

EEN STERKE OVERHEID VRAAGT OM STERK LEIDERSCHAP

Een visie op leiderschap in 8 thema's

Een sterke overheid vraagt om sterk leiderschap. Logisch toch?

De burger heeft recht op een **betrouwbare overheid**, die resultaten behaalt en meerwaarde creëert voor onze huidige en toekomstige maatschappij.

Een sterk leiderschap is essentieel om die maatschappelijke rol op een **efficiënte en integere manier** te vervullen. Een federaal leider stelt het **algemeen belang** steeds voorop en is zich héél bewust van die rol in de dagelijkse werking.



Het verhaal van deze visie op leiderschap

Leiderschap is dan ook één van de vier prioritaire thema's voor de stafdirecteurs P&O ⁽¹⁾ in de HR-visie voor de federale overheid. Een sterk leiderschap kan een reële bijdrage leveren tot de ambitie om er te staan als 'daadkrachtige federale publieke sector' ⁽²⁾, waarin tevreden en goed presterende medewerkers en teams centraal staan. ⁽³⁾

Een werkgroep met vertegenwoordigers van de federale overheidsdiensten kreeg de missie om een toekomstbestendige visie op leiderschap uit te werken. Deze 'Visie op leiderschap' is het resultaat van overleg en co-creatie met ambtenaren, experts, topmanagers van binnen en buiten de overheid, ondernemers ...

In bijlage lees je het volledige verhaal van de aanpak.



Nieuwe uitdagingen en tendensen vragen om een nieuwe visie op leiderschap

In tijden waarin voorspelbaarheid de uitzondering is, waarin je **uitdagingen in de maatschappij** niet meer kan aanpakken binnen één domein en waarin veranderingen steeds sneller lijken te gaan, neemt de vraag naar een nieuw en sterk leiderschap toe.

Begrippen als 'netwerkorganisaties', 'gedeeld leiderschap', 'autonome medewerkers' en 'zelforganiserende teams', krijgen ook bij federale overheidsorganisaties steeds meer de aandacht. De klassieke hiërarchie blijkt niet overal meer de meest efficiënte manier om tot resultaten te komen.⁽⁴⁾ Om onze doelen te bereiken zijn **wendbare structuren en netwerken** soms meer aangewezen.⁽⁵⁾

Een nieuwe kijk op leiderschap en nieuwe manieren om leiderschapscompetenties te versterken, moeten de federale overheid in staat stellen om resultaten te blijven boeken op korte en op lange termijn.

Inhoud

Heb je vragen?

Contacteer ons via:

lead@bosa.fgov.be

Leiderschap, een nieuwe visie vanuit 8 thema's

Leiderschap begint bij jezelf	9
Leiderschap is een houding	11
Leiderschap is richting geven	13
Leiderschap is relationeel	15
Leiderschap is waardengericht en waardenbewust	16
Leiderschap is in beweging brengen en mensen en teams helpen groeien	18
Leiderschap draait om moed, daadkracht en verantwoordelijkheidszin .	20
Leiderschap is zich bewust zijn van de context	22

Bijlagen: 23-24

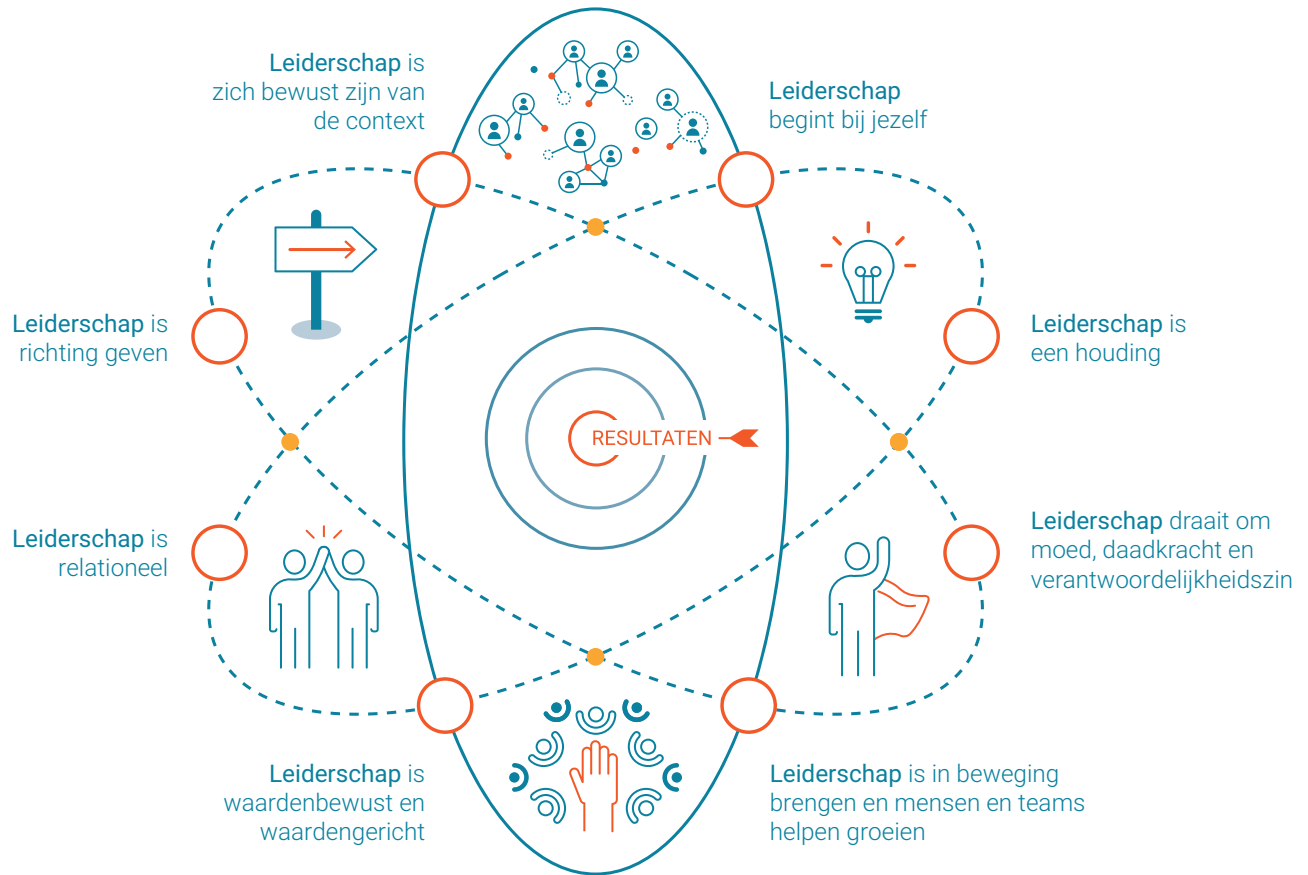
- Het verhaal van de aanpak
- Bronnen en referenties



Leiderschap: een nieuwe visie vanuit 8 thema's

In **8 thema's** tonen we hoe leiderschap vorm kan krijgen bij de federale overheid.

De 8 thema's zijn ankerpunten die het begrip 'leiderschap' tastbaar maken. Maar je kan ze ook gebruiken als toetsstenen voor je eigen leiderschap en het leiderschap in jouw organisatie.



Goed om te weten

8 thema's, één geheel

We hebben met 8 afzonderlijke thema's gewerkt om het brede concept leiderschap behapbaar te maken. De praktijk leert dat **de verschillende thema's elkaar overlappen, aanvullen en onderling versterken**. De tekst dient dus als één geheel beschouwd te worden

Bekijk leiderschap altijd in een context

Leiderschap kan je nooit los zien van de specifieke context, organisatie of situatie waarin je werkt. Het is een **dynamisch en continu proces**, dat samenhangt met de processen, structuur en cultuur in je organisatie. We nodigen je dan ook uit **om deze visie vanuit 8 thema's verder te concretiseren en te doorgronden binnen je eigen organisatie, netwerk of team**.

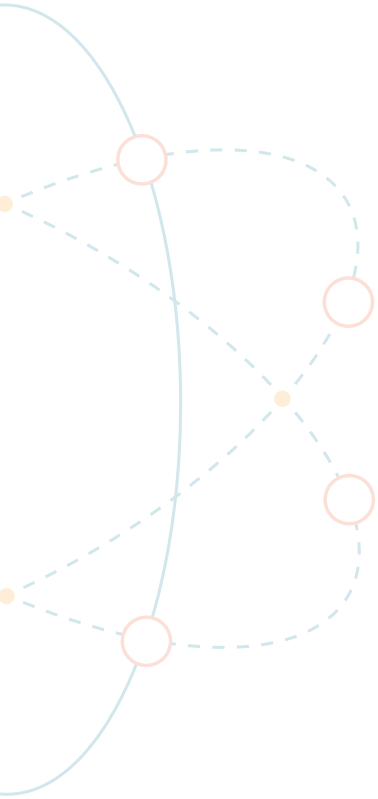
Eén ideaal leiderschap?

In deze visie stellen we **niet één ideaal leiderschap** voorop. We beschrijven kenmerken van leiderschap die, afhankelijk van de situatie, ingezet dienen te worden door een individu, of door meerdere personen, om resultaten te behalen.

Leiderschap definiëren is geen evidentie. Herman Van Rompuy zei ooit: *“Je kan het niet definiëren, maar iedereen erkent het als het er is”*.⁽⁶⁾ Misschien kan je het nog sterker stellen en zeggen dat je het vooral voelt als het aan leiderschap ontbreekt.

In de academische wereld wordt meestal de definitie van Yukl geciteerd: *“Leadership as influencing and facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”* (Yukl, G.; 2012)⁽⁷⁾

Volgens Yukl heeft leiderschap dus betrekking op iedereen die anderen beïnvloedt en ondersteunt in het behalen van gedeelde doelstellingen. De definitie beperkt zich dus niet tot het topmanagement of leidinggevenden.



Ook in deze 'Visie op leiderschap' willen we ons **niet beperken tot leidinggevend en of topmanagers**, waarvan we uiteraard verwachten dat ze leiderschap tonen. We zijn ervan overtuigd dat bij de federale overheid héél wat niet-leidinggevend en een rol vervullen waarin ze één of andere vorm van leiderschap moeten opnemen. Ook voor hen kan deze visie handvaten aanreiken.

Wat met management skills?

Anderzijds wordt van leidinggevend en ook verwacht dat ze, naast leiderschap, **managementvaardigheden** hebben. Dit stelt hen in staat de organisatie op lange termijn op koers te houden, doelstellingen op te volgen en resultaten te bereiken. Hoewel deze managementcompetenties in deze visie niet aan bod komen, zijn ze wel een essentiële aanvulling op het leiderschap.

Basis voor HR-processen en -instrumenten.

Op basis van deze visie worden de bestaande **federale HR-processen en -instrumenten** zoals het competentiemodel, selecties, het ontwikkelingsaanbod, ... bijgestuurd en aangepast.

Leiderschap begint bij jezelf

“Zelfkennis is het begin van alle wijsheid” zei Socrates. Voor je anderen kan begrijpen, moet je weten waar je zelf voor staat, wat je drijft en wat je sterke en minder sterke punten zijn.

Als leider heb je het **lef om in de spiegel te kijken**, je kwetsbaar op te stellen, feedback te aanvaarden en continu te blijven evolueren.⁽²⁾

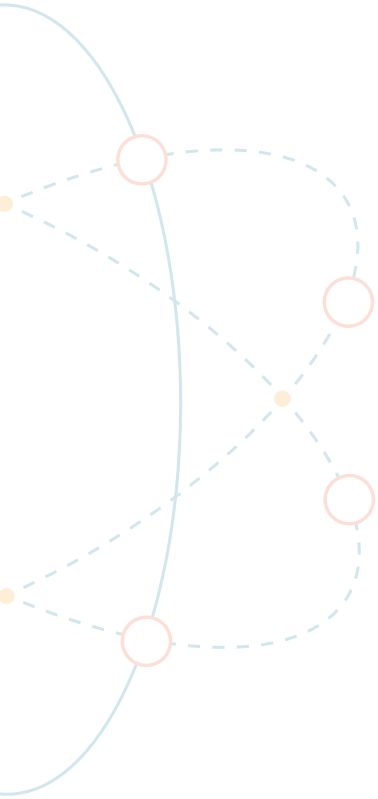
Je bent wie je bent, met al je kwaliteiten en kleine kantjes. Door zelfreflectie ben je je bewust van je eigen zijn en je manier van werken en denken. Zo kan je de dingen bespreekbaar maken, richting geven, uitdagingen aangaan en moedige beslissingen nemen.

Je blijft trouw aan jezelf, je komt op voor je eigen mening zonder de ander uit het oog te verliezen. Door je **authentieke en congruente houding** krijg je het vertrouwen van anderen. Zo'n houding is de sleutel om efficiënt, vol zelfvertrouwen en in verbinding met anderen **doelen te bereiken**.

“Ook ik heb nood aan een klankbord. Zo heb ik vaste momenten waarmee ik met een gekende CEO van buiten de universiteit afspreek om uit te wisselen.”

- Luc Sels, rector KU Leuven.





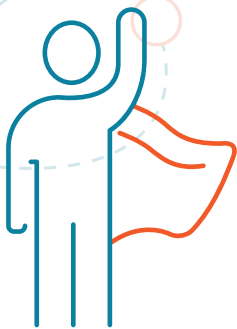
Ik vind het belangrijk om een positieve teamsfeer te creëren en te behouden. Dat we als team op mekaar kunnen bouwen en vertrouwen om samen de doelstellingen te verwezenlijken. Naast de teamvergaderingen hebben we ook individuele gesprekken, niet alle zaken kunnen in groep besproken worden. Hier bekijken we hoe de collega's zich voelen, waar ze zelf naartoe willen gaan, hoe ze zich kunnen ontwikkelen, wat we kunnen verbeteren en vooral ook hoe ik mijn rol beter kan uitvoeren. Die 'opbouwende' kritiek vind ik erg waardevol om zo ook de nodige acties bij mezelf of binnen de organisatie te kunnen nemen. Ook heb ik gemerkt dat ik het nuttig vind om bij 'gevoelige zaken' met collega's leidinggevenden van buiten mijn organisatie te kunnen uitwisselen. Dit brengt vaak nieuwe inzichten en oplossingen.

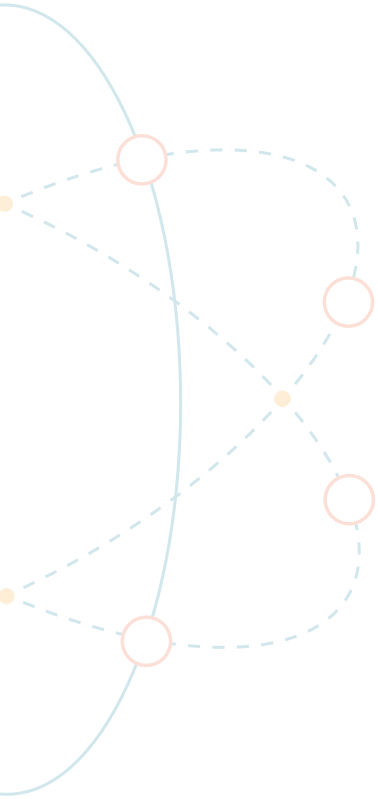
- Kevin Van Asch, Domein manager DG Digitale Transformatie, FOD BOSA

Leiderschap is een houding

Leiderschap is ook een basishouding die je aanneemt. Iedereen draagt een **verantwoordelijkheid** ten opzichte van de burger, collega's en externe partners. Je neemt een voorbeeldrol⁽⁹⁾ op en draagt de visie van je organisatie uit. Je toont initiatief en je neemt de verantwoordelijkheid op voor de resultaten en fouten. Je deelt je kennis en expertise en neemt je eigen ontwikkeling in handen.

Als leider ben je je ervan bewust dat **de stem van je daden krachtiger klinkt dan die van je woorden**. Het is wat je doet, dat mensen ertoe aanzet om je voorbeeld te volgen. Het is door je houding en je gedrag, dat je vertrouwen wekt en erkend wordt in je leiderschap.





In mijn team probeer ik zoveel mogelijk te beslissen op een participatieve manier. We praten over een onderwerp, iedereen geeft zijn argumenten en als vanzelf komen er goede oplossingen. Indien we het niet eens zijn met elkaar, hak ik de knoop door en verantwoord ik me voor die keuze. Ik vind het ook belangrijk om beslissingen te nemen, op vele vlakken weten mijn medewerkers meer dan ik. Zo wordt hun werk erkend, worden ze geresponsabiliseerd en werken ze autonoom. Maar als ze mijn steun nodig hebben bij een probleem of een moeilijke situatie ben ik de eerste die hun zal begeleiden.

Ik herhaal heel vaak dat iedereen recht heeft op het maken van fouten, en ik neem ook zelf de verantwoordelijkheid voor die fouten naar de hiërarchie en klanten toe. Enkel zo krijg je respect van je medewerkers.

- Isabelle Raes, FOD Binnenlandse Zaken

Leiderschap is richting geven



Medewerkers, teams en organisaties hebben een perspectief nodig. Zien waar je naartoe gaat en wat je persoonlijke bijdrage is aan het grotere geheel, werkt motiverend en maakt je werk zinvol.

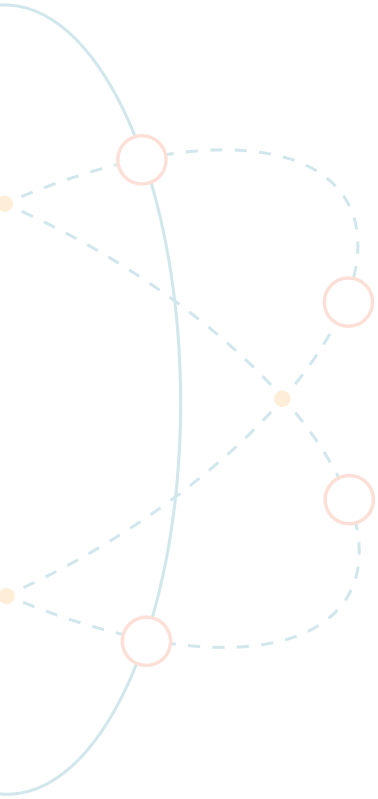
Als leider hoef je niet overal een antwoord op te hebben.^[10] In onze snel evoluerende maatschappij is dat ook onmogelijk.^[11]

Je bent wél verantwoordelijk om **de richting te bepalen**. Je enthousiasmeert anderen om zich achter de visie te scharen en er hun expertise en kennis voor in te zetten. Zo halen jullie resultaten.

Direct, continu, coherent en duidelijk communiceren over de richting die de organisatie of afdeling uitgaat, is essentieel. Een goede communicatie maakt het voor medewerkers makkelijker om autonoom te werken.

Tegelijk is het belangrijk om de context waarin je werkt goed in te schatten en om snel te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Volg trends en betrek anderen, zowel collega's van in je organisatie, als externen (partners, andere organisaties en burgers).

Met andere woorden: je **biedt houvast en je zorgt er tegelijkertijd voor dat iedereen klaar is voor de toekomst**.



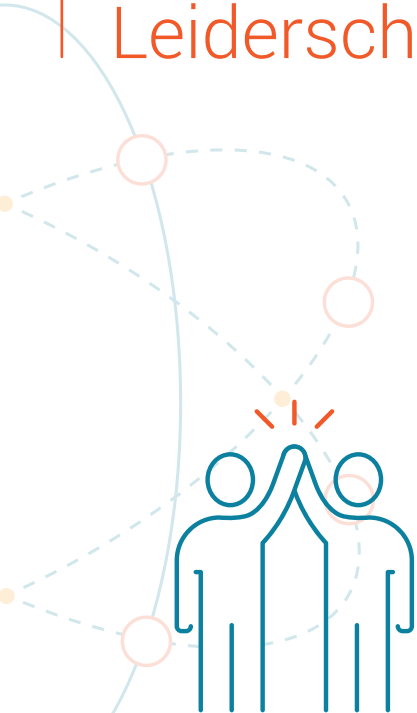
“Zelfs als je de missie niet krijgt van bovenaf, is het jouw verantwoordelijkheid als leider om de missie te creëren voor jouw afdeling of team.”

- Thierry Geerts, CEO Google Belgium

Als sponsor van MyPension.be en leider van een departement van meer dan 500 personen, waak ik er permanent over om elke discussie en elke reflectie in een breder perspectief te plaatsen. En dit zowel tijdens een projectvergadering, als individueel. Elk initiatief, elk project en elke actie moet immers passen in een visie, een bestemming waarvan ik wil dat we ze samen bereiken. Anderzijds kan je deze visie ook zien als een soort GPS die richting geeft aan al onze initiatieven. Als leider, tracht ik die GPS te zijn, de gids, door onze medewerkers te verduidelijken wat we willen bereiken en waarom. Het hoe daarentegen is de bevoegdheid van het team zelf. Met andere woorden ik vind dat een leider zich moet kunnen vereenzelvigen met zijn visie, daarover continu moet communiceren en er vooral voor zorgen dat zijn daden in overeenstemming zijn met die visie.

- Raphaël Coucke, Federale Pensioendienst.

Leiderschap is relationeel



Leiderschap is geen éénrichtingsverkeer. **Betekenisvolle relaties** met anderen zijn een basisvoorwaarde voor leiderschap.^(12,13) Wederzijds vertrouwen, empathie, respect en mildheid zijn belangrijke voorwaarden om door anderen als leider te worden erkend.^(14,15)

Als leider heb je oprechte interesse voor de ander. Je bent voortdurend in dialoog, je praat over jullie wederzijdse behoeften en verwachtingen. Dankzij constructieve feedback slagen jullie er in aan doelstellingen te werken en resultaten te halen.

Om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan, bouw **je je netwerk**⁽¹⁶⁾ uit en ga je partnerschappen aan, in je eigen organisatie en daarbuiten. Door je relationele vaardigheden lukt het je om anderen te laten **samenwerken**. Elkaar informeren en vooruithelpen is de boodschap.

“Toekomst is niet iets wat je alleen creëert. We moeten samen werken en elkaar empoweren.”

- **Jasna Rokegem, jonge pionier en ondernemer**

Leiderschap is waardengericht en waardenbewust

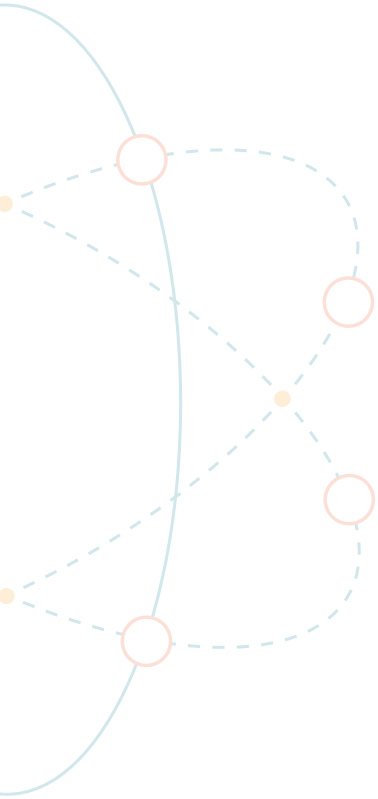
Je **persoonlijke waarden** bepalen in grote mate hoe je je gedraagt, welke beslissingen je neemt en hoe je met anderen omgaat. Als leider ben je je bewust van je persoonlijke waarden en van de waarden van de ander. Door waarden **bespreekbaar** te maken, leg je stevige fundamenten voor je team of je organisatie.

Daarnaast kan je het **waardenkader van een organisatie** zien als een kompas dat toont waar een organisatie voor staat en welke richting ze uit gaat. Als waardengericht leider vertaal je de waarden van de organisatie in alles wat je doet.

Het waardenkader helpt je bij het nemen van beslissingen. Het doet mensen aansluiting vinden bij de organisatie: het maakt dat ze zich inzetten voor de organisatie, de klanten en collega's.⁽¹⁷⁾

Een goede aansluiting tussen je persoonlijke waarden en die van de organisatie werkt motiverend. Waarden zijn een belangrijke factor in **het succes van een organisatie**.





“Le leader garantit une communauté d'égalité de respect et de justice, il est aussi le garant des valeurs, il en assume la responsabilité.”

- Alain Eraly, professeur ULB

Mijn team bestaat uit een tiental inspecteurs en 4 administratieve medewerkers.

Tot 3 jaar geleden was ik nog gewoon een collega en toen ik verantwoordelijk werd voor de directie heeft dit niet tot meer afstand geleid. Integendeel. Ik heb snel ingezien dat aandacht voor mijn medewerkers de sleutel is tot een 'winning team'. Maar dit betekent niet dat je voor alles een ok geeft. Ik moet ook héél duidelijk zijn en beslissingen nemen die aansluiten bij de waarden van onze administratie. Ik ben zelf héél fier om ambtenaar te zijn, om ten dienste te kunnen staan van mijn administratie en vooral van de burger die me betaalt. De burger verdient dan ook een kwaliteitsvolle dienstverlening. Het zijn waarden die ik luid en duidelijk uitdraag in mijn rol als leidinggevende. Het is mijn plicht om het goede voorbeeld te geven vind ik.

- Gaby Houdez, FOD Werk

Leiderschap is in beweging brengen en mensen en teams helpen groeien

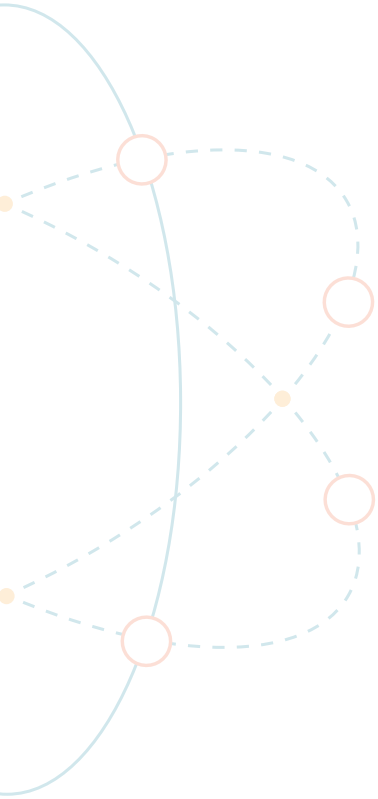


In een complexe en steeds veranderende context is **continue ontwikkeling** essentieel.

Als leider ben je in staat anderen te **enthousiasmeren en te responsabiliseren** om samen de grenzen te verleggen.

Je valoriseert wat al werkt ⁽¹⁸⁾, met het oog op verdere groei en verbetering. Je vertrekt vanuit talenten en competenties en kijkt van daaruit naar wat mogelijk is. Je vraagt en geeft **continu open en constructieve feedback**. Het is de basis voor je eigen ontwikkeling en die van je organisatie en je team. Feedback vragen en geven is voor jou net zo vanzelfsprekend als **evalueren, monitoren en bijsturen**. Je partners weten dat je aan de slag gaat met hun feedback.

Je biedt ruimte voor **innovatie en experiment**, en dus ook voor mislukking. Leren uit fouten is inherent aan groeien. Je stelt alles in het werk om de collectieve wijsheid tot bloei te laten komen ⁽¹⁹⁾: je stimuleert uitwisseling, kennisdeling en leren van elkaar.



Diversiteit en complementariteit van mensen zie je als een voordeel dat de creativiteit, het innovatievermogen en het welzijn versterkt. Je gaat verschillen niet uit de weg en installeert een overlegcultuur.

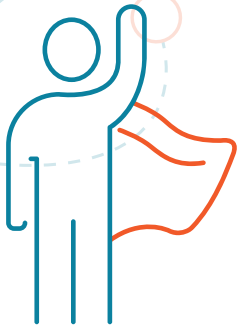
“E=MC2 . L'excellence est égale à la motivation multipliée par la considération au carré.”

- **Jean-Jacques Cloquet, directeur Pairi Daiza**

Ik word enthousiast als ik zie dat medewerkers gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor hun job en voor nieuwe uitdagingen. Ik tracht hierin zelf het goede voorbeeld te geven, een duidelijke teamstructuur en werkkader te creëren en veel feedback te geven. Openlijk benoemen van wat goed gaat en wat beter kan is voor mij essentieel. Als er zich problemen stellen, bespreek ik deze direct met het team of individueel om samen tot een oplossing te komen. Het is verwonderlijk hoe vaak ik van medewerkers die al vele jaren aan het werk zijn hoor: “Bedankt voor die feedback, dat heeft nog nooit iemand tegen mij gezegd”. Op deze manier gaat vaak kostbare tijd en energie verloren, terwijl door je transparantie medewerkers beter ondersteund worden en verder kunnen evolueren.

- **Alexandra Van Neyen, Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening**

Leiderschap draait om moed, daadkracht en verantwoordelijkheidszin



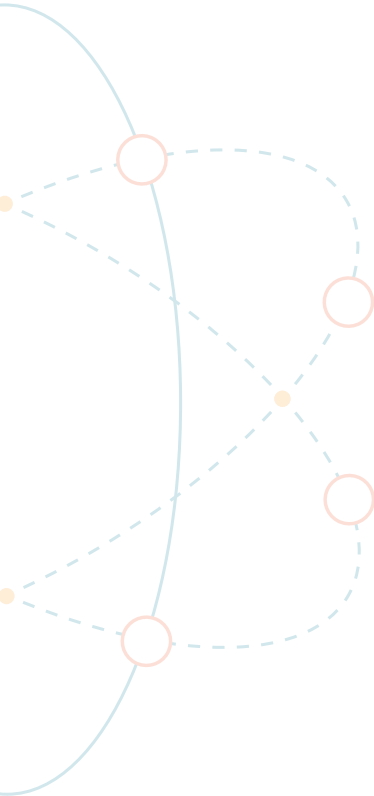
Leiderschap betekent ook de moed hebben om **moeilijke en onpopulaire beslissingen** te nemen, de werking in vraag te stellen en bij te sturen.

Als leider durf je **risico's nemen, je nek uitsteken en van platgetreden paden afwijken**. Bij het beheren van de middelen focus je op prioriteiten en durf je daarbij keuzes te maken.

Het is belangrijk om **transparant** te zijn over het waarom van je beslissingen en hierbij aandacht te hebben voor het welzijn en de draagkracht van alle betrokkenen.

Weerstand die je ondervindt, zie je als bron van informatie over de beleving van de mensen in een veranderingsproces. Je betreft hen bij de zoektocht naar een goede oplossing of een onderbouwde beslissing.

Je neemt ook niet enkel de **verantwoordelijkheid** op voor je eigen resultaten, gedrag, fouten en tekortkomingen, maar ook voor die van je collega's, je team of je organisatie.



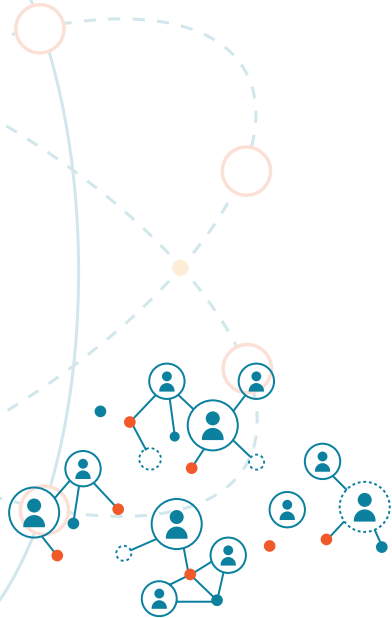
Jouw **moed genereert impact** en stimuleert ook anderen om stappen vooruit te zetten en zelf nieuwe werkmethoden uit te proberen.

Onze organisatie gaat momenteel door een veranderingsproces, als teamleider, word ik dan ook elke dag met nieuwe uitdagingen geconfronteerd. Ik probeer dan ook voor mezelf en ons team aan één van onze waarden te werken: moed.

Dit doe ik door elke dag te zien als en uitdaging, ik deel mijn ideeën met het team, vraag hun mening en benadruk dat er niet één maar vele ideeën zijn, ik verwacht dus ook hun inbreng. We gaan samen op zoek naar oplossingen en als het niet lukt, dan beginnen we van vooraf aan. Het lukt niet altijd, maar elke dag dat het lukt is een echte overwinning. Soms komt er kritiek op mijn beslissingen en dat accepteer ik en blijf doorgaan. En als sommigen de lead nemen, bijvoorbeeld als ik er niet ben, dan is dat opnieuw een mooi moment.

- Nassera Kadri, Federale Pensioendienst

Leiderschap is zich bewust zijn van de context



Kansen grijpen en creëren om de doelstellingen, die van het team en de organisatie, te realiseren is essentieel.

Als leider ben je je bewust van wat er zich **in je omgeving afspeelt en de mogelijke impact op de werking**. Je schat risico's in, ziet opportuniteiten en gaat er **proactief en innovatief** mee aan de slag.

Je weet **mensen warm te maken** voor projecten en je kan ze overtuigen om mee te werken en middelen te investeren. Je maakt daarbij actief gebruik van **je netwerk binnen en buiten de organisatie**⁽²⁰⁾. Je bent je bewust van je invloed en zet die in om anderen en het algemeen belang te dienen.

“Als leider is het belangrijk vooraf héél goed te weten hoe de verschillende partners over je idee denken, waar de gevoeligheden liggen en hier bij de strategiebepaling al duidelijk rekening mee te houden.”

- **Guy Tegenbos, journalist**

Het verhaal van deze visie op leiderschap

Op vraag van het netwerk van stafdirecteurs P&O werd in de zomer van 2019 een federale werkgroep opgericht die als opdracht kreeg een 'nieuwe federale visie op leiderschap' uit te werken. Deze visie moet een algemeen kader rond leiderschap bieden, waarbinnen elke federale organisatie autonoom kan werken rond leiderschap. Een kader dat de FOD BOSA ook in staat moet stellen om verschillende HR-processen en -instrumenten (selectie, competentiemodel, opleidingstrajecten, evaluatie,) aan deze visie aan te passen.

Van bij de start beslist de werkgroep om breed te consulteren en te praten met héél wat 'leiders' uit zowel de private als de publieke sector en op zoek te gaan naar best practices in binnen- en buitenland.

De volgende personen werden geïnterviewd: Veerle Bogaert (Bethanië Zoersel en AZ Sint Jozef Malle), Jean-Jacques Cloquet (Pari Daiza), Jo De Cock (RIZIV), Hans D'Hondt (FOD Financiën), Alain Eraly (ULB), Thierry Geerts (Google Belgium), Ilse Janssens (Emmaüs), Jasna Rokegem (Jasnarok), Koen Marichal (AMS), Sarah Scaillet (SFPD), Luc Sels (KULeuven), Guy Tegenbos (journalist); Rosane Verpoest (Paloke Molenbeek Saint-Jean).

Enkele overheidsorganisaties brachten presentaties over hun leiderschapsvisie en bijhorende organisatiestructuur : Defensie, Federale Politie, FOD Sociale Zekerheid (DG Personen met een Handicap) en Kind & Gezin en uiteraard werd er ook binnen de werkgroep héél wat uitgewisseld over hun eigen praktijken.

Op 4 december 2019 kwamen 200 federale ambtenaren, niet-leidinggevend en leidinggevend, topambtenaren, HR-medewerkers, syndicale vertegenwoordigers en externe experts samen tijdens het co-creatie event 'Lead from the Future' om samen te reflecteren rond de centrale vraag: 'Welk leiderschap moeten we in de toekomst opnemen zodat we alle burgers de beste dienstverlening kunnen garanderen?'

De input van deze vele interviews, presentaties en 'Lead from the Future' werd verder geanalyseerd en verder aangevuld op basis van wetenschappelijke literatuur.

We zijn dan ook trots jullie deze visie in 8 thema's te kunnen presenteren.

Bronnen

1. Strategische HR -Nota voor de colleges, Netwerk van,stadirecteurs P&O, 2019
2. Colleges, juni 2019 , Strategische nota 'De federale overheid van morgen start vandaag' Colleges, Juni 2019
3. Strategische HR-nota voor de colleges, Netwerk van stafdirecteurs P&O, 2019
4. Verlaan L.; 2014, Goed leiderschap in deze tijd. Een onderzoek naar de betekenis van 'normatieve professionalisering' voor leiderschap, masterproef
5. Kenis, Patrick, Cambré Bart, 2019, Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst, Pelckmans Pro
6. Van Rompuy, H. ,2012, Lezing van Herman van Rompuy, 8 mei 2012 met als titel ' We do not live in the age of mediocrity' in Koen Marichal, Jesse Segers, 2017, De Kleren van de Leider, 19 inzichten in leiderschap. Pelckmans Pro
7. Yukl, G. ,2012, Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives, 26(4), p.66
8. Brené Brown, 2018, Dare to Lead
9. Bass M. en Riggio E., 2006 , 'Transformational Leadership, A comprehensive review of Theory and Research, Psychology Press
10. Albin D., 2019, 'Jean-Jacques Cloquet,Grandir et Faire Grandir, Kennes
11. Weijers R. , 2011, Dienen en Deugen, kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders Amsterdam, Mediawerf
12. DeRue, D. en Ashford J., 2010, Who will lead and who will follow. A social process of leadership identity construction in organizations. Academy of Management Review, 35 (4), 627-647
13. Uhl-Bien, 2006, Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. The Leadership Quarterly, 17, 654 – 676
14. Keltner D., 2016. The power paradox. How we gain and lose influence. New York. Penquin Press
15. Kluger, A.N., 2013, Imagine the Future world where supervisors are listening. Paper European Congres of Work and Organisational Psychology, Münster
16. Cunliffe, A.,L. en Eriksen, M. , 2011, Relational Leadership. Human Relations 16, 1425 – 1449
17. Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., 2009, De Zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer, in: Gedrag & Organisatie, 22 nr.4
18. Cooperrider D., Witney D., Stavros JM., 2018, Appreciative Inquiry Handbook for leaders of Change
19. Weijers, R. , 2015, Tussen 'tamme' en 'wicked' problemen. De uitdagingen van besturen in de zorg. In: Goed bestuur & toezicht
20. Kenis P. & Cambré B., 2019, 'Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst', Pelckmans Pro

Referenties

- Yukl, G., 2013, Leadership in Organizations, 8th edition. Person
- Marichal K. en Segers J. , 2017, De Kleren van de Leider, 19 inzichten in leiderschap. Pelckmans Pro
- Hopman N. en Van den Berg C., Nieuw Publiek Leiderschap. Topambtelijk leiderschap in tijden van verandering, Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden in opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst
- Sels L. en Crijns L., 2013, Mensen maken het verschil. Of hoe u meer rendement uit talent haalt
- Blanchard K., 2015, Over leiderschap
- Weijers, R., 2011, 'Dienen en Deugen. Kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor, Tilburg University
- Dweck, C.S., 2006, How you can fulfill your potential
- Goossens T., 2019, 'Leiderschap een gids' Noordhoff Business

