LEREND NETWERK



Inspiratiebundel

LEIDERSCHAP IN ORGANISATIES

OKTOBER 2026

DE ROTTERDAMSE ZORG

Inhoudsopgave

Leiderschap als sleutel voor verandering 3

Inleiding 4

Reis lerend netwerk Leiderschap in Organisaties 6

Actieleren 7

Bijeenkomst 1: Verbindend van start! 8

Bijeenkomst 2: Eerst begrijpen, dan bewegen 11

Appreciative Inquiry 12

Bijeenkomst 3: Andere energie 13

Dienend leiderschap 15
Situationeel Leiderschap 16

Hoe kunnen we…? – vragen 17

Bijeenkomst 4: Good practices delen 19

Good practices 20
Kracht van Kwetsbaarheid 21

Bijeenkomst 5: Experimenteren 22

Systemisch transitiemanagement 23

Bijeenkomst 6: Reflecteren en presenteren 24

Bijlage I: Onze inspiratiebronnen 26

Artikelen 26
Websites 27
Boeken 28

Overig 30
Best practices 31
Podcasts en interviews 32

Deelnemende organisaties lerend netwerk Leiderschap in Organisaties 33

Leiderschap als sleutel voor verandering

Elke dag zetten duizenden professionals in zorg en welzijn zich met passie en vanuit hun vakmanschap in voor anderen. Tegelijkertijd zien we nieuwe mogelijkheden ontstaan: technologische innovaties, andere vormen van samenwerken en steeds meer aandacht voor leren, ontwikkelen en eigen regie van cliënten en professionals. Volop kansen om de zorg en ondersteuning van morgen samen vorm te geven, samen met alle uitdagingen die de sector kent.

Juist in deze tijd maakt leiderschap het verschil. Niet door alle antwoorden te hebben, maar door richting te geven, ruimte te creëren en mensen mee te nemen in verandering. Leiderschap betekent vandaag de dag balanceren tussen resultaten behalen en blijven leren, tussen duidelijke kaders bieden en vertrouwen geven aan professionals.

De keuzes die leiders vandaag maken, bepalen de organisaties van morgen. Daarom is het belangrijk om met elkaar te blijven verkennen wat goed leiderschap vraagt. Van leidinggevenden, van medewerkers, van HR en van organisaties als geheel. Want leiderschap is niet voorbehouden aan een functie; het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om beweging, ontwikkeling en vernieuwing mogelijk te maken.

Binnen het Lerend Netwerk Leiderschap in Organisaties hebben we gezien hoe waardevol het is om regionale kennis, ervaringen en vraagstukken met elkaar te delen. Organisaties inspireren elkaar, leren van elkaars praktijk en bouwen samen aan leiderschap dat past bij de uitdagingen van vandaag én morgen. Deze inspiratiebundel brengt inzichten, ervaringen en opbrengsten uit het netwerk samen. Ik hoop dat het inspireert om nieuwe perspectieven te ontdekken, het gesprek aan te gaan en vooral leiderschap in de praktijk verder vorm te geven.

Want de toekomst van zorg en welzijn vraagt niet om meer van hetzelfde. Zij vraagt om leiderschap dat durft te vernieuwen, te verbinden en in beweging te brengen. Veel lees- & inspiratieplezier!



> “De uitdagingen van morgen vragen om leiders die vandaag het verschil durven maken.”

Ferry Bezem
Directeur bij Aafje

Inleiding

Richting & ruimte voor verandering

Verbindend en innovatief leiderschap maakt organisaties wendbaarder en aantrekkelijk. Het stimuleert eigenaarschap, werkplezier en samenwerking. Cruciaal om professionals te behouden en nieuwe talenten aan te trekken. De zorg staat voor een grote transformatie: digitalisering, nieuwe zorgconcepten en samenwerking over domeinen heen. Innovatie vraagt leiders die richting geven én ruimte creëren voor verandering. Vanuit die beweging ontstond de behoefte om met elkaar te leren en te onderzoeken welk type leiderschap organisaties helpt om wendbaar, mensgericht en toekomstbestendig te blijven. En welke concrete stappen je in de eigen organisatiecontext kunt zetten.

Leiderschap in organisaties

Een brede groep professionals – van leidinggevende en HR-adviseurs tot adviseurs leren en ontwikkelen – uit 15 organisaties binnen deRotterdamseZorg zijn met elkaar van start gegaan in het lerend netwerk Leiderschap in Organisaties. Het lerend netwerk is gestart in februari en in juni 2026 vond de laatste bijeenkomst plaats. Elke deelnemer is met zijn eigen vraagstuk op het gebeid van leiderschap aan de slag gegaan aan de hand van de methodiek van Actieleren en heeft de kennis en ervaringen van de mededeelnemers benut om in de eigen organisatie nieuwe stappen te zetten.

Een samenvatting van de verkennende vragen waarmee de deelnemers het traject zijn gestart:

- Hoe stimuleren we eigenaarschap, veranderkracht en verantwoordelijkheid bij medewerkers en teams?
- Hoe blijven we mensgericht leidinggeven in een context van arbeidskrapte, hoge werkdruk en voortdurende verandering?
- Hoe versterken we samenwerking en gezamenlijk leiderschap over teams, afdelingen en disciplines heen?
- Hoe bouwen we aan een lerende organisatie waarin ontwikkelen, experimenteren en reflecteren vanzelfsprekend zijn?

Het thema leiderschap is breed en kent vele invalshoeken. Voor de focus van het lerend netwerk is gekozen voor Leiderschap in organisaties. De deelnemers hebben met elkaar opgehaald welke bronnen en expertise er allemaal al in de groep beschikbaar is en waar ze met elkaar nog meer van willen leren. Op basis van de inhoudelijke thema's zijn de verschillende bijeenkomsten in co-creatie met de deelnemers vormgegeven. De volgende onderdelen zijn aan bod gekomen:

- Nieuw leiderschap
- Verschillende leiderschapsstijlen:
  - Dienend leiderschap
  - Situationeel leiderschap
- Good practices
- De kracht van kwetsbaarheid
- Systemisch transitiemanagement
- Leiderschapscommunicatie

Wat vind je in deze inspiratiebundel?

In deze inspiratiebundel vind je de belangrijkste inzichten, voorbeelden, artikelen, boeken en handreikingen die we hebben verzameld tijdens de looptijd van het lerend netwerk. Het doel van deze bundel is om kennis en ervaringen te delen, zodat ook anderen ermee aan de slag kunnen in hun eigen organisatie. Zo bouwen we samen aan nieuw leiderschap als stevige basis voor de veranderingen binnen zorg & welzijn.

Samen leren over leiderschap dat organisaties weerbaarder maakt!

Wil je meer weten over het wat en hoe van een lerend netwerk en de ervaringen horen?
Bekijk dan hier de video. | Luister hier de podcast.



> Leuke methodiek, erg leuk om zo van elkaar te leren. Er zit al zoveel kennis in de groep.

Disclaimer: Er is geen specifiek onderzoek uitgevoerd naar de best beschikbare literatuur. Aan dit product en de inhoud kunnen verder geen rechten ontleend worden.

Reis lerend netwerk Leiderschap in Organisaties

Per bijeenkomst is er een uitgebreide beschrijving gemaakt van alle inzichten en ervaringen die gedeeld zijn tijdens de bijeenkomsten. – lees gerust verder!

In de periode van februari 2026 tot en met juni 2026 is het lerend netwerk Leiderschap in Organisaties (15 organisaties, 19 deelnemers) bij elkaar geweest in zes bijeenkomsten om met elkaar te werken aan het versterken van het leiderschap in de organisaties. Per bijeenkomst stond er een ander inhoudelijk thema centraal en kwamen ook de verschillende fase van actieleren aan bod, waarin de vertaalslag werd gemaakt naar het eigen verandervraagstuk. Zie hieronder de afgelegde route tijdens de avontuurlijke reis van het lerend netwerk Leiderschap in Organisaties.



- Kennismaking deelnemers onderling
- Kennismaking en context lerend netwerk
- Kennismaking actieleren en leervoorkeuren
- Kennismaking Leiderschap in Organisaties – Ferry Bezem
- Inspiratieblok: Nieuw leiderschap – Marcel van der Bekerom – Reijn HRM
- Start verkennen eigen verandervraagstuk Leiderschap

Nieuwsbericht Kick-off

Kick-off deRotterdamseZorg

Lieve van der Weijde

Bijeenkomst 1: Reijn HRM

- Versterken onderlinge verbinding deelnemers
- Actieleren: theorie probleemverkenning
- Probleem verkennen eigen vraagstuk
- Ophalen behoefte thema's bijeenkomsten lerend netwerk
- Dialoog: "Vertel eens over een moment in je leven waarop jij leiderschap hebt ervaren dat jou ondersteunende om fijn en gezond je werk te doen?"

- Kennisblok: Leiderschapsstijlen: Situationeel leiderschap/ Dienend leiderschap
- Verder aanscherping probleemverkenning eigen vraagstuk
- Actieleren: theorie "hoe kunnen we…? -vraag" en oplossingen ontwikkelen
- Oefenen HKW- vraag en oplossingen ontwikkelen

- Kennisblok: Onderlinge uitwisseling van Good Practices
- Kennisblok: Kracht van Kwetsbaarheid – persoonlijk verhaal
- Oplossingen ontwikkelen op de "Hoe kunnen we…? – vragen"
- Actieleren: brein & creativiteit – Aanscherpen & kennisdelen.

Nieuwsbericht bijeenkomst 4

- Kennisblok: Systemisch transitiemanagement – Annemarieke van Rumpt – 2KnowHow
- Kennisblok: Good practices – Systemisch transitiemanagement i.r.t. toepassing Franciscus Gasthuis & Vlietland
- Actieleren: Theorie en ervaring experimenteren
- Uitwerken eigen experiment
- Kennis- en ervaringsuitwisseling rondom eigen vraagstukken

- Kennisblok: Leiderschapscommunicatie – Erik Reijnders
- Reflectie persoonlijke leerervaring en groepsproces
- Uitwisseling tips/ervaringen
- In dialoog met elkaar en Ferry Bezem – kansen voor de toekomst

Afsluiting deRotterdamseZorg

Nieuwsbericht Afsluiting

Actieleren

Met actieleren zoek je samen gestructureerd naar een oplossing voor een urgent en complex probleem. Alle betrokkenen leveren een bijdrage vanuit hun eigen perspectief. Van cliënten tot bestuurders! Door samen het probleem te verkennen, worden knelpunten eerder zichtbaar en ontstaan **er creatieve oplossingsrichtingen**.
Bij actieleren hoort ook **het testen van oplossingen**. We proberen uit, reflecteren en verbeteren. Het delen van mislukte experimenten is net zo waardevol als het delen van succesvolle oplossingen.
Actieleren is een verzamelterm voor leerprocessen die leiden tot actie, tot handelen.

Samen. Leren. Reflecteren. Experimenteren.
De methodiek van Actieleren in vijf stappen



Fase 0: Klaar voor Actieleren
Kies een urgent en complex vraagstuk en draag actief bij vanuit je eigen perspectief. Wees je ervan bewust: Actieleren zet verandering in gang.

Fase 1: Probleem verkennen
Verdiep je samen in het vraagstuk. Stel scherpe vragen, betrek de juiste mensen en neem de tijd om het probleem helder te krijgen.

Fase 2: Oplossingen ontwikkelen
Zoek actief inspiratie buiten jezelf. Deel je vraagstuk open en prikkelend — zo ontstaan nieuwe ideeën en onverwachte oplossingsrichtingen. Geef elk idee een kans.

Fase 3: Aanscherpen en kennisdelen
Werk ideeën verder uit, verbeter ze samen en kies één kansrijk experiment. Laat los wat niet werkt — gehecht raken aan één idee is een valkuil.

Fase 4: Experimenteren
Probeer je gekozen oplossing uit. Blijf kritisch en richt je op het einddoel. Door te experimenteren kom je er achter wat wel of niet werkt en blijf je ontwikkelen.

Fase 5: Presenteren en reflecteren
Reflecteer en leer van elke stap die je zet. Deel je successen en missers met anderen. Bepaal met elkaar het de volgende stap in het proces.

Drie goede redenen voor Actieleren
- Oplossingen op de werkvloer vind je op de werkvloer. Door het samen te doen en te experimenteren is er oog voor ieders perspectief.
- Veranderen is lastig. Actieleren helpt door middel van het doorlopen van de juiste fasen om gestructureerd met elkaar aan de slag te gaan met een probleem.
- Actieleren leidt altijd tot verandering. Het gaat niet alleen over de oplossing, maar ook over het proces. Je leert altijd en blijft stappen zetten. Daarin vormt de menselijke factor de sleutel tot succes.

De methodiek van het Actieleren maakt onderdeel uit van alle zes bijeenkomsten van het lerend netwerk Vitaliteit.
Bron: Actieleernetwerk.nl

Bijeenkomst 1: Verbindend van start!

Ontmoeten, verkennen en verbinden

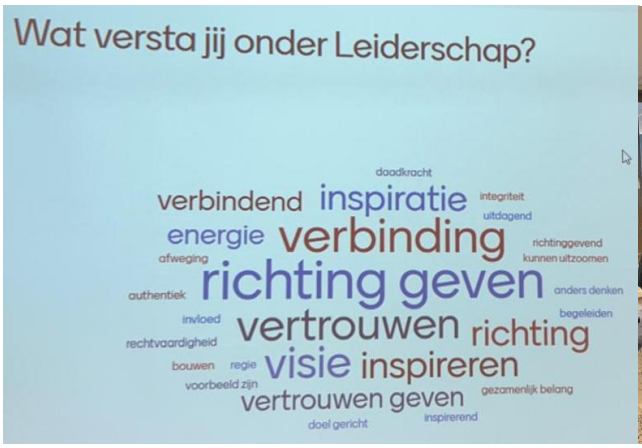
De kick-off van het lerend netwerk Leiderschap in Organisaties stond in het teken van ontmoeten, verkennen en verbinden. Deelnemers maakten kennis met elkaar, met de aanpak van een lerend netwerk en met de centrale principes van actieleren: leren door te doen, te reflecteren en samen te onderzoeken. Iedereen is aangezet op een eigen verandervraagstuk op het gebied van leiderschap in de eigen organisatiepraktijk. De komende maanden vormt het verandervraagstuk de rode draad voor het persoonlijke en gezamenlijke leerproces.

"Welke leider inspireert jou?"

Die vraag vormde voor veel deelnemers een mooie start van een gesprek over leiderschap. Er waren diverse antwoorden. Sommigen noemden bekende leiders zoals Martin Luther King, Albert Einstein, Nelson Mandela of Rob Jetten. Anderen dachten juist aan een voormalig leidinggevende, een collega, een familielid of iemand die op een bijzonder moment in hun leven van betekenis is geweest. Juist die diversiteit maakte iets zichtbaar: er bestaat niet één juiste vorm van leiderschap. Iedereen wordt geraakt door iets anders. Door een visie die hoop geeft, iemand die vertrouwen uitstraalt, een persoon die anderen verbindt of juist iemand die de moed heeft om nieuwe wegen te verkennen. Vaak inspireert een leider ons omdat hij of zij iets raakt waar we naar verlangen of ons helpt in beweging te komen.
Want uiteindelijk begint leiderschap niet bij een functie of titel, maar bij de vragen: "Wie inspireert jou?" en "Voor wie ben jij een inspiratiebron?"

Van woorden naar betekenis

Nadat alle deelnemers hadden opgeschreven wat zij verstaan onder leiderschap, ontstond een rijke en veelzijdige woordwolk. Woorden als verbinden, vertrouwen, inspireren, richting geven, ontwikkelen en ruimte creëren vormden samen een mooi beeld van hoe breed leiderschap wordt beleefd. Een waardevol moment om stil te staan bij de vraag: "Wat vraagt leiderschap van ons, juist in een tijd waarin de zorg en welzijnssector volop in beweging is?"





Voor Ferry Bezem, ambassadeur van het Lerend Netwerk Leiderschap in Organisaties, was dit een natuurlijk moment om zijn visie op leiderschap te delen. Niet alleen over het belang van leiderschap, maar ook over de leiders die hem inspireren. Ferry wordt geraakt door leiders die positief aanmoedigen, mensen in beweging brengen en laten zien wat wél mogelijk is. Leiders die vanuit een heldere visie richting geven, vertrouwen schenken en anderen stimuleren om stappen te zetten.
Juist daarin ligt volgens hem een belangrijke les voor zorg en welzijn. De grote maatschappelijke opgaven en arbeidsmarktvraagstukken zorgen soms voor een gevoel van schaarste en beperking. Het risico is dat we daardoor blijven doen wat we altijd deden. Juist dan zijn leiders nodig die duidelijke kaders bieden,

professionals ruimte geven om te experimenteren en samen op zoek gaan naar wat wél kan. Leiders die mensen verbinden aan elkaar én aan de bedoeling van de organisatie. Lees verder in het voorwoord van deze inspiratiebundel.

Nieuw leiderschap

Marcel van der Bekerom heeft een inspiratieblok verzorgd over het thema Nieuw Leiderschap. De nieuwste inzichten vanuit de HRM Barometer Nieuw Leiderschap werden gedeeld met de deelnemers. Hij schetste hoe veranderende arbeidsmarktdynamiek, krapte en toenemende complexiteit vragen om een nieuw type leiderschap, ook wel lenig leiderschap genoemd. Lees meer in het kennisblok op de vraag wat Nieuw leiderschap in de praktijk betekent: niet als abstract ideaal, maar als dagelijks handelen in het spanningsveld tussen richting geven, ruimte maken en samen leren.



> Het programma is mooi ingedeeld, waarin inhoud, actieleren en persoonlijke ontwikkeling mooi met elkaar zijn verweven.

Nieuw leiderschap

Kennisblok

Leiderschap is van alle tijden én actueler dan ooit. Het houdt ons bezig, roept vragen op en vraagt om bewustwording en actie om verandering daadwerkelijk in beweging te zetten.

Leiderschap door de jaren heen

Als we kijken naar de ontwikkeling van leiderschap in de afgelopen decennia, zien we een duidelijke verschuiving. In de jaren '90 lag de nadruk vooral op hiërarchie, positie en expertise: de leidinggevende wist, stuurde en bepaalde. In de periode tussen 2000 en 2010 ontstond meer aandacht voor processen, multidisciplinair samenwerken en het benutten van verschillende expertises binnen organisaties. Tussen 2010 en 2020 verschoof de focus verder naar het individu, met meer aandacht voor coaching, persoonlijke ontwikkeling en het stimuleren van talent. Sinds 2020 zien we opnieuw een verandering. Organisaties erkennen steeds sterker de kracht van het collectief, samenwerking, kennisdeling en het belang van welzijn. **Van sturen op kennis naar het mobiliseren van collectieve wijsheid.** Dat is misschien wel de belangrijkste ontwikkeling in leiderschap van de afgelopen dertig jaar en gaat nog belangrijker worden de komende jaren, want de wereld en het werk is continu aan verandering onderhevig.

Leiderschap is een ambacht

Een timmerman werkt met hout, een kunstenaar met verf, een leider werkt met mensen. Daarom is leiderschap een ambacht: het vraagt vakmanschap, aandacht, oefening en voortdurende ontwikkeling. Het ambacht van leiderschap vraagt drie bewegingen:
1. Van hiërarchie naar gelijkwaardigheid: leiderschap is niet langer een positie maar een rol in verbinding met oprechte aandacht voor mensen;
2. Van controle naar vertrouwen: effectiviteit ontstaat niet door beheersing maar het geven van ruimte en mensen juist te faciliteren;
3. Van alles weten naar samen onderzoeken: de leider van nu is nieuwsgierig, niet alwetend en daagt mensen uit om hun talenten te benutten.

Leiderschap vraagt om lenig leiderschap. Lenig leiderschap ontstaat waar richting, empathie, aandacht, raakbaarheid en gelijkwaardigheid samenkomen, en vorm krijgen vanuit authentiek handelen.



Dit vraagt het beoefenen van lenigheid door het voeren van het lenige gesprek. Een gesprek waarin met elkaar wordt besproken wat er echt leeft, waarin afspraken worden gemaakt en waarin mensen elkaar aanspreken. Dit vraagt continue aandacht en moed en zorgt voor verandering.

Inspiratiebronnen:

- HRM barometer: Nieuw leiderschap – aanvragen
- Leiderschapstest: Wat voor leider ben jij?
- Artikel van Marcel van den Bekerom: Samenbindend leiden: het nieuwe leiderschap van nu.

Inspiratie

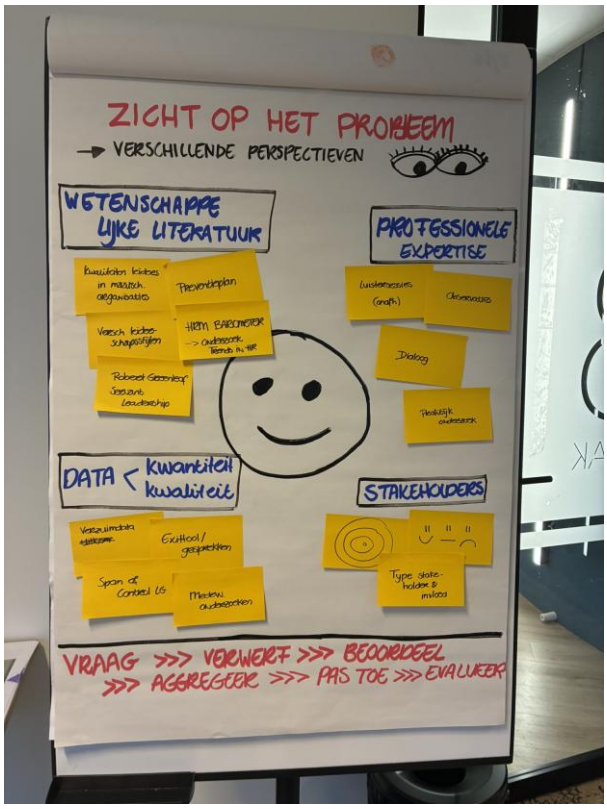
In juli 2026 is er een tweede barometer verschenen vanuit Reijn HRM. In *HRM Barometer Nieuw leiderschap | Van visie naar gedrag* lees je visies, interviews, columns en praktijkverhalen van experts uit en rond het HR-vakgebied.
Vraag de publicatie hier kosteloos aan.

Bijeenkomst 2: Eerst begrijpen, dan bewegen

Actieleren in de praktijk

Het liefst slaan we een probleem over om direct in de oplossing te duiken. Toch is het **cruciaal om eerst te onderzoeken** wat er echt speelt. Blijf vragen stellen en **vermijd aannames**. Zo kom je dichter bij de grondoorzaak en maak je beter onderbouwde keuzes voor de uiteindelijk oplossing.

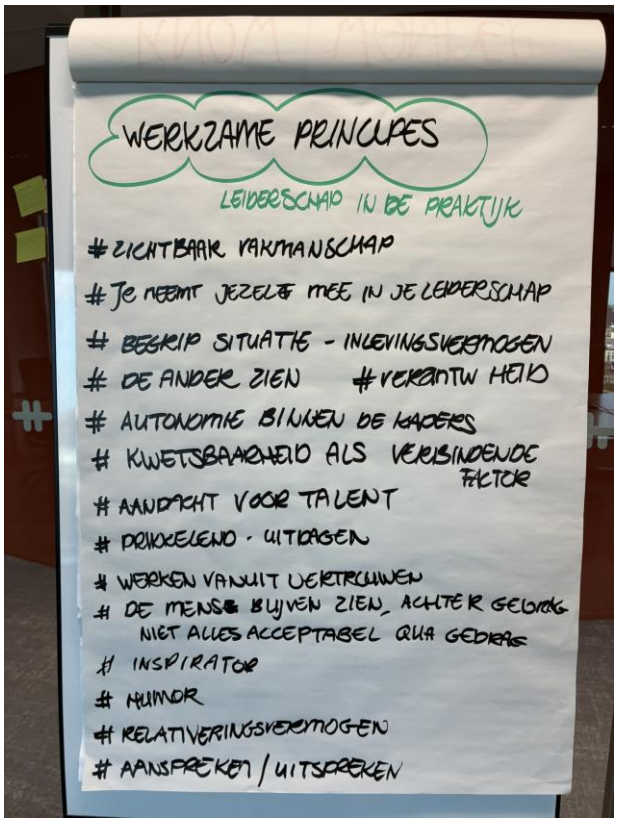
Bekijk het probleem vanuit **verschillende invalshoeken**, bijvoorbeeld met data, observaties of inzichten uit onderzoek. Betrek ook verschillende stakeholders, zodat alle perspectieven naar boven komen en meegenomen worden. Dat scherpt je eigen beeld én helpt om anderen mee te nemen in de verandering die je wilt bereiken. Hierbij is het belangrijk om zowel oog te hebben voor de overeenkomsten en juist de kracht van de verschillen te benutten en te onderzoeken.



In duo's hebben de deelnemers met elkaar de dialoog aan de hand van "Vertel eens over een moment in je leven waarop jij leiderschap hebt ervaren dat jou ondersteunde om fijn en gezond je werk te kunnen doen?" Aan de hand van de **methode van Appreciative Inquiry** (zie kennisblok) zijn de verschillende werkzame principes van Leiderschap in de praktijk verzameld.



Vertel eens: "Over een moment in je leven waarop jij leiderschap hebt ervaren dat jou ondersteunde om fijn en gezond je werk te doen?"



> Met elkaar kan je goed scherpstellen waar het echt om gaat.

Appreciative Inquiry

Kennisblok

Appreciative Inquiry is een benadering van organisatieontwikkeling en verandering die vertrekt vanuit **waardering in plaats van probleem-denken**. Het wordt ook wel waarderend onderzoeken genoemd. In plaats van te vragen *"Wat gaat er mis?"*, vraagt Appreciative Inquiry: *"Wat werkt er al goed, en hoe kunnen we daar meer van creëren?"*

Het uitgangspunt is dat **organisaties groeien in de richting van de vragen die ze stellen**. Door aandacht te geven aan successen, talenten en energiebronnen, ontstaat een positieve dynamiek die mensen verbindt en motiveert. Daarbij is het belangrijk dat alle stakeholders betrokken worden.

Appreciative Inquiry is gestoeld op vier kernprincipes:

1. **Constructief principe** – De manier waarop we praten over de organisatie, vormt haar toekomst.
2. **Simultaan principe** – Verandering begint op het moment dat we de eerste vraag stellen.
3. **Anticiperend principe** – Beelden van de toekomst beïnvloeden het handelen van vandaag.
4. **Poëtisch principe** – Elke organisatie is een levend verhaal dat voortdurend herschreven kan worden.

De Appreciative Inquiry benadering volgt vaak de **5D-cyclus**:

- **Define** – Formuleren van de veranderambitie.
- **Discover** – Ontdek wat goed werkt.
- **Dream** – Verbeeld een gewenste toekomst.
- **Design** – Ontwerp wat nodig is om daar te komen.
- **Destiny (of Deliver)** – Breng het tot leven en houd de energie vast.

Appreciative Inquiry nodigt uit tot **positieve nieuwsgierigheid, verbinding en co-creatie**. Het gaat niet om naïef optimisme, maar om doelbewust focussen op wat energie geeft en werkt. Dit vormt het fundament voor duurzame verandering.



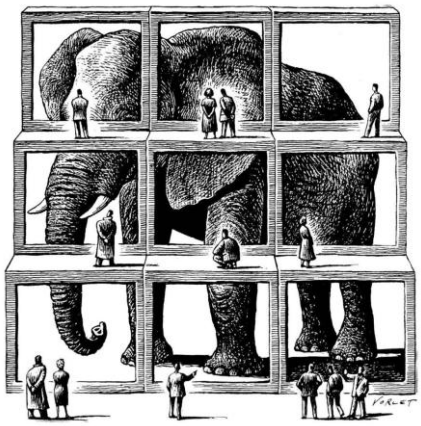
Bron: Managementmodellensite

Meer info Appreciative Inquiry | verschillende werkvormen rondom Appreciative Inquiry

Bijeenkomst 3: Andere energie

Actieleren in de praktijk

Aan de hand van de roddeltechniek hebben de deelnemers elkaar verder geholpen met de verdere verdieping van het probleem. Het doel was om door het 'geoorloofd roddelen' over het vraagstuk van iemand anders **nieuwe perspectieven** aan te boren en tot de **grondoorzaak** van het probleem te komen. Op weg naar de probleemdefinitie in één zin.



Door: Christophe Vorlet

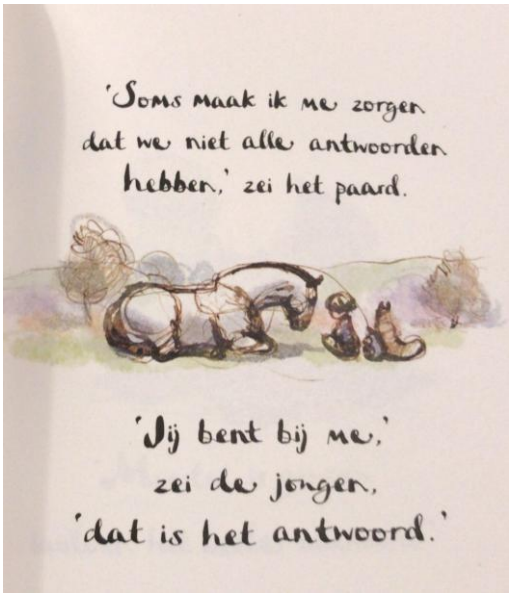
Daarbij kwam de legende van de blinde mannen en de olifant voorbij. Iedere blinde man voelde een ander deel van de olifant en trok op basis daarvan zijn eigen conclusie: de één dacht een muur aan te raken, de ander een touw, weer een ander een speer. Iedereen had deels gelijk, maar niemand overzag het geheel. Pas door de verschillende waarnemingen samen te brengen ontstond een completer beeld van de werkelijkheid. Zo werkt het ook bij complexe vraagstukken in organisaties: ieder kijkt vanuit zijn eigen ervaring, rol en overtuigingen. Juist door de perspectieven van anderen te onderzoeken en te benutten, ontstaat meer inzicht in wat er werkelijk speelt.



Ook is de stap gemaakt van het probleem verkennen naar oplossingen ontwikkelen: andere energie aanboren! We hebben stilgestaan bij de **'Hoe kunnen we...?'-vraag**, die helpt om van een probleem een uitdaging te maken en te komen tot een goede ontwerpvraag. Het ontwikkelen van oplossingen kan beginnen.

Leiderschap begint bij jezelf

Tijdens deze bijeenkomst lieten we ons inspireren door *De jongen, de mol, de vos en het paard* van Charlie Mackesy. Met eenvoudige woorden en tekeningen raakt het boek aan de essentie van menselijk leiderschap: jezelf durven zijn, hulp vragen, vertrouwen geven en samen je weg zoeken.
De gesprekken brachten vier inzichten naar voren die voor veel leiders herkenbaar zijn. **Leiderschap begint bij zelfkennis en zelfreflectie. Kwetsbaarheid blijkt geen teken van zwakte, maar juist een bron van verbinding en vertrouwen**. Ook werd duidelijk dat je **samen verder komt dan alleen** en dat **bewust vertragen helpt om scherp te krijgen wat er echt toe doet**. Juist in die momenten van aandacht, moed en oprechte verbinding krijgt leiderschap betekenis.



Definitie van leiderschap

Vanuit hun ervaringen, inzichten en gesprekken brachten de deelnemers samen onder woorden wat leiderschap voor hen betekent:

> *Leiderschap is het vermogen om vanuit zelfleiderschap richting te geven, te inspireren en anderen te mobiliseren, door aan te sluiten bij wat mensen drijft en samen bewuste keuzes te maken om gezamenlijke doelen te realiseren.*

De kennis en expertise vanuit de groep deelnemers werd ingezet. Binnen het thema Leiderschapsstijlen is er door één van de deelnemers een toelichting gegeven over Situationeel Leiderschap en door een andere deelnemer over Dienend leiderschap. Het is waardevol om te zien hoe deelnemers op hun eigen manier kennis en ervaring inbrengen en welke energie dit losmaakt in het lerend netwerk.

> De mix tussen ondersteunende diensten en leidinggevenden was echt van meerwaarde. Het was mooi om te zien en te ervaren dat je in staat bent om elkaar te helpen.

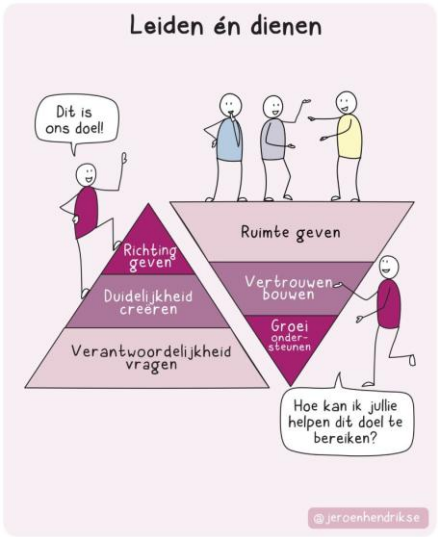


Bron: Picture it

Dienend leiderschap

Kennisblok

Dienend leiderschap begint met een **fundamentele keuze**: eerst dienen, dan leiden. De focus ligt niet primair op de positie of het gezag van de leidinggevende, maar op het ondersteunen van de groei, ontwikkeling en het succes van medewerkers. Vanuit vertrouwen, betrokkenheid en het benutten van talent ontstaan duurzame resultaten.



Dienend leiderschap gaat uit van het principe van de **omgekeerde piramide**. Waar in traditioneel leiderschap de manager bovenaan staat en medewerkers uitvoeren wat wordt gevraagd, staan bij dienend leiderschap juist de medewerkers centraal. De leidinggevende creëert de voorwaarden waarin zij hun werk goed kunnen doen, zich kunnen ontwikkelen en verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Dienend leiderschap komt tot uiting in een aantal **belangrijke principes**:

- Luisteren met oprechte aandacht
- Empathie tonen en de ander echt willen begrijpen
- Groei en ontwikkeling stimuleren
- Verantwoordelijkheid en eigenaarschap delen
- Voorbeeldgedrag laten zien
- Dienen gaat vóór leiden

Wat levert het op?

Wanneer medewerkers zich gezien, gehoord en ondersteund voelen, groeit hun motivatie en eigenaarschap. Teams werken beter samen, tonen meer initiatief en zijn beter in staat om met veranderingen om te gaan. Dit draagt bij aan duurzame prestaties, meer betrokkenheid en een grotere binding met de organisatie. Ook kan het bijdragen aan minder verloop en een sterkere leer- en verbetercultuur.

Wat vraagt dit voor jou als leidinggevende?

Dienend leiderschap vraagt om het bewust vervullen van verschillende rollen, afhankelijk van de situatie en de behoeften van het team.

- **Facilitator**: je neemt obstakels weg die groei, ontwikkeling en samenwerking belemmeren.
- **Coach**: je helpt medewerkers hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen.
- **Vertrouwenspersoon**: je creëert een veilige omgeving waarin mensen zich durven uitspreken, leren en experimenteren.
- **Kompasdrager**: je biedt richting, kaders en betekenis zonder te vervallen in micromanagement.

Dienend leiderschap betekent daarmee niet minder leiderschap, maar juist een andere invulling ervan: leidinggeven vanuit vertrouwen, verbinding en de overtuiging dat mensen het beste tot hun recht komen wanneer zij de ruimte krijgen om te groeien.

Dit gedachtegoed is gebaseerd op **servant leadership** zoals ontwikkeld door **Robert K. Greenleaf**, die stelde dat een leider in de eerste plaats een dienaar is van anderen, en verder uitgewerkt door **Larry C. Spears**, die de kernprincipes van dienend leiderschap beschreef, waaronder luisteren, empathie, bewustzijn, rentmeesterschap, gemeenschapsvorming en het ondersteunen van de groei van mensen.

Meer inspiratie over Dienend leiderschap:

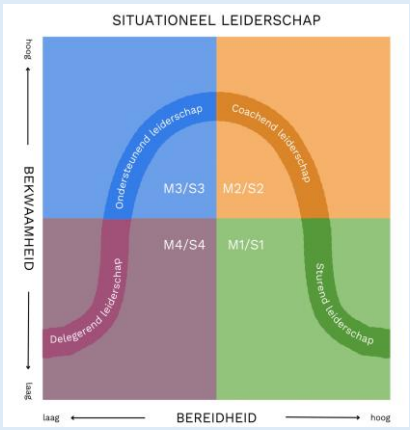
- Wetenschap van dienend leiderschap – RedPoint Company – Inge Nuijten
- Download hier het e-book Dienend leiderschap zorgt voor resultaat – Inge Nuijten
- Boek: Dienend leiderschap – Ultieme gids voor het creëren van energie en eigenaarschap – Inge Nuijten
- Artikel: Dienend leiderschap geeft boost aan employee engagement – HRMorgen.
- Boek: De onzichtbare drempel – de cruciale stap naar dienend leiderschap – Henk Jan Kamsteeg

Situationeel Leiderschap

Kennisblok

Wat is situationeel leiderschap?

Situationeel leiderschap is een leiderschapsmodel van **Paul Hersey** en **Ken Blanchard**. De kern van het model is eenvoudig: er bestaat niet één ideale manier van leidinggeven. Effectieve leidinggevenden passen hun stijl aan op de situatie, de taak en het ontwikkelingsniveau van de medewerker en zijn daarmee continu aan het observeren en afstemmen.



Twee factoren zijn daarin bepalend:

- **Sturend gedrag**: de mate waarin je richting geeft, doelen stelt en instructies geeft.
- **Ondersteunend gedrag**: de mate waarin je luistert, stimuleert, coacht en vertrouwen geeft.

Door deze twee dimensies te combineren ontstaan vier kwadranten, ook wel leiderschapsstijlen genoemd.

S1. Instrueren (veel sturing, weinig ondersteuning)

Bij deze stijl geef je duidelijke aanwijzingen over wat er moet gebeuren, hoe het moet gebeuren en wanneer het klaar moet zijn. Je bewaakt de voortgang nauwgezet en neemt de meeste beslissingen zelf.
Past bij medewerkers die:

- Weinig ervaring hebben met de taak;
- Nog niet weten wat er van hen wordt verwacht;
- Behoefte hebben aan duidelijkheid en structuur.

"Ik doe voor, leg uit en geef richting."

S2. Coachen of Begeleiden (veel sturing, veel ondersteuning)

De medewerker ontwikkelt zich, maar heeft nog niet alle kennis, ervaring of het vertrouwen om volledig zelfstandig te werken. Je blijft richting geven, maar gaat meer in gesprek, luistert en betrekt de medewerker bij besluiten.
Past bij medewerkers die:

- Wel gemotiveerd zijn;
- Nog lerende zijn;
- Behoefte hebben aan feedback en aanmoediging.

"Ik leg niet alleen uit wat we doen, maar ook waarom we het doen."

S3. Ondersteunen (weinig sturing, veel ondersteuning)

De medewerker beschikt over voldoende kennis en vaardigheden, maar heeft soms bevestiging, motivatie of een sparringpartner nodig. De leidinggevende stelt vragen, faciliteert en stimuleert eigenaarschap.
Past bij medewerkers die:

- Bekwaam zijn;
- Meer zelfvertrouwen of betrokkenheid nodig hebben;
- Graag zelf oplossingen bedenken.

"Ik stel vragen, luister en help jou verder te denken."

S4. Delegeren (weinig sturing, weinig ondersteuning)

De medewerker is zowel competent als gemotiveerd. Verantwoordelijkheden worden grotendeels overgedragen. De leidinggevende blijft beschikbaar, maar houdt zich vooral bezig met hoofdlijnen en strategische vraagstukken.
Past bij medewerkers die:

- Ervaren zijn;
- Zelfstandig kunnen werken;
- Eigenaarschap nemen voor resultaten.

"Jij kunt dit. Ik vertrouw erop dat je het oppakt."

Hoe kunnen we…? – vragen

Om uit de probleemfase te komen en creativiteit aan te boren voor verschillende oplossingsrichtingen is het raadzaam om het probleem om te zetten naar een uitdaging. De “Hoe kunnen we…?” – vraag is daar een goed **hulpmiddel** voor. Deze vraagstelling zorgt ervoor dat het **probleem actief en uitdagend** wordt gemaakt en het probleemoplossend vermogen wordt aangesproken. Een echte brainstormvraag dus, waardoor je de kern te pakken krijgt en met verschillende mensen ideeën kunt gaan bedenken. Tijd voor het inzetten van de creatieve kracht.

Drie “Hoe kunnen we…?” vragen worden eruit gelicht. Deze vragen leidden tot de volgende ideeën:







De verschillende instrumenten en methodieken die zijn aangeboden maakten het voor mij ook praktisch toepasbaar.

Meer info over het formuleren van de “Hoe kunnen we?”-vraag vind je hier.





Bijeenkomst 4: Good practices delen

Actieleren in de praktijk

Vanuit de “Hoe kunnen we”- vraag en met behulp van verschillende werkvormen hebben de deelnemers met elkaar gebrainstormd over mogelijke oplossingen voor hun ontwerpvraag op het thema Leiderschap. De verschillende perspectieven maakten het tot een levendig geheel en zorgden voor aanscherping, verbeteringen en frisse energie om door te gaan! Soms betekende dit dat je buiten de geijkte paden moet lopen of afscheid moet nemen van je eigen idee. Zo blijf je open te blijven staan voor nieuwe inzichten.

> De presentaties uit de verschillende organisaties waren zeer waardevol. We kunnen veel van elkaar leren!

Binnen de cirkel van actieleren hebben we de stap gemaakt van oplossen en ontwikkelen naar aanscherpen En kennisdelen. In de fase van “aanscherpen en kennisdelen” staat het aanvullen en verbeteren van ideeën centraal. Van daaruit kan je loslaten en met de gekozen randvoorwaarden toewerken naar een experiment. Hierbij is het belangrijk om bij jezelf een GROWTH MINDSET te ontwikkelen. Van honderd ideeën naar vijf oplossingsrichtingen naar één experiment.



Bron: heartstate.nl

Door de deelnemers zijn verschillende good practices gedeeld, zie kennisblok. Mooie initiatieven, experimenten en geleerde lessen rondom het thema ‘Leiderschap in Organisaties’. Om van elkaar te leren, eigen ideeën aan te scherpen en van daaruit een gerichte actie te ondernemen. Samen kom je verder!



Good practices

Kennisblok

Hieronder een greep uit de **verschillende goede voorbeelden** en lessen die met elkaar zijn gedeeld:

- **Integrale aanpak onboarding leidinggevende**
  Onboarding van leidinggevenden, met een integrale aanpak waarin ontwikkeling, ondersteuning en positionering vanaf de start samenkomen.
  Impressie van de leiderschapsdagen van het ErasmusMC: klik hier.
- **Workshop: Aan de slag met werkdruk.**
  Een korte workshop over werkdruk zoals die binnen een deelnemende organisatie wordt gegeven aan leidinggevende. Met als doel om bewustwording te creëren en de dialoog te stimuleren over werkdruk en beïnvloedbare factoren en van daaruit te komen tot gerichte maatregelen. Praktisch en direct toepasbaar binnen de eigen organisatie.
- **Evaluatie leiderschapsprogramma**
  De eindrapportage van een leiderschapsprogramma, met heldere lessons learned die richting geven voor vervolgtrajecten. Waarbij het essentieel is dat er toegewerkt wordt naar structurele borging en duurzame doorontwikkeling.
- **Gezonde grenzen als onderdeel van de organisatiecultuur**
  Het Albert Schweitzer ziekenhuis ontwikkelde het programma **Gezonde Grenzen** naar aanleiding van de landelijke aandacht voor grensoverschrijdend gedrag. De belangrijkste les: sociale veiligheid is niet alleen een HR-thema, maar een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.
  Een veilige werkomgeving ontstaat niet uitsluitend door beleid, procedures of meldpunten. Werkelijke verandering vraagt om aandacht voor cultuur, leiderschap en dagelijks gedrag. Daarom investeerde het ziekenhuis onder meer in dialoogtafels, leiderschapstrainingen, onboarding, een vernieuwde gedragscode en omstanderstrainingen.
  De kernboodschap is eenvoudig: iedereen heeft andere grenzen. Door hierover open in gesprek te gaan, elkaar serieus te nemen en signalen bespreekbaar te maken, ontstaat een cultuur van respect, veiligheid en gezamenlijk eigenaarschap.
  Inspiratie: Sociale veiligheid is geen project met een einddatum, maar een continu gesprek over hoe we met elkaar willen samenwerken. Meer info: klik hier
- **Management development gekoppeld aan veranderopgave**
  Bij het Franciscus Gasthuis & Vlietland is het Management Development-traject vernieuwd door leren direct te verbinden aan actuele veranderopgaven in de organisatie. Niet de opleiding op zichzelf staat centraal, maar de vraag hoe leidinggevenden beter voorbereid worden om veranderingen daadwerkelijk vorm te geven in de praktijk.
  Een belangrijke succesfactor is de nauwe aansluiting tussen verschillende managementlagen. Teammanagers, zorgmanagers, directeuren en medisch managers worden betrokken vanuit een gedeeld veranderverhaal en werken aan vraagstukken die aansluiten bij de strategische koers van het ziekenhuis. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke taal, meer onderlinge verbinding en meer eigenaarschap voor verandering.
  Daarnaast is gekozen voor een lerende aanpak waarbij deelnemers niet alleen kennis opdoen, maar deze ook direct toepassen op hun eigen praktijk. Intervisie, reflectie, coaching en het werken aan concrete veranderopgaven vormen daarbij de rode draad. Het resultaat is een ontwikkelprogramma dat niet alleen individuele leiders versterkt, maar ook bijdraagt aan organisatieleren en duurzame verandering in de organisatie.
  Lees meer over het gedachtegoed van Systemisch transitiemanagement in het kennisblok bij bijeenkomst 5.

Op site van het actieleernetwerk staan nog veel meer goede voorbeelden. In bijlage I (pagina 26) vind je een toelichting op de verschillende verzamelde best practices passend bij het thema Leiderschap.

Kracht van Kwetsbaarheid

Kennisblok

Eén van de deelnemers heeft zijn talent ingezet om op geheel eigen wijze en vanuit eigen ervaring het thema **"De kracht van Kwetsbaarheid in leiderschap"** tot leven te brengen.

Brené Brown definieert kwetsbaarheid als **de moed hebben om jezelf te laten zien wanneer je de uitkomst niet onder controle hebt**. Kwetsbaarheid zit in situaties die voor veel mensen herkenbaar zijn: feedback geven of ontvangen, excuses aanbieden, een moeilijk gesprek voeren, een nieuwe stap zetten of een onzekere periode niet weten hoe de ander zal reageren en onszelf toch laten zien.

Kwetsbaarheid voelt zelden comfortabel. Het kan onzekerheid, angst en de behoefte oproepen om jezelf te beschermen. Toch laat Brown zien dat er geen bewijs is dat kwetsbaarheid gelijkstaat aan zwakte. Integendeel: juist in kwetsbaarheid worden moed, verbinding en groei zichtbaar.

De arena

Brown verwijst naar de metafoor van de arena. Mensen die zich uitspreken, initiatief nemen, experimenteren, fouten maken en verantwoordelijkheid dragen, staan als het ware in de arena. Zij lopen het risico op kritiek, teleurstelling of mislukking. Daar tegenover staan de toeschouwers die vanaf de zijlijn oordelen, zonder zelf risico te nemen.
De les is niet dat kritiek vermeden moet worden, maar dat we bewust mogen kiezen naar welke feedback we luisteren. Feedback van mensen die zelf ook in de arena staan en bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen, helpt ons leren en groeien. Cynisme, goedkope kritiek en persoonlijke aanvallen verdienen geen centrale plek in ons denken.

De prijs van een pantser

Wanneer we geraakt worden door kritiek of tegenslag, is de verleiding groot om onszelf te beschermen. We trekken een figuurlijk pantser aan. Dat lijkt veilig, maar heeft een keerzijde. Het pantser beschermt niet alleen tegen pijn, maar ook tegen verbinding, vertrouwen, ontwikkeling en betrokkenheid.
Volgens Brown ontstaat groei juist wanneer we open blijven staan voor leren, zonder ons volledig af te sluiten. Leiderschap vraagt daarom niet om onkwetsbaarheid, maar om de moed om zichtbaar te blijven, ook wanneer de uitkomst onzeker is.

Meer inspiratie over de Kracht van Kwetsbaarheid door Brené Brown:
TED Talk - The Power of Vulnerability
Boek: Durf te leiden
Boek: De moed van imperfectie
Boek: De kracht van kwetsbaarheid

> "Vulnerability is not winning or losing. It's having the courage to show up when you can't control the outcome." – Brené Brown



Reflectievraag: Wanneer koos jij voor veiligheid en bescherming, terwijl de situatie eigenlijk vroeg om moed en kwetsbaarheid?

Bijeenkomst 5: Experimenteren

Systemisch transitiemanagement

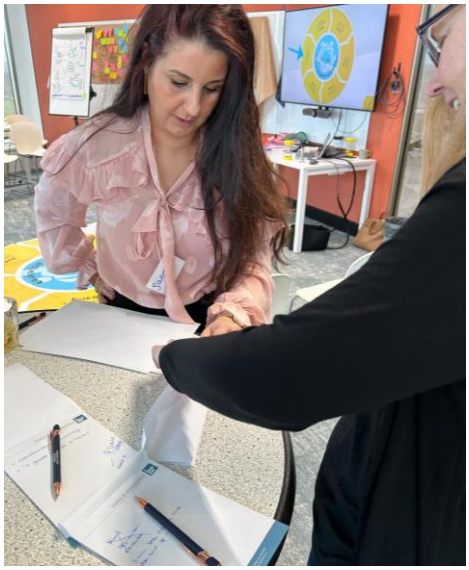
In deze vijfde bijeenkomst stond de stap van inzicht naar actie centraal, maar niet voordat er kennis is opgedaan en ervaring is uitgewisseld over Verandermanagement. Vanuit het gedachtegoed systemisch transitiemanagement heeft Annemarieke van Rumpt van 2knowhow de deelnemers meegenomen in de theorie en praktische toepassing. Door reflectievragen kwam het echt tot leven en kon de vertaling naar de eigen praktijk gemaakt worden. Verandering is niet te vooraf te plannen, maar vraagt om richting én ruimte om te leren. Binnen het Franciscus Gasthuis en Vlietland is het gedachtegoed van Systemisch Transitiemanagement verwerkt in het MD programma, meer hierover heb je kunnen lezen in het kennisblok: Good practices.

Actieleren in de praktijk

We maakten de stap naar de fase 'Experimenteren' van het actieleren: de gekozen oplossing in de praktijk uitproberen, klein beginnen, aannames toetsen, ervaren wat werkt en op basis daarvan bijstellen.
De deelnemers wisselden hun experimentencanvassen uit, waarop zij hun experiment hadden uitgewerkt. Door elkaar tips te geven en de canvassen aan te vullen, brachten zij systeemdenken en praktisch handelen samen. Zo leerden zij van elkaar, kwamen zij verder in de actiestand en zetten zij een concrete volgende stap in hun eigen leiderschapsvraagstuk.

> Doe de dingen echt samen, alleen kom je er niet.







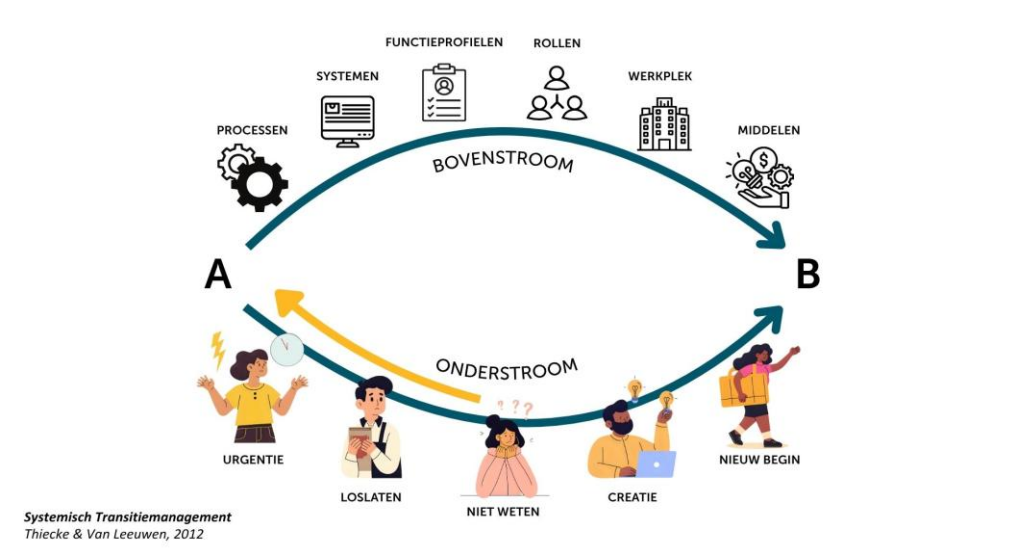
Systemisch transitiemanagement

Aan welke knoppen kun je draaien bij het begeleiden van verandering?

Veranderen is meer dan het aanpassen van processen of systemen. Duurzame verandering ontstaat pas wanneer mensen zich verbinden aan de nieuwe situatie en hun gedrag daadwerkelijk aanpassen. Het model **Systemisch Transitiemanagement** helpt (bege)leiders begrijpen welke factoren daarbij een rol spelen. Centraal staan drie veranderknoppen: een heldere bestemming (B), een ondersteunende bovenstroom (structuren, processen en systemen) en aandacht voor de onderstroom (emoties, overtuigingen en gedrag).

Mensen doorlopen tijdens verandering doorgaans vijf fasen: **urgentie**, **loslaten**, **niet weten**, **creatie** en **nieuw begin**. In elke fase vraagt verandering iets anders van leiderschap. Soms gaat het om richting geven, soms juist om vertragen, ruimte bieden aan emoties of experimenten stimuleren. Weerstand en onzekerheid zijn daarbij geen probleem dat opgelost moet worden, maar signalen die laten zien dat de verandering daadwerkelijk in beweging komt. Door zowel de zichtbare structuren als de menselijke kant van verandering aandacht te geven, vergroot je de kans dat nieuw gedrag beklijft en verandering duurzaam wordt.

Succesvolle verandering ontstaat wanneer leiders sturen op zowel de bovenstroom (structuur) als de onderstroom (gedrag) en medewerkers bewust begeleiden door de verschillende fasen van transitie.



Boek: Systemisch Transitiemanagement – neem voor de verandering de makkelijke weg! Thiecke & Van Leeuwen, 2012
Boeken: Voer voor verandering | Maaike Thiecke
Video: Veranderen makkelijker maken.
Met dank aan 2knowhow.

Bijeenkomst 6: Reflecteren en presenteren

Leiderschapscommunicatie
Verandering vraagt om meer dan goede plannen. Duidelijke communicatie is nodig om richting te geven, verwachtingen te verduidelijken en mensen te verbinden rond een gezamenlijke ambitie. Daarom stond tijdens de laatste bijeenkomst leiderschapscommunicatie centraal. Expert Erik Reijnders inspireerde de deelnemers met praktische inzichten en tips. Samen verkenden zij hoe leiderschapscommunicatie concreet bijdraagt aan verandering: door een herkenbaar verhaal te vertellen, ruimte te bieden voor dialoog en steeds te toetsen wat een boodschap bij anderen oproept. Zo werd duidelijk dat communicatie niet alleen gaat over zenden, maar vooral over gezamenlijk betekenis geven en beweging mogelijk maken.
In het kennisblok vind je meer informatie over leiderschapscommunicatie. Verandering ontstaat tussen de neuzen!

> Het heeft me meer gebracht dan ik vooraf had bedacht!

De leerreis in het lerend netwerk
Tijdens de zesde en laatste bijeenkomst werd uitgebreid stil gestaan bij de de gezamenlijke leerreis binnen het lerend netwerk Leiderschap in Organisaties. We blikten terug op persoonlijke en organisatorische ontwikkelingen, vierden **behaalde resultaten** en deelden de **belangrijkste lessen** die we onderweg hebben opgedaan. De diversiteit aan ervaringen bevestigde opnieuw dat leiderschap contextafhankelijk is en groeit door te leren, te experimenteren en te reflecteren.

De bijeenkomst werd afgesloten met het delen van wensen, tips en bemoedigingen voor elkaar. Daarmee eindigde niet alleen een leertraject, maar werd ook de basis gelegd voor verdere ontmoeting en samenwerking. Want de belangrijkste les van deze leerreis was misschien wel: samen leren maakt leiderschap sterker, lichter en leuker.



> Samen maakt het lichter en leuker!

Leiderschapscommunicatie

Kennisblok

Leiderschapscommunicatie gaat over veel meer dan het delen van informatie. In tijden van verandering zoeken medewerkers naar betekenis: wat betekent deze ontwikkeling voor mij, mijn team en mijn werk? Juist daar ligt een belangrijke rol voor leidinggevenden.

Van lijncommunicatie naar betekenisgeving

Veel organisaties vertrouwen op een communicatieve "cascade": een boodschap wordt van boven naar beneden doorgegeven via de hiërarchische lijn. In de praktijk blijkt die aanpak vaak onvoldoende. Medewerkers vormen hun beeld van veranderingen niet alleen op basis van officiële communicatie, maar vooral door de gesprekken die zij voeren met collega's en leidinggevenden.

Volgens de theorie van betekenisgeving ontstaan bij veranderingen onzekerheid en vragen. Mensen proberen vervolgens samen te begrijpen wat er aan de hand is. In die gesprekken ontwikkelen zij gezamenlijke beelden en overtuigingen over de verandering. Daarmee wordt de verandering als het ware "al pratend gemaakt".

Het belang van informele gesprekken

Een belangrijk onderscheid is dat tussen 'on stage' en 'off stage'. On stage zijn de formele bijeenkomsten, presentaties en communicatiemiddelen. Off stage zijn de gesprekken bij de koffieautomaat, in team overleggen of tijdens het dagelijkse werk. Juist in deze informele gesprekken worden opvattingen gevormd en ontstaat beweging. Formele communicatie is nodig om aandacht te creëren, maar verandering krijgt pas betekenis in het gesprek tussen mensen

Waarom teamleiders cruciaal zijn

Teamleiders nemen een sleutelpositie in. Zij verbinden de wereld van beleid en strategie met de dagelijkse praktijk van medewerkers. Medewerkers zien hun eigen leidinggevende bovendien als een belangrijke en betrouwbare bron van informatie. Wanneer veranderingen impact hebben, willen medewerkers begrijpen wat deze betekenen voor hun eigen werk en team. Daarbij spelen teamleiders een doorslaggevende rol door te vertalen, verrijken en verbinden.

De uitdaging van vandaag

Veel leidinggevenden worstelen met vragen als: hoe voer ik het goede gesprek, hoe ga ik om met onzekerheid, hoe creëer ik betrokkenheid en hoe bespreek ik onderwerpen waar nog geen duidelijke antwoorden op zijn? Daarom is het versterken van de communicatiekracht van leidinggevenden één van de belangrijkste uitdagingen voor organisaties.

Reflectievraag: Wanneer heb jij voor het laatst niet alleen informatie gedeeld, maar met je team onderzocht wat een verandering daadwerkelijk voor hen betekent?

Boek: Maak van je lijn een punt – Erik Reijnders
Boek: In gesprek over leiderschapscommunicatie – handleiding voor communicatie – en HR professionals – Erik Reijnders (te gebruiken samen met het boek: Maak van je lijn een punt)
Website: samenveranderen.nl - tools en informatie over leiderschapscommunicatie.
Test: Communicascadetest

Bijlage I: Onze inspiratiebronnen

Artikelen

Er verschijnen veel artikelen over leiderschap op de werkvloer:

- Vitaal leiderschap: de sleutel tot energieke en betrokken medewerkers – Trends in HR.
  Vitaal leiderschap betekent aandacht hebben voor zowel prestaties als het welzijn van medewerkers. Leidinggevenden die gezondheid, werkplezier en balans actief stimuleren, creëren een werkomgeving waarin mensen duurzaam inzetbaar blijven en optimaal kunnen bijdragen aan gezamenlijke resultaten. In het artikel worden concrete tips gegeven waar je morgen mee aan de slag kunt.
- Inspiratiebundel Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie – bundeling van alle inzichten en informatie die tijdens de looptijd van het lerend netwerk Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie verzameld is. De deelnemers hebben met elkaar ook stilgestaan bij de verschillende levensfase/generaties, bijeenkomst 4.
- Ontwikkelgesprekken 2.0 – van afvinken naar aanwakkeren. – Qidos
  Dit artikel biedt een inspirerende kijk op hoe leiderschap, leren en ontwikkeling elkaar versterken en laat zien hoe je ontwikkelgesprekken kunt omvormen van een verplicht moment naar een krachtige motor voor eigenaarschap, werkplezier en continue ontwikkeling. Vooral voor leidinggevenden, HR-professionals en organisaties die willen bouwen aan een lerende cultuur bevat het direct toepasbare inzichten en voorbeelden.
- Inspiratiebundel generaties – bundeling van alle inzichten en informatie die tijdens de looptijd van het lerend netwerk Generaties (2025) verzameld is.
- Leidraad Leiderschapsontwikkeling
  Vanuit Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ) is een leidraad voor leiderschapsontwikkeling ontwikkeld. In deze leidraad wordt de verbinding gemaakt naar het belang en het vergroten van de sociale en psychologische veiligheid die rand voorwaardelijk is om leiding te geven aan verandering en ontwikkeling.
- In de whitepaper “de noodzaak van een goed gesprek” van de StAZ zijn alle ins en outs te vinden van laagdrempelige manieren waarop medewerkers behouden kunnen worden. Download de whitepaper hier.
- De leidinggevende van de toekomst (product van LEF talentenprogramma)
  De deelnemers van LEF! -12 onderzochten welke kwaliteiten en competenties nodig zijn voor de leidinggevende van de toekomst in de zorg. Hun onderzoek resulteerde in een inspirerend rapport en een praktische infographic die als praatplaat kan worden gebruikt om binnen organisaties het gesprek aan te gaan over toekomstbestendig leiderschap.
- Het artikel ‘Kom jij eerst maar in mijn bakje’ van Renske Priem gaat over hoe mensen in discussies steeds vaker tegenover elkaar komen te staan, vooral in onzekere en polariserende tijden. De kern: leiderschap betekent niet dat anderen in jouw ‘bakje’ moeten komen, maar dat jij bereid bent het gesprek aan te gaan vanuit begrip en verbinding.
- Het Preventieplan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn van IZZ, FWG en PGGM laat zien dat het behouden van medewerkers minstens zo belangrijk is als het aantrekken van nieuwe. De publicatie benadrukt dat leiderschap een cruciale rol speelt in duurzame inzetbaarheid, gezondheid en werkplezier van medewerkers.
- Effectief leiderschap is zichtbaar, mensgericht en verbindend. Het creëert een veilige omgeving waarin medewerkers kunnen leren, ontwikkelen en samenwerken. Daarmee draagt leiderschap direct bij aan minder uitval, meer betrokkenheid en een toekomstbestendige zorg- en welzijnssector.
- Leidinggeven in maatschappelijke organisaties – Jaap Boonstra beschrijft de bijzondere kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties; omgaan met dynamiek en onzekerheid.

- Generatie-z-en-nieuw-leiderschap-wat-jonge-professionals-echt-nodig-hebben? Reijn HRM
  Een artikel over hoe organisaties en leidinggevenden kunnen inspelen op de verwachtingen van Generatie Z, zoals autonomie, betekenisvol werk, ontwikkeling en werk-privébalans. Dit artikel biedt praktische inzichten voor leiders die jonge professionals willen aantrekken, behouden en laten groeien in een arbeidsmarkt waarin verwachtingen over werk en leiderschap snel veranderen.
- Whitepaper: Energieke leiders ontstaan door samen leren vanuit kracht – Qidos
  Echte leiderschapsontwikkeling draait om maatwerk en verdieping, niet om snelle oplossingen. Leiderschapsontwikkeling laat zich niet vangen in een standaard "wasstraat". Want geen leider, geen team en geen organisatie is hetzelfde. Qidos gelooft in co-creatie en maatwerk: stap na stap leiderschapsontwikkeling vanuit de energie en ambitie van de leiders zelf. In de whitepaper lees je alles over het leiderschapskompas van Qidos en de 4 ontwerpprincipes die als basis worden gebruikt.
- Verschillende LinkedIn posts van Leon Schaepkens met praktische tips over Effectief Leiderschap en vergroten van het Eigenaarschap op de werkvloer. Laat je inspireren.
  Meer lezen over effectief leiderschap. Bekijk de verschillende boeken op de LinkedInpagina.
- Negen leiderschapsstijlen met voorbeelden, voordelen, en uitdagingen - Bureau Zuidema.
  Het artikel beschrijft negen leiderschapsstijlen en laat zien dat effectief leiderschap niet draait om één perfecte stijl, maar om het vermogen om je aanpak af te stemmen op de situatie, het team en het doel. Volgens Bureau Zuidema zijn de meest succesvolle leiders flexibel en combineren zij verschillende stijlen, zoals coachend, dienend, democratisch of situationeel leiderschap
- Het belang van goed leiderschap in de zorg – Factsheet IZZ
  De impact van leiderschap is groot. Maar liefst 75% van de zorgmedewerkers krijgt van de leidinggevende verantwoordelijkheid voor belangrijke taken. Meer verantwoordelijkheid, minder wisselingen van leidinggevenden en persoonlijke kwaliteiten zijn van invloed op de tevredenheid over de leidinggevende. Lees alles hierover in de factsheet.
- Dienend leiderschap geeft boost aan employee engagement. – HR morgen
  Dit artikel laat zien hoe leiders door authenticiteit, empowerment, waardering en moed een werkomgeving kunnen creëren waarin mensen floreren en verantwoordelijkheid nemen. Daarnaast biedt het concrete inzichten om leiderschap, HR-beleid en organisatieontwikkeling meer vanuit vertrouwen, ontwikkeling en verbinding vorm te geven, ook wel dienend leiderschap genoemd.

Websites

- De StAZ Dialoog Over Duurzame Inzetbaarheid is een platform dat zorgorganisaties helpt om in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid. Hier vind je praktische tools, inspiratie en methodieken om werkplezier, gezondheid en ontwikkeling binnen de zorg te stimuleren. Denk aan een gesprekskaart als leidraad voor een dialoog, het TOP gesprek in een nieuw jasje, drie werkende principes voor een goede integratie. Neem zeker eens een kijkje!
- De website van Picture It biedt een brede verzameling visuele modellen en praatplaten over leiderschap, organisatieontwikkeling en samenwerking. De beelden helpen om complexe (leiderschaps)vraagstukken toegankelijk te maken en bieden praktische handvatten voor reflectie, dialoog en ontwikkeling.
- 5 Moments of Need - Mosher & Gottfredson
  Het 5 Moments of Need-model beschrijft vijf momenten waarop mensen leren en ondersteuning nodig hebben: bij het leren van iets nieuws, meer willen weten, iets toepassen, problemen oplossen en bij veranderingen. Het model helpt leiders om leren praktijkgericht en op het juiste moment te ondersteunen, zodat ontwikkeling direct bijdraagt aan beter handelen in het werk.
- Erwin Klappe - Welkom bij de 0% verzuim en verloop club
  Erwin Klappe is arbeids- en organisatiepsycholoog, specialist op het gebied van werkgeluk en

mede-auteur van het Handboek Werkgeluk. Op zijn website vind je praktische inzichten, tools en inspirerende voorbeelden over werkgeluk, bevlogenheid en leiderschap. De website biedt handvatten voor leidinggevenden die willen bouwen aan betrokken teams, duurzame inzetbaarheid en minder verzuim.

Boeken

- Zuurstof voor directeur-bestuurders van Anouk ten Arve laat zien hoe leiders in een complexe omgeving ruimte kunnen maken voor reflectie, veerkracht en duurzaam leiderschap. Met herkenbare inzichten en praktische handvatten helpt het boek om bewust en met meer rust leiding te geven aan jezelf en je organisatie.
- Een inspirerend boek voor leiders die naast resultaten ook aandacht willen hebben voor vitaliteit, betekenis en duurzame inzetbaarheid.
- De Cultuurladder van Marcel van Wiggen
  Hoe creëer je een sterke organisatiecultuur? Dit boek maakt cultuur concreet, meetbaar en praktisch. Met de Cultuurladder helpen de auteurs organisaties stap voor stap te bepalen welke cultuur nodig is, wat er moet veranderen en hoe je cultuur succesvol ontwikkelt op organisatie-, team- en leiderschapsniveau. Een praktisch boek vol checklists en handvatten voor leiders die doelgericht willen werken aan een cultuur die gewenst gedrag en samenwerking versterkt.
- Activerende ontwikkelgesprekken - Steffan Seykens
  Geen moetje meer, maar een constructief functioneringsgesprek waarin leidinggevenden professionals helpen de regie te pakken over hun eigen ontwikkeling en functioneren. Maak ontwikkelgesprekken actief en inspirerend en help professionals zelf regie te nemen over hun ontwikkeling en functioneren. Dit boek geeft antwoord op deze vragen en biedt praktische handvatten voor volwaardige ontwikkelgesprekken met een eerlijker opbrengst na afloop.
- Taal van Transitie - je roeping als leider in een wereld van verandering - Jakob van Wielink
  Een boek over leiderschap en veranderen voor leiders, (hun) coaches en iedereen die wil onderzoeken hoe diepgaande verandering werkelijk mogelijk is. In dit boek brengen de auteurs tientallen jaren ervaring in leiderschap en coaching bij verandering samen. Ze laten je ontdekken hoe je als leider bij veranderingen mensen en organisaties voorgaat en je invloed vergroot. Je leert hoe je in dialoog veerkracht aan kunt spreken en versterken. Leiderschap dat duurzame resultaten boekt, verbindt verleden, heden en toekomst. Het begint en eindigt met jou als leider, vanuit het unieke dat jij de wereld te brengen hebt. Zo wordt verandering transitie. Je ontdekt hoe de sleutel voor succesvol veranderen al in je zak zit: jouw roeping en je person effect die je toegang geven tot een nieuwe ruimte van ongekende groei. Zowel van jezelf als de talentvolle mensen aan wie je leidinggeeft.
- Goed teamwerk – Karin Derksen
  Goed teamwerk laat op basis van wetenschappelijk onderzoek zien welke randvoorwaarden nodig zijn voor effectieve, plezierige samenwerking. Met concrete voorbeelden, tips en tools biedt het boek handvatten voor beter teamwerk, inclusief leiderschap, zelfsturing en samenwerken op afstand. Het is een praktisch startpunt voor iedereen die met teams werkt en het beste uit samenwerking wil halen.
- Leidinggeven aan Innovatie – Jeff Gasperz en Peter Oeij
  Leidinggeven aan innovatie – Kompas voor vernieuwingskracht laat zien dat innovatie geen los project is, maar een continu proces dat vraagt om nieuwsgierig, verbindend en toekomstgericht leiderschap. Met inzichten van experts en praktische voorbeelden biedt het boek handvatten om innovatie duurzaam te stimuleren in een complexe en snel veranderende omgeving.
  Waarom lezen?
  Een inspirerend en praktisch boek voor leiders die innovatie willen verankeren in hun organisatie en willen bouwen aan een cultuur van leren, experimenteren en vernieuwen.
- Boeken van Charlie Mackesy

- De Jongen, de mol, de vos en het paard.
  De 100 illustraties en de poëtische teksten vertellen het verhaal van een bijzondere vriendschap, tussen de jongen en de drie dieren. De universele lessen die ze samen leren zijn stuk voor stuk levenswijsheden.
- Onthoud dit altijd - de Jongen, de mol, de vos, het paard en de storm.
  In 'Onthoud dit altijd' dwalen Charlie Mackesy's vier onwaarschijnlijke vrienden opnieuw door de wildernis. Ze hebben geen idee waar ze heen gaan of waar ze naar op zoek zijn. Wat ze wel weten, is dat het leven moeilijk kan zijn, maar dat ze van elkaar houden. En dat taartjes vaak het antwoord zijn.
- Leidmotief – Tjeerd Bartlema
  Praktisch handboek voor leiderschap en persoonlijke ontwikkeling met aandacht voor communicatie, leren en interactie. 'Leidmotief' bevat relevante antwoorden op hoe het beter kan. Het boek is onderverdeeld in zes hoofdthema's: effectieve communicatie, visies op leren, persoonlijk leiderschap, leidinggeven als taak, leiderschap en interactie en de krachten in balans houden.
- The 7 Habits of Highly Effective People - Stephen Covey
  Een klassiek leiderschapsmodel gebaseerd op persoonlijke effectiviteit, verantwoordelijkheid en de cirkel van invloed. Het perfecte boek voor mensen die meer sturing aan hun leven willen geven. Of je nu betere keuzes wilt maken, jezelf en anderen beter wilt begrijpen of weerbaarder wilt worden 💡 Tip! De kleine Covey: de zeven eigenschappen compact samengevat.
- De Oplossingsmachine - Wouter Hart & Thom Verheggen
  Een boek dat laat zien hoe goedbedoelde oplossingen vaak eigenaarschap ondermijnen en pleit voor werken vanuit het echte vraagstuk.
- RIJP Impactvol Systemisch Leiderschap - Barbara Hoogenboom en Tim van Lingen
  RIJP geeft een praktijkgericht systemisch kader aan elke leider die vanuit verbinding meer impact wil maken op het organisatiesysteem. Dit boek is bedoeld voor leiders die willen bijdragen aan organisaties waar menselijk en zakelijk, voelen en denken, analytisch en intuïtief tegelijk kunnen bestaan. In dit boek vind je een rijk palet aan systemische kennis én toepassingsmogelijkheden die het fundament vormen voor de systemisch leider.
- Omringd door iditioten - Thomas Erikson
  Een boek over communicatiestijlen en gedragsverschillen gebaseerd op het DISC-model. Aan de hand van vier gedragstypes leer je het gedrag van anderen en jezelf beter begrijpen. Communicatie-expert Thomas Erikson deed onderzoek naar het menselijk functioneren om antwoord te krijgen op de vraag waarom we vaak moeite hebben om met elkaar te communiceren of samen te werken, wat resulteerde in dit boek.
- Perspectiefrijk leiderschap - Gabriel Anthonio
  Wat zie jij? Vanuit die simpele vraag vertrekt dit inspirerende boek over leiderschap, moed en menselijkheid. Perspectiefrijk Leiderschap neemt je mee op een reis langs zeven levensfasen van de leider als held – van geboorte tot het overdragen.
  Aan de hand van persoonlijke verhalen en reflectieve vragen nodigt dit boek je uit stil te staan bij je eigen perspectieven en die van anderen. Het boek bevat geen modellen of stappenplannen, maar herkenbare situaties die aanzetten tot persoonlijke reflectie, dialoog en verdieping.
- De menskant van veranderen - Erik Koenders & Peter Nientied
  Hoe krijg je mensen mee in verandering? Dit boek laat zien hoe inzicht in individuele en collectieve drijfveren helpt bij succesvolle transformatie. Aan de hand van het Spiral Dynamics-model bieden de auteurs praktische interventies, voorbeelden en handvatten om de menskant van veranderen beter te begrijpen en te begeleiden.
- Leidinggeven aan professionals? Niet doen! - Mathieu Weggeman
  Dit boek pleit voor dienend leiderschap in kennisintensieve organisaties, waar professionals vooral ruimte, vertrouwen en ondersteuning nodig hebben om hun vak goed uit te oefenen. De auteur laat zien hoe leiders minder kunnen sturen op controle en meer op een gedeelde ambitie, vakmanschap, innovatie en continu leren.

Een inspirerend boek voor leiders die professionals willen faciliteren in plaats van aansturen en willen bouwen aan een cultuur van eigenaarschap, samenwerking en ontwikkeling.

- De 5 frustraties van teamwork - Patrick Lencioni
  De vijf frustraties van teamwork laat zien welke patronen effectieve samenwerking in teams ondermijnen, zoals gebrek aan vertrouwen, betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Aan de hand van een herkenbaar praktijkverhaal maakt Patrick Lencioni inzichtelijk hoe teams deze hindernissen kunnen doorbreken en beter kunnen presteren.
  Een klassieker voor leiders en teamleden die willen bouwen aan vertrouwen, eigenaarschap en resultaatgerichte samenwerking.

Overig

- Video: Fish philosophy
  Trailer van de documentaire Fish! Deze gaat over de medewerkers van een viswinkel. Het is er koud, nat en het stinkt. De medewerkers werken er 14 uur per dag, maar hebben desondanks gekozen een hoop plezier in hun werk te brengen. Zoveel dat veel mensen dagelijks de winkel bezoeken, speciaal om te kijken naar het plezier van de medewerkers. Het bedrijf is een groot voorbeeld dat vaak tijdens managementtrainingen als inspiratiebron gebruikt wordt.
- PLAYLIST: Leadership Songs Playlist – Spotify
  Deze playlist brengt een verzameling songs samen die de essentie van leiderschap raken: moed, veerkracht, verantwoordelijkheid en hoop. Elk nummer vertelt op zijn eigen manier het verhaal van mensen die opstaan, doorgaan en het verschil maken — soms groots, soms in stilte. Laat deze muziek je herinneren aan de kracht die je al in je draagt, aan de helden om je heen, en aan de beweging die ontstaat wanneer iemand besluit: ik zet de volgende stap.
- VIDEO: Het zorgsysteem in Nederland geef ik een zeventje. Klaus Schmitt staat stil bij de vraag: Hebben we leiders gekozen die passen bij het systeem dat we willen — of leiders die passen bij het systeem dat we hebben?
- Methode: De UBAA-methode helpt teams om verwachtingen bespreekbaar te maken en afspraken daadwerkelijk na te komen. Door uit te spreken, bespreken, af te spreken en elkaar aan te spreken, ontstaat meer eigenaarschap, vertrouwen en een cultuur waarin feedback vanzelfsprekend is. Zie afbeelding UBAA-methode
- Video: Het experiment in de wachtkamer - Het wachtkamerexperiment laat zien hoe sterk gedrag wordt beïnvloed door de omgeving en de mensen om ons heen. Voor leiders is dat een belangrijke les: cultuur ontstaat niet alleen door afspraken, maar vooral door voorbeeldgedrag, groepsnormen en de context die je creëert.
  Een krachtig voorbeeld van hoe mensen zich aanpassen aan hun omgeving en waarom leiders een sleutelrol spelen in het bewust vormgeven van gewenst gedrag en cultuur.
- Oefening/check in: Energiekwadrant - Stormpunt
- Test: Ontdek jouw leiderschapsstijl! - Reijn HRM
  De leiderschapsstijlentest van Reijn HRM helpt je inzicht te krijgen in jouw voorkeursstijl van leidinggeven en hoe deze aansluit bij verschillende situaties en medewerkers. De uitkomsten bieden herkenbare aanknopingspunten om bewuster en effectiever invulling te geven aan je leiderschap. Een laagdrempelige manier om te reflecteren op je eigen leiderschap en te ontdekken hoe je jouw stijl flexibel kunt inzetten in de praktijk.
- Zelfscan leiderschapsrollen – Picture It
  Met deze zelfscan ontdek je welke van de acht leiderschapsrollen uit het Concurrerend Waardenmodel van Robert Quinn je van nature het meest inzet. Je scoort per rol een aantal stellingen en plot je uitkomst vervolgens in het bijgeleverde profieldiagram. Zo zie je in één beeld je voorkeursrollen en je ontwikkelpunten. Deze download bevat twee onderdelen: de zelfscan met scorevragen en het profieldiagram om je scores visueel in te plotten.
- Toelichting 8 rollen effectief leiderschap - Concurrerend waardenmodel - Robert Quinn

- Tool inzetbaarheidswijzer De praktische leidraad waarmee je verzuim vermindert en medewerkers duurzaam inzetbaar houdt.

Best practices

- Koploper 2x FIT (laatste update april 2024)
  2x FIT is een programma van Vogellanden dat zich richt op de vitaliteit en werktevredenheid van zorgmedewerkers. Het combineert loopbaanontwikkeling en persoonlijke gezondheid, waardoor medewerkers in de juiste functie terechtkomen en fysiek en mentaal fit blijven. Dit leidt tot minder verzuim, tevreden medewerkers en succesvolle loopbaantransities.
- Relationeel samenwerken om verzuim tegen te gaan mei 2024
  Het project Relationeel samenwerken om verzuim tegen te gaan richt zich op het structureel verlagen van verzuim in de zorgsector. Twaalf organisaties in Gelderland onderzochten de oorzaken van verzuim en ontwikkelden een innovatieve aanpak: relationeel werken. Dit betekent meer aandacht voor medewerkers en een betere balans tussen werk en privé. De methode bleek ook effectief in het tegengaan van personeelsverloop.
- Veranderen in de zorg (doe je) met alle medewerkers, april 2024
  Het project "Veranderen in de zorg (doe je) met alle medewerkers" van het Spaarne Gasthuis richt zich op het betrekken van zorgmedewerkers bij besluitvorming. Door middel van de online dialoog van Circlelytics krijgen medewerkers inspraak, wat leidt tot betere oplossingen en meer werkplezier. Dit stimuleert een cultuur van betrokkenheid en draagt bij aan innovatief werken in de zorg.
- Leren van dilemma's in de praktijk
- Leidinggeven in de zorg betekent dagelijks omgaan met complexe vraagstukken en dilemma's. Het leertraject voor operationeel leidinggevenden in de ouderenzorg laat zien hoe juist het gezamenlijk onderzoeken van praktijkdilemma's leidt tot nieuwe inzichten, meer handelingsperspectief en sterker leiderschap.
- Deze praktijkvoorbeelden en methode laten zien hoe leren van en met elkaar leidinggevenden helpt bij het ontwikkelen van reflectie, veerkracht en het maken van afgewogen keuzes in de dagelijkse praktijk.
  Inzichten uit een leertraject voor operationeel leidinggevenden in de ouderenzorg. Methode: leren van dilemma's in de zorg met elkaar – voor operationeel leidinggevende
- Van verzuim naar inzetbaarheid – GGZ Noord-Holland-Noord
  Van verzuim naar inzetbaarheid laat zien hoe organisaties de focus kunnen verleggen van het oplossen van verzuim naar het versterken van duurzame inzetbaarheid. De praktijkervaringen benadrukken het belang van leiderschap, eigenaarschap en het goede gesprek over gezondheid, werkplezier en ontwikkeling. Een inspirerend voorbeeld voor leidinggevenden die willen bouwen aan een gezonde en veerkrachtige organisatie.
- BuurTalent – wijkgericht werven van talent
  BuurTalent laat zien hoe leiderschap kan bijdragen aan maatschappelijke én arbeidsmarktvraagstukken door verder te kijken dan diploma's en cv's. Door talenten in de wijk op te zoeken, samen te werken met onderwijs en werkgevers en aandacht te hebben voor de randvoorwaarden van duurzaam werken, ontstaat een inclusieve en mensgerichte aanpak die perspectief biedt aan zowel medewerkers als organisaties.
  Dit initiatief laat zien hoe leiderschap draait om het creëren van kansen, het verbinden van verschillende werelden en het organiseren van duurzame oplossingen voor complexe arbeidsmarktvraagstukken.
- Drempelloos functiehuis – Vivantes (Anders Kijken is Anders Doen)
  Anders kijken is anders doen. Dit praktijkvoorbeeld van Vivantes laat zien hoe leiderschap een sleutelrol speelt bij het doorbreken van traditionele structuren. Door talenten en mogelijkheden centraal te stellen in plaats van functies en diploma's, ontstaat ruimte voor eigenaarschap,

ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Een inspirerend voorbeeld van toekomstgericht en mensgericht leiderschap.

Podcasts en interviews

- PODCAST: Hoe zorg ik ervoor dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen? - Erwin Klappe
  Het schriftje van de teamleider: dé sleutel tot betrokken medewerkers. De nummer één reden waarom medewerkers vertrekken? “Ik voelde me niet gezien, niet gehoord, niet gewaardeerd.” In deze aflevering ontdek je een verrassend simpele methode waarmee je, zelfs met een volle agenda en een groot team, tóch individuele aandacht geeft. Geïnspireerd op het basisonderwijs en direct toepasbaar in jouw team: het schriftje van de teamleider.
  🎧 Luister nu en ontdek hoe één aandachtspunt per medewerker het verschil maakt in werkgeluk, betrokkenheid én behoud.
- PODCASTREEKS: HR zonder filter
  Een podcast over de laatste trends en inzichten binnen het HR-vakgebied voor HR-professionals, leidinggevenden en iedereen die hierin geïnteresseerd is. In deze podcastreeks wordt dieper ingegaan op belangrijke onderwerpen die het werk van HR'ers vandaag de dag beïnvloeden.
- PODCAST: Leidinggeven? Succes hè - met Veerle Coffé | HR zonder Filter
  In deze solo-aflevering neemt Veerle Coffé geen blad voor de mond over de vergeten laag in organisaties: het middenmanagement. Ze leiden teams, vangen klappen op van boven én beneden, en zijn vaak dé reden dat medewerkers blijven. Toch krijgen ze nauwelijks steun. Kortom: een aflevering voor iedereen die zegt te geven om mensen, en dat ook écht wil laten zien.
- PODCASTREEKS: De Reis van Leiderschap | School voor Transitie
  In De Reis van Leiderschap spreekt Miloe van Beek, journalist en schrijfster, openhartig met leiders over hun professionele successen, uitdagingen en lessen. Laat je inspireren door hun persoonlijke verhalen en inzichten.
  Dit is een podcast van De School voor Transitie, expert op het gebied van leiderschap en transitie.
- PODCAST: Leiderschap in de zorg - De Kettingreactie
  Vergrijzing, personeelstekort en wachtlijsten: de zorg staat voor grote uitdagingen. Wat voor soort leiderschap is nodig en hoe zet je de eerste stap naar verandering? In deze aflevering van De Kettingreactie bespreekt Janine Abbring met Annemarie Profittlich (voorzitter RvB, GGNet) en Pier Eringa (o.a. voorzitter RvB, Gelre ziekenhuizen en voorzitter RvC, Ajax) over hoe je zo’n complexe uitdaging hanteerbaar maakt. Want: niks doen is geen optie.
- VERSCHILLENDE PODCASTS: Hoe word ik?
  Verschillende podcasts over leiderschap op een rij. Van dienend leiden tot leiderschap met ballen - de beste podcasts over leiderschap bij elkaar.
- PODCASTSERIE: New female leadership podcast
  In deze podcast spreekt NFL-oprichter Caroline Glasbergen met vrouwelijke leiders, experts, en deelt ze haar eigen inzichten over wat het betekent om in deze tijd impact te maken vanuit verbinding met jezelf.
- PODCAST: Leidinggeven aan GEN Z en Boomers zo doe je dat! – Denktank
  Eliza Filby is gespecialiseerd in generatieverschillen. In deze aflevering legt ze kraakhelder uit waarom jonge mensen anders werken, communiceren en keuzes maken dan hun oudere collega’s en wat dat van jou vraagt als leider. Wat je leert in deze aflevering: Waarom Gen Z e-mail ontwijkt en nooit opneemt als je belt; Hoe je als leider voorkomt dat je blijft managen ‘zoals jij het ooit leerde’; Waarom je team hapert als je alles voor iedereen gelijk wilt maken. Met concrete voorbeelden, scherpe inzichten en rake uitspraken over: De bank van papa en mama; Belgedrag op de werkvloer; Mentorschap als leiderschapswapen.
- PODCAST: RIJP Systemisch Leiderschap | Systemic Business School
  De podcasts van RIJP bieden inspiratie en concrete tips om leiderschap te transformeren naar systemisch leiderschap, met meer impact, misschien wel door minder te doen en in ieder geval door anders te leren kijken.

Deelnemende organisaties lerend netwerk Leiderschap in Organisaties

Aafje
albert schweitzer
Antes PG
ASVZ
CJG Rijnmond
Erasmus MC Universitair Medisch Centrum Rotterdam
franciscus
Stichting Humanitas
ijsselland ziekenhuis
Lelie zorggroep
MAASSTAD ZIEKENHUIS een santeon ziekenhuis
middin
het oog ziekenhuis rotterdam
Philadelphia Het beste uit jezelf
Rijnmond Dokters

DE ROTTERDAMSE ZORG

Fascinatio Boulevard 252 (The Mark Offices) | 3065 WB Rotterdam
Telefoon: 010 - 316 37 37 | info@derotterdamsezorg.nl | www.derotterdamsezorg.nl