuwe informatie ontstaat of wanneer de opgave verschuift. Zo blijft de ambitie helder zonder de route dicht te timmeren.

KIJKEN. KIEZEN. DOEN.





HET
LEIDERSCHAPS
KOMPAS

SAMEN AAN DE SLAG

Hulp nodig bij het invullen?

In een begeleide sessie brengen we de opgave samen in beeld. Gerichte vragen en verschillende perspectieven leiden tot een gedeeld vertrekpunt en de eerste contouren van een werkbare route.

Plan een verkennend gesprek

Alex Offermans · Het Leiderschapskompas

info@hetleiderschapskompas.nl



COLOFON

Over deze uitgave

Het Leiderschapskompas

Concept en model: Alex Offermans

Tekst: Alex Offermans

Ontwerp en opmaak: Het Leiderschapskompas

Eerste digitale editie: 2026

Het Leiderschapskompas is een initiatief van Philosophy Communicatie.

© 2026 Alex Offermans / Het Leiderschapskompas

GEBRUIK

Dit boekje en het invulcanvas mogen worden gebruikt voor eigen, niet-commercieel gebruik. Gebruik binnen het eigen team of de eigen organisatie is toegestaan. Het materiaal mag daarvoor intern worden gedeeld; de bronvermelding blijft behouden.

Voor herpublicatie, verspreiding buiten de eigen organisatie, aanpassing, vertaling, opname in trainingen of methodieken, verkoop of gebruik in betaalde dienstverlening is voorafgaande schriftelijke toestemming van Alex Offermans nodig.

Toestemming of vragen: info@hetleiderschapskompas.nl