Danouck van Kan

**Wat Is Leiderschap?**

*Inleiding*

Tijdens mijn opleiding *Liberal Arts and Sciences* had ik tot nu toe drie kernvakken gevolgd die cruciaal waren om interdisciplinaire onderzoeksvaardigheden onder de knie te krijgen. De vierde en laatste cursus die ik voor deze opleiding volgde was *Transdisciplinair Project: Leiderschap in Theorie en Praktijk.* Tijdens deze cursus ben ik in aanraking gekomen met theorie en literatuur over leiderschap en met verschillende sprekers die hun eigen visie hebben op leiderschap. Daarnaast heb ik in projectvorm gewerkt aan een adviesrapport over een social media strategie voor de WNF-promoters. Ik verwachte aan het einde van deze cursus de vraag: *Wat is leiderschap?* te kunnen beantwoorden. Mijn motivatie om deze vraag te willen beantwoorden, is dat ik als toekomstig leider graag wil weten op welke vlakken ik mij verder kan ontplooien om een leider te worden. Op het eerste oog lijkt de vraag: ‘wat is leiderschap?’ een heel brede vraag, maar ik ben ervan overtuigd dat ik voor mijzelf een goed beeld heb weten te vormen van wat leiderschap in de context van deze cursus inhoudt. Voor mij is leiderschap na deze cursus:

‘*Een plichtsgevoel dat vanuit jezelf roept om je aangeleerde vaardigheden en wetenschappelijke kennis in te zetten voor een verbetering van de maatschappij’.*

Ik ben op het idee gekomen voor deze stelling, omdat Melanie Peters[[1]](#footnote-1) tijdens één van de colleges stelde dat de kennis en vaardigheden die iemand heeft opgedaan hem automatisch een leider maken. Een persoon heeft volgens haar namelijk een plicht om daarmee de maatschappij te verbeteren. Ria van der Lecq[[2]](#footnote-2) vulde daarop aan dat niet kennis en vaardigheden iemand een leider maken, maar *het plichtsbesef* dat diegene heeft om zich met die *kennis en vaardigheden* nuttig te maken voor *de maatschappij*. Volgens Ria van der Lecq zijn er namelijk ook wetenschappers die puur wetenschap bedrijven, omdat zij het zelf leuk vinden. Ze zetten hun opgedane kennis daarmee niet in voor dat maatschappij en dat maakt hen dus geen leiders. Daarnaast ondersteunt deze stelling mijn algemene idee dat iemand geen gestudeerde manager hoeft zijn om een leider te kunnen zijn. Ronald Gijsbertsen[[3]](#footnote-3), directeur van de researchorganisatie Somo, bracht mij op dit idee tijdens de presentatie die hij gaf voor de cursus Leiderschap. Een leider kan dus ook een loodgieter zijn die het belangrijk vindt dat hij zijn vaardigheden en kennis inzet om er bijvoorbeeld voor te zorgen dat huizen robuuste voorzieningen hebben die voorkomen dat mensen ziektes oplopen.

De bovengenoemde stelling valt als het ware op te knippen in drie delen, namelijk dat leiders zich inzetten voor de maatschappij, dat leiders beschikken over (wetenschappelijke) kennis en vaardigheden en dat leiders handelen vanuit een plichtsgevoel. Ik zal laten zien dat in de gelezen theorie en in de literatuur die ik heb gelezen voor de cursus Leiderschap onderbouwingen te vinden zijn voor deze drieledige stelling. Daarnaast toon ik aan dat deze drie punten van leiderschap terug te vinden zijn in een aantal van de sprekers waarmee ik in deze cursus in aanraking ben gekomen. Verder zal ik aangeven hoe het werken in projectvorm leiderschap in mensen naar boven haalt. Tot slot zal ik tijdens mijn betoog per punt aangeven waar ik zelf sta ten opzichte van de drie punten in deze stelling.

*Leiderschap: een verbetering van de maatschappij*

Op de eerste plaats beweer ik dat leiderschap te maken heeft met het verbeteren van de maatschappij. In het boek ‘Leadership’ van Peter Northouse[[4]](#footnote-4) wordt in hoofdstuk negen gesproken over de term ‘transformational leadership’. Deze term impliceert op zichzelf al een verandering (alias verbetering). Volgens het boek zijn transformationeel leiders gericht op verandering en verbetering door als rolmodel te fungeren, door hoge verwachtingen uit te spreken, door creativiteit te stimuleren en door iedere individu inspraak te geven in het verbeteringsproces. Leiders zijn actief bezig met verandering en gaan effectief te werk 4.

Willem Lageweg5 is naar mijn mening op twee punten een voorbeeld van een transformationeel leider. Hij fungeert allereerst als rolmodel voor zijn medewerkers, door de boodschap zelf na te leven die het bedrijf Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in Nederland uitdraagt naar het Nederlandse bedrijfsleven. Op de tweede plaats werd tijdens het bespreken van een casus die hij ons voorlegde over een medewerkster die naar aanleiding van een scheiding niet meer goed functioneerde, duidelijk dat hij hoge verwachtingen heeft over zijn personeel. De vrouw werd na lange tijd toch uit het bedrijf gezet, omdat zij de gestelde doelen niet meer wist te behalen.

Met het maatschappelijke component heb ik verder kennis gemaakt tijdens het college waarin sprekers van Rabobank Nederland6 kwamen vertellen over duurzaam ondernemen. Zij lieten zien hoe een bank het verbeteren van de maatschappij kan gebruiken om hun uiteindelijke doel, namelijk winst maken, te bereiken. Doordat een duurzame onderneming minder risico’s met zich meebrengt op de lange termijn, is het voor de Rabobank verstandig om juist te investeren in duurzame ondernemingen. De macht die een dergelijke bank heeft vanwege de financiering die voor projecten wordt verleend, kan daarnaast ingezet worden om bedrijven min of meer te dwingen om duurzaam te produceren. Ook de Rabobank streeft dus een verbetering van de maatschappij na. Zij lopen daarmee als leiders voorop in Nederland en dat maakt hen rolmodellen voor de maatschappij.

Verder wil ik kwijt dat ik door te stellen dat leiders zich inzetten voor een *verbetering* van de maatschappij, voor mijzelf het vraagstuk heb opgelost over leiders als Hitler en Stalin, waarover veel werd gesproken in de colleges. Naar mijn mening kan een persoon pas een leider zijn als die zich inzet voor een *verbetering* van de maatschappij. Hitler en Stalin deden dit duidelijk niet en daarom vallen zij niet onder de definitie van leiderschap die ik hanteer in dit essay.

Zelf merk ik dat ik het maatschappelijke aspect van leiderschap zeer belangrijk vind. Ik heb me tijdens het maken van mijn bachelorscriptie vaak afgevraagd wat de maatschappelijke betekenis van mijn onderzoek was en die heb ik getracht te verwoorden in mijn scriptie. Op die manier heb ik het idee dat mijn wetenschappelijke kennis een hoger doel dient dan alleen kennisverrijking. In de sociologie is het sowieso belangrijk om de maatschappelijke relevantie van een onderzoek nooit uit het oog te verliezen. Ik ben immers van mening dat de sociologie er voor de maatschappij is en dat dat niet andersom geldt. De sociologie is ontstaan naar aanleiding van maatschappelijke problemen waarnaar onderzoek diende te komen. Het is de bedoeling dat overheidsbeleid op basis van die onderzoeken wordt gevormd, zodat er zekerheid is over de werkzaamheid van het beleid. Helaas is dat tegenwoordig vaak niet het geval. Het duurt lang om wetenschappelijk onderzoek te doen, terwijl er in de politiek acute beslissingen genomen dienen te worden. Overheidsbeleid wordt daardoor vaak niet meer gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Ook schort het in mijn visie nogal aan beleidsevaluatie. Laatst was er bijvoorbeeld in het nieuws dat de overheid van vele subsidies niet eens weet of ze wel ´echt werken´. Wetenschappelijk onderzoek zou een antwoord op die vraag kunnen vormen. Daarom neem ik als toekomstig leider mee dat de wetenschap gestoeld moet zijn op maatschappelijke relevantie en dat er een wisselwerking tussen wetenschap en maatschappij moet blijven bestaan om de maatschappij te verbeteren.

*Leiderschap: aangeleerde (wetenschappelijke) kennis en vaardigheden*

Het tweede deel waar mijn stelling over leiderschap uit bestaat, weerspiegelt mijn gedachte dat iemand kennis en vaardigheden moet hebben om een leider te kunnen zijn en dat die kennis en vaardigheden aangeleerd zijn. Dit betekent dus niet dat iemand per se hoog opgeleid hoeft te zijn om een leider te kunnen zijn. Het kunnen juist ook de vaardigheden zijn die iemand inzet om de maatschappij te verbeteren die iemand een leider maken. Ronald Gijsbertsen3 benadrukte dit standpunt tijdens zijn presentatie die hij voor de cursus Leiderschap aan ons gaf.

In het boek ‘Leadership’4 zijn verschillende hoofdstukken gewijd aan de vaardigheden die een leider moet bezitten om een goede leider te kunnen zijn. Dit gegeven is op zichzelf al een ondersteuning van het standpunt dat een persoon bepaalde vaardigheden moet hebben om een goede leider te kunnen zijn.

Daarnaast merkte ik dat de verschillende gastsprekers die stuk voor stuk een leiderschapspositie bekleden allen beschikken over gespecialiseerde kennis die zij bijvoorbeeld opdeden tijdens een studie en over vaardigheden die zij zich door werkervaring eigengemaakt hadden. Stuk voor stuk hebben de sprekers een indrukwekkend Curriculum Vitae, waarbij zowel de ervaring in professionele functies als nevenfuncties een belangrijke rol spelen.

Verder ben ik er tijdens het werken in projectvorm achtergekomen dat leiderschap ontstaat wanneer veel kennis en vaardigheden bijeen worden gebracht in een projectgroep. In de projectgroep waarin ik werkte, zaten medestudenten die allemaal een andere hoofdrichting hadden gekozen dan ik. Ieder bracht daardoor eigen kennis en vaardigheden in tijdens de discussies die ontstonden over het project. Hierdoor ontstonden naar mijn mening zeer creatieve en goed gemotiveerde ideeën. Wat bijvoorbeeld in mijn ogen een goed idee was, bekritiseerden anderen vanuit hun eigen vakgebied en zo kwamen wij tot een steeds geraffineerder adviesrapport waarin iedereen zich uiteindelijk kon vinden. Hiermee wil ik aangeven dat kennis cruciaal is om tot een goed eindresultaat te komen in een vooruitstrevende projectgroep. Als niemand iets zinnigs in heeft te brengen, kan er in een projectgroep namelijk niet ‘gespard’ worden totdat een goed eindresultaat is bereikt. Ik denk dat vaardigheden even zwaar wegen als kennis en daarmee wil ik nogmaals benadrukken dat ook minder gestudeerde mensen een leiderschapspositie in kunnen nemen. Vaak gaat het bij hen niet om kennis, maar om vooruitstrevende probleemoplossingen waar een grote dosis aan vaardigheden voor nodig is, die men vaak opdoet uit (werk)ervaringen. Ook die mensen kunnen namelijk door hun opgedane vaardigheden ‘sparren’ met hun collega’s om tot de beste oplossing voor een probleem te komen.

Naast de gedachte dat iemand kennis en vaardigheden nodig heeft om een leider te kunnen zijn, stel ik dat kennis en (leiderschaps)vaardigheden aangeleerd zijn. Het boek ‘Leadership’4 maakt een onderscheid tussen aangeboren leiderschap (‘trait’ perspectief) en aangeleerd leiderschap (‘process’ perspectief), waarbij het standpunt van het boek meer neigt naar aangeleerd leiderschap. Volgens die visie valideren de volgers van een leider zijn leiderschap. In interactie met zijn volgers moet de leider zo goed mogelijk tegemoet komen aan hun verwachtingen. De leider is op die manier steeds aan het leren hoe hij het best zijn volgers kan leiden. Verder wordt in het boek ‘Leadership’4 gedetailleerd uitgesplitst welke vaardigheden een leider moet hebben en dat maakt het volgens mij mogelijk om personen deze vaardigheden aan te leren. Door het boek ‘Leadership’ weet men waarop men moeten letten om een goede leider te kunnen zijn. Hierdoor kunnen onderontwikkelde leiderschapsvaardigheden opgespoord worden en kan men proberen deze vaardigheden onder de knie te krijgen. Ik ben in het boek nog geen leiderschapsvaardigheden tegengekomen die iemand niet kan leren en die dus aangeboren zouden moeten zijn. Wel is het zo dat sommige mensen makkelijker leren dan anderen en sommige mensen zullen zich deze vaardigheden dus sneller eigen kunnen maken dan anderen. Dit gegeven levert in mijn visie het vertekende beeld op dat leiderschapsvaardigheden aangeboren zouden moeten zijn.

Dat leiderschap in de context van deze cursus meer een leerproces is dan een aangeboren vaardigheid, zag ik in de praktijk vooral terug tijdens het bezoek aan het Wereld Natuur Fonds. Tijdens de presentatie bleek dat WNF graag een leider wil zijn op het gebied van dier- en natuurbescherming. Door ons, studenten van Universiteit Utrecht uit te nodigen om ons naar zeggen van Marlou van Campen7[[5]](#footnote-5)te ‘harvesten’, probeert WNF nieuwe kennis te vergaren die misschien binnen de eigen organisatie nog niet bestaat. Door van onze bijdrage aan bepaalde vraagstukken die binnen de organisatie bestaan te leren, probeert WNF zijn leiderschapspositie te versterken. Ook staat WNF bekend als een leider op het gebied van het verstrekken van betrouwbare informatie over de toestand omtrent natuurvraagstukken. Deze leiderschapspositie hebben zij verkregen door veel onderzoek te laten doen door mensen met veel kennis over dieren en natuur. Ook dit vormt weer een bewijs voor de stelling dat aangeleerde kennis en vaardigheden nodig zijn om een leiderschapspositie te verkrijgen.

Voor mij persoonlijk geldt dat ik terugkijkend op mijn opvoeding veel kennis en (leiderschaps)vaardigheden aangeleerd heb gekregen. Mijn ouders hebben er altijd voor gezorgd dat ik mij optimaal heb kunnen ontwikkelen. Ze hebben mij altijd overal mee naartoe genomen met het indirecte doel om mijn kennis en interesses zo breed mogelijk te ontwikkelen. Als ik vragen had, werden die altijd serieus beantwoord en daar leerde ik veel van. Het is daarom denk ik geen toeval dat ik de opleiding Liberal Arts and Sciences ben gaan volgen. In die opleiding en tijdens mijn sociologiebachelor heb ik een grote dosis aan kennis vergaard, die mij dus wederom aangeleerd is. Bovengenoemde gegevens onderbouwen mijn mening over dat het aspect ‘aangeleerde kennis’ een belangrijke voorwaarde is om een (toekomstig) leider te zijn. Daarnaast heb ik tijdens mijn opvoeding een aantal leiderschapsvaardigheden aangeleerd gekregen. Ik werd altijd actief betrokken bij beslissingen die in het gezin genomen werden, waardoor ik een groot verantwoordelijkheidgevoel heb ontwikkeld. Dit kwam overigens ook terug in de test over interventiestijlen die werd aangeboden tijdens de cursus Leiderschap. Ik loop niet graag weg voor mijn verantwoordelijkheden en dat heb ik dus van huis uit meegekregen. Verder heb ik tijdens mijn opvoeding leiderschapsvaardigheden aangeleerd gekregen, doordat mijn ouders mij op paardrijden hebben gedaan. Ik speelde als kind vaak met andere kinderen speelde. Als iemand riep dat hij of zij graag ‘vadertje en moedertje’ wilde spelen, dan stemde ik daar eigenlijk altijd mee in. In de omgang met paarden ben ik er achter gekomen dat je ook ‘nee’ kan zeggen en dat je de leider kunt zijn over die dieren. Duidelijkheid en consequent handelen zijn daarbij van groot belang. Vervolgens paste ik die aangeleerde vaardigheden toe op mijn vriendjes en vriendinnetjes, die dat niet altijd leuk vonden. Toch werd ik er veel zelfverzekerder door en dat is mij naar mijn mening erg ten goede gekomen. Dit voorbeeld ondersteunt eens te meer dat een persoon vaardigheden (en kennis) aangeleerd krijgen en dat dat kan bijdragen aan de potentie van een persoon om een (toekomstig) leider te worden.

*Leiderschap: een plichtsgevoel*

Tot slot zal ik beargumenteren waarom ik denk dat leiderschap een plichtsgevoel is *‘dat vanuit jezelf roept’.* In het boek ‘Leadership’4 is een heel hoofdstuk gewijd aan ethiek en leiderschap. In dit hoofdstuk wordt een indeling gemaakt in twee ethische manieren van handelen, namelijk plichtsgetrouw of doelgericht. Als iemand plichtsgetrouw is, handelt hij op basis van de waarden die hij heeft geïnternaliseerd. Wat de uitkomst van dat handelen is, is van minder groot belang. Als iemand juist doelgericht handelt, is de uitkomst van het handelen het belangrijkste. Hoe iemand tot die uitkomst komt, is minder belangrijk. Bij deze laatste vorm van handelen kan een persoon eventueel zijn eigen waarden schenden.

In het boek ‘Leadership’4 wordt ook een hoofdstuk gewijd aan authentiek leiderschap. Door het lezen van dit hoofdstuk, ben ik erachter gekomen dat er tussen ethisch leiderschap en authentiek leiderschap een grote samenhang bestaat. Authentiek leiderschap gaat over ‘doen wat je zegt’. Uit het boek4 blijkt dat ‘wat je zegt’ de waarden zijn die iemand belangrijk vindt om na te leven. ‘Doen’ belichaamt het handelen dat iemand als authentiek leider dient te baseren op ‘wat hij zegt’; zijn waarden. Als een persoon namelijk niet handelt zoals hij zelf uitdraagt te willen handelen, kom diegene niet authentiek over op anderen. Authentiek leiderschap koppel ik hiermee aan ethisch leiderschap. Ik ben er hierdoor van overtuigd dat een authentiek leider over het algemeen plichtsgetrouw moet handelen en minder doelgericht.

Ik heb aan de verschillende sprekers gemerkt, dat zij vaker handelen vanuit hun plichtsgevoel en minder vanuit het doel om een bepaalde uitkomst te bereiken. Het sterkst zag ik dit leiderschapskenmerk terug in Willem Lageweg[[6]](#footnote-6). Willem Lageweg leidt MVO Nederland naar mijn idee op een ethisch verantwoorde wijze en tegelijkertijd op een authentieke wijze. De ethische normen en waarden van het bedrijf komen sterk overeen met de eigen ethische waarden en normen van Willem Lageweg. Dit wil niet per definitie zeggen dat de doelen van het bedrijf uit het oog worden verloren, maar het doel wordt primair bereikt via plichtsgetrouw handelen. Zo vertelde hij over een aantal speerpunten van MVO Nederland, namelijk dat bedrijven milieuvriendelijker en diervriendelijker gaan produceren. Zelf had hij die waarden geïnternaliseerd en zijn handelen baseerde hij op deze geïnternaliseerde normen en waarden. Hij vertelde bijvoorbeeld dat zijn gezin vegetarisch is en dat twee van zijn kinderen zelfs veganistisch zijn. Dat Willem Lageweg de ethische normen van MVO Nederland volgt, betekent dat hij het bedrijf op een authentieke manier kan leiden. Hij verkondigt aan bedrijven dat ze bepaalde handelingen in bijvoorbeeld het productieproces anders zouden kunnen doen. Als hij zelf te naam zou staan als een vleeseter of grootverbruiker van water, dan zou dit afbreuk doen aan zijn authentiek leiderschap. Dat hij zelf zijn lifestyl heeft aangepast, draagt daaraan juist bij. Hier is dus ook de koppeling zichtbaar tussen ethisch leiderschap en authentiek leiderschap.

Daarnaast werd in de presentatie van de Rabobank Nederland[[7]](#footnote-7) duidelijk dat de werknemers van Rabobank minder dan een persoon als Willem Lageweg vanuit een plichtsgevoel handelen, maar dat dit plichtsgevoel ook bij de Rabobank een rol speelt. Hun hoofddoel is namelijk zoveel mogelijk winst maken, zoals Richard Piechocki 6 zei, maar de Rabobank voelt wel een plicht om dit op een ethisch verantwoorde wijze te doen. Niet voor niets is er volgens mij een ethische commissie in het leven geroepen die bekijkt of het doel van de Rabobank om zoveel mogelijk winst te maken op een verantwoorde wijze wordt bereikt. Ook bij deze leiders is dus een plichtsgevoel aanwezig over hoe op een ethisch verantwoorde manier bijgedragen kan worden aan het hogere doel.

Verder heb ik tijdens het projectmatig werken ervaren hoe een plichtsgevoel van een individu discussies kan aanwakkeren over hoe een bepaald doel bereikt dient te worden. Corinne[[8]](#footnote-8) is er bijvoorbeeld van overtuigd dat zij niet voor een bedrijf als Coca Cola zou kunnen werken, puur en alleen om het feit dat hun werkwijze niet overeenkomt met haar ethische waarden. Ik denk dat zij beseft dat zij in zo’n bedrijf niet kan ‘doen wat zij zegt’. Haar waarden wijken te sterk af van de waarden die Coca Cola belangrijk vindt. Ze zou daardoor voor zichzelf en anderen ongeloofwaardig overkomen in het bedrijf en hier bevinden we ons weer op het vlak van authentiek leiderschap. Ook dit is een bevestiging van het idee dat als iemand het plichtsgevoel naleeft, hij of zij pas een authentiek leider kan zijn die ethisch verantwoord te werk gaat.

Hoe ik zelf sta ten opzichte van dit plichtsgevoel en authenticiteit, heb ik geleerd in contact met paarden. Paarden worden niet voor niets vaak gebruikt als spiegel van een persoon tijdens managementtrainingen. Ik heb geleerd dat als je altijd eerlijk blijft tegen een paard, je sneller het gestelde doel zal bereiken dan wanneer je een paard onheus behandelt. De manier waarop je iets bereikt is eigenlijk altijd belangrijker dan wat je precies bereikt. Een paard zal het altijd merken als je jezelf voordoet als iemand anders, het dier zal dan minder hard zijn best voor je doen. Daarnaast is het credo: ‘behandel een ander zoals je zelf ook graag behandeld wil worden’. Een paard bestuur je door middel van hulpen. De kuiten aanknijpen betekent bijvoorbeeld dat het paard sneller moet gaan lopen en door druk op de teugels uit te oefenen vraag je het paard om zijn hals, nek en kaakgewricht te ontspannen. Indien het paard positief reageert op de hulp, is het de bedoeling dat die gestaakt wordt. Er zijn ruiters die druk blijven uitoefenen, al loopt het paard met zijn kin op zijn borst en dat is geen beloning voor zijn moeite en inzet. Het naleven van je eigen normen en waarden en authenticiteit zijn daarom in de omgang met paarden van wezenlijk belang. Zelf zou je het in je werk bijvoorbeeld ook niet fijn vinden als je leidinggevende maar blijft hameren op één van jouw negatieve eigenschappen, terwijl je je best doet om jezelf te verbeteren. Dit werkt eerder demotiverend. Naar aanleiding hiervan zal ik in mijn plichtsgevoel het belang meenemen van eerlijk zijn over jezelf en anderen en van de wijsheid: ‘behandel een ander zoals je zelf ook graag behandeld wil worden’.

*Conclusie*

In dit essay liet ik ten eerste aan de hand van de theorie uit het boek ‘Leaderschip’4, de informatie die tot mij is gekomen door verschillende gastsprekers en eigen ervaringen blijken dat leiders zich inzetten voor een verbetering van de maatschappij. Vervolgens liet ik op eenzelfde manier zien dat leiders beschikken over *aangeleerde* vaardigheden en (wetenschappelijke) kennis en dat zowel in theorie en praktijk blijkt dat leiders meestal handelen vanuit plichtsgevoel.

Door deze drie puzzelstukken in elkaar te laten vallen, ontstaat het heldere beeld dat ik na deze cursus Leiderschap heb over leiderschap, namelijk dat *‘Leiderschap een plichtsgevoel is dat vanuit jezelf roept om je aangeleerde vaardigheden en wetenschappelijke kennis in te zetten voor een verbetering van de maatschappij’.* In het essay is gebleken dat ik mij als toekomstigleider aan het einde van deze bachelorperiode op alle drie de punten heb ontwikkeld. Deze ontwikkeling zal verder gaan in mijn studie, loopbaan en in interactie met anderen en de bewustwording over wat leiderschap voor mij betekent zal daaraan een bijdrage leveren.

1. Melanie Peters: docent Transdisciplinair Leiderschap [↑](#footnote-ref-1)
2. Ria van de Lecq: oprichtster Liberal Arts and Sciences [↑](#footnote-ref-2)
3. Ronald Gijsbertsen: directeur van de non-profit researchorganisatie Somo [↑](#footnote-ref-3)
4. Boek: Northouse, P. G. (2010) *Leadership, Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

   5 Willem Lageweg, directeur van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Nederland

   6 Sprekers van Rabobank Nederland, afdeling duurzaamheid en ethische commissie [↑](#footnote-ref-4)
5. 7 Marlou van Campen, social media manager bij het Wereld Natuur Fonds [↑](#footnote-ref-5)
6. [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. Medestudente Liberal Arts and Sciences (antropologie) [↑](#footnote-ref-8)