



Publiek  
leiderschap

# Visie op publiek leiderschap



## Voorwoord

Voor u ligt de ABD-visie op publiek leiderschap. De visie op publiek leiderschap is in het bijzonder geïnspireerd door en gebaseerd op: de studie ‘Nieuw Publiek Leiderschap’ van Nikol Hopman in opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst, ‘Understanding Public Leadership’ en ‘Ambtelijk Vakmanschap 3.0’ van Paul ’t Hart, en ‘last but not least’ de input van publieke leiders zélf.

Belangrijke bijdragen kwamen uit de dialoogtafels waarin publieke leiders uit het rijk, gemeenten, provincies, zelfstandige bestuursorganen en bedrijven met elkaar in gesprek zijn gegaan over de vraag hoe zij omgaan met het steeds veranderend maatschappelijke speelveld en de dagelijkse dilemma’s die voor hen als eindverantwoordelijke managers hierbij spelen.

De visie bestaat in de kern uit een kenschets van maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op publiek leiderschap, maar ook uit het bieden van concreet handelingsperspectief voor (top) ambtelijk leiderschap. Met deze visie beoogt Bureau ABD niet alleen reflectie en inspiratie maar ook *guidance* te bieden en uiteindelijk ook concreet in praktijk te brengen door de huidige functieprofielen en het ontwikkelaanbod voor de ambtelijke top naar de laatste inzichten aan te passen.

De visie geldt in principe voor de gehele Bestuursdienst (en spreekt hopelijk ook andere publieke leiders aan), er is immers een belangrijke gemene deler als het gaat om wat de maatschappelijke opgaven van een publieke leider vraagt. Tegelijkertijd zullen de verwoorde eisen het sterkst voelbaar zijn op het hoogste managementniveau. Aanvullend geldt dat er lokale inkleuring nodig zal zijn, aansluitend op de specifieke rol en context waarin de manager opereert, de maatschappelijke, inhoudelijke opgaven en het type organisatie waaraan leiding wordt gegeven.

Er is veel geschreven en nagedacht over de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen waar de publieke sector voor staat. Hierbij worden vaak de snelle technologische ontwikkelingen genoemd, maar ook het afkalvend vertrouwen in en gezag van de overheid en de toenemende maatschappelijke complexiteit. Deze trends komen terug in tal van publicaties en studies, bijvoorbeeld in het advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur (Rob), de studie ‘Nieuw Publiek Leiderschap’ van Nikol Hopman en in de trendanalyse van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). Ook internationaal worden deze opgaven en maatschappelijke ontwikkelingen herkend. Zo blijkt uit diverse OESO documenten en statements dat andere landen voor dezelfde maatschappelijke opgaven staan.

Gelet op deze maatschappelijke context is het de vraag hoe als topmanager zich hiertoe te verhouden in het eigen werkveld en hoe alert te blijven op toekomstige ontwikkelingen en vooral wat vraagt dat van een publiek leider? Dit zijn vragen die gesteld moeten blijven worden. Dat vraagt blijvend reflectie, met name van diegene die in praktijk dagelijks moeten opereren in dit publieke speelveld. Dat betekent ook dat deze visie levend moet zijn en het gesprek hierover blijvend gevoerd moet worden. Bureau ABD zal dit dynamische proces structureel faciliteren.

**Loes Mulder**

*Directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst*



Publiek  
leiderschap

## **‘In verbinding met de haarvaten van de samenleving.’**

Publiek leiderschap is gericht op het realiseren van maatschappelijke resultaten in verbinding met de maatschappij, de ambtelijke organisatie en het politiek bestuur. Publieke leiders staan in een politiek-bestuurlijke context voor hun maatschappelijk taak in een tijd die ongekend complex is geworden, waarin de veranderingen razend snel gaan en waarbij de overheid onder een vergrootglas ligt.

Daarom zijn publieke leiders nodig die het leiderschap letterlijk samen werkend vorm kunnen geven en in verbinding staan met de haarvaten van de samenleving, die bij uitstek integer het maatschappelijk belang dienen en die in staat zijn in deze turbulente context telkens te reflecteren en de juiste vragen te stellen. Leiders die met deze kwaliteiten richting geven, inspiratie bieden en positie kiezen.

En... gaan we met de inspanningen het hoger gelegen maatschappelijk doel bereiken of dichterbij brengen? Wat gaat er veranderen?



## **‘Paradoxen slechten, snel schakelen, rust creëren.’**

Daarbij vergt publiek leiderschap in ieder geval het vermogen om als boegbeeld en waardedragers van de organisatie richting te geven, te inspireren en positie te kiezen (moed) in een politiek-bestuurlijke context, met veel onzekerheden. Dit veronderstelt het vermogen om paradoxen te slechten, snel te kunnen schakelen in de aard van interventies en rust te creëren.

Het type leiderschap dat nodig is voor een organisatie wordt aanvullend bepaald door de context en de opdracht van de organisatie, alsmede de diversiteit in de samenstelling van het team om reflectie, tegenspraak en uiteindelijk kwaliteit te bevorderen. Ambtelijk vakmanschap en kennis van het domein binnen het team zijn randvoorwaardelijk.

De Nederlandse overheid zet in op behoud en versterking van haar toppositie in internationaal vergelijkend perspectief, op het punt van kwaliteit en integriteit van de Nederlandse overheid. Publiek leiderschap staat in dit tekenende staat van leiderschap is daarmee zelf permanent onderwerp van reflectie.



Integriteit

Publiek  
leiderschap

Samen-  
werken

Reflectie

**‘Kwaliteiten die iedere  
publieke leider moet laten zien.’**



Er is niet één ideaaltypische leider, er zijn wel kwaliteiten die iedere publieke leider zou moeten laten zien:

#### **Samenwerken**

De publieke leider brengt het gedeeld leiderschap in praktijk, is gericht op het breder verband en niet uitsluitend het ‘eigen’ domein, zoekt actief de samenwerking en co-creatie en is daarbij in staat om zich te verplaatsen in verschillende perspectieven.

#### **Integriteit**

De publieke leider werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven en laat dat in het dagelijks handelen zien.

#### **Reflectie**

Beschikt over zelfinzicht en organiseert reflectie in het veld, met de wetenschap en de praktijk, en stelt de juiste vragen en bepaalt op grond daarvan koers en positie.

## Toelichting op de visie op publiek leiderschap

### Schaken op verschillende bordes

De omgeving van de rijksdienst kenmerkt zich door complexiteit, onderlinge verwevenheid en voortdurende verandering; door Paul 't Hart treffend gemarkeerd als een dynamische wereld met turbulente ontwikkelingen. Maatschappelijke veranderingen – internationaal en nationaal – en technologische vernieuwingen hebben consequenties

*‘De omgeving van de rijksdienst kenmerkt zich door complexiteit, onderlinge verwevenheid en voortdurende verandering.’*

voor de (verhoudingen tussen) maatschappij, politiek en ambtelijke organisaties. We zien mondiaal en ook in Nederland een verschuiving van machtscentra; van bestaande instituties naar een variëteit aan nieuwe machtcentra. Daarnaast zien we meer participatie en samenwerking in nieuwe verbanden, binnen en buiten bestaande structuren.

Onze samenleving is mondig, complex, veelvormig en ondernemend. Het maatschappelijk middenveld neemt een centralere plek in, met daarbij een grotere betrokkenheid van burgers. Co-creatie is vaker aan de orde, met de overheid in de rol van netwerkpartner in de ‘participatiesamenleving’.

De burger wil op een andere manier aangesproken en betrokken worden door de rijksdienst: niet door een traditionele rijksdienst die vanuit Den Haag doelen en oplossingen bedenkt en implementeert, maar door een rijksdienst die serieus met burgers samenwerkt.

Er zijn legio voorbeelden van ontwikkelingen in de samenleving waar de overheid direct mee te maken heeft en wendbaar in moet opereren: de financiële sector na de financiële crisis, het vluchtelingenvraagstuk, de klimaat- en energieopgaven, de spanning in het midden oosten en de gevolgen daarvan voor Europa, het afnemend vertrouwen en gezag

in de overheid, een toenemende polarisatie in de samenleving en nieuwe initiatieven als Uber, AirBnb en de opkomst van drones die maken dat bestaand beleid en wetgeving in rap tempo verouderen. Communicatie, informatie, technologie en bigdata dringen steeds dieper door in onze samenleving en in het persoonlijk leven van mensen.

ICT-toepassingen en -mogelijkheden zijn belangrijk voor de manier waarop de rijksdienst omgaat met maatschappelijke uitdagingen. De rijksdienst zal steeds sneller en transparanter moeten acteren. Een individuele burger kan via virtuele communities en dynamische allianties sneller en in toenemende mate invloed uitoefenen op de agendering van maatschappelijke thema's. (Sociale) media zijn zowel een bron van informatie en communicatie als een medium voor beïnvloeding. Maatschappelijke betrokkenheid vindt steeds vaker een weg buiten de bestaande structuren en instituties om en het gezag van en het vertrouwen in de overheid is niet vanzelfsprekend. Politici en ambtenaren worden voortdurend door de samenleving gevolgd, beïnvloed, geïnspecteerd, geëvalueerd en 'afgerekend', ook door de toenemende rol van de media en de aandacht

- 
- 
- 

voor incidenten. Een politieke trend tekent zich daarbij af: de wens om politieke merites zichtbaar neer te zetten in de vorm van het snel boeken van tastbare en communiceerbare resultaten.

*‘Daarbij moeten publieke leiders de effecten op lange termijn kunnen overzien en staan voor een betrouwbare overheidsorganisatie, die tegelijkertijd beantwoordt aan de eisen van een veranderende maatschappij.’*

Daarbij moeten (top)ambtenaren de effecten op lange termijn kunnen overzien en staan voor een bestendige en betrouwbare overheidsorganisatie, die tegelijkertijd beantwoordt aan de eisen van een veranderende maatschappij. De beleidsdynamiek moet hanteerbaar blijven (of worden) voor de 'uitvoering'. Dit alles vergt flexibiliteit in combinatie met standvastigheid, waarbij de politieke verantwoording steeds ook de verticale verantwoordingslijn benadrukt.



De veranderende maatschappelijke realiteit en de initiatieven uit de samenleving brengen dus een andere rol van de rijksdienst met zich mee. De uitvoering van kabinetsbeleid vindt zelden plaats door één organisatie, maar veelal in een keten of netwerk van organisaties. De verandering en turbulentie binnen de samenleving en de continue beweging in de verhoudingen tussen stakeholders binnen en buiten de rijksdienst en de politiek maakt dat er van de (rijks)overheid een ander leiderschap wordt gevraagd.

### Ontwikkelingen in publiek leiderschap

Het rapport 'Nieuw Publiek Leiderschap' van Nikol Hopman geeft een duidelijk inzicht en overzicht van de ontwikkelingen op het gebied van publiek leiderschap. Deze paragraaf bevat een verkorte weergave hiervan.

Tot halverwege de 20e eeuw lag de nadruk vooral op leiders, op personen en posities, en op competenties en skills ('het wie'). Daarnaast kwam er steeds meer aandacht voor leiderschap in relatie tot anderen en relatie tot de context ('het wat en hoe'). Sinds het begin van deze eeuw is er een (hernieuwde) sterke nadruk op 'leadership for what', een gemeenschappelijk doel, een gedeelde richting.

De rijksdienst fungeert nu meer en meer als netwerkpartner in tal van steeds wisselende coalities en allianties. Dit veronderstelt dat de publieke leider een breed netwerk heeft, kan opereren in verschillende contexten en die met elkaar kan verbinden. In deze dynamiek is sprake van 'gedeeld leiderschap': er zijn wisselende rollen en wisselende individuen en collectieven die de leiderschapsrol oppakken, al naar gelang de omstandigheden en behoeften. Deze vorm van leiderschap vereist transparant opereren voor zowel politici als de ambtenaren. Ook het belang van kennis neemt hierbij toe in die zin dat de publieke leidinggevende vooral in staat moet zijn de kennis vanuit verschillende perspectieven bij elkaar brengen, te duiden, betekenis te geven, inspiratie op inhoud te bieden en kennis binnen de keten slimmer te benutten.

*'Wicked problems require the transfer of authority from individual to collective.'*

Keith Grint

In essentie gaat het om 'purpose', een gedeeld doel, een gemeenschappelijke richting en inzet op een resultaat met maatschappelijke impact. De invloed en de impact die een

publiek leider kan hebben om dit maatschappelijk doel te bereiken ligt hierbij in het collectief. En tenslotte heeft de in de vorige paragraaf benoemde veranderende positie van de ambtenaar, als schaker op diverse borden, ten opzichte van de politiek en de samenleving duidelijk impact op publiek leiderschap.

### **Van context naar leiderschap**

Bij het beschreven complexe maatschappelijk-politiek-ambtelijk krachtenveld en de veranderende rol van de rijksoverheid hoort een veelzijdig handelingsrepertoire. Naast klassieke instrumenten zijn ook andere interventies, werkwijzen en gedrag nodig, met het oog op het realiseren van de maatschappelijke doelen in een steeds veranderend speelveld.

Topambtelijk leiderschap vraagt om het voortdurend slechten van paradoxen. In de kern gaat het om positie kiezen, bij iedere situatie, in elke paradox.

***‘Topambtelijk leiderschap vraagt om het voortdurend slechten van paradoxen.’***

Daarbij ziet een topambtenaar zich geconfronteerd met:

- *Een maakbare samenleving én een open beweging (Haagse reflex, regelparadox).*
- *Het zijn van een ambtelijk professional, maatschappelijk partner én politiek adviseur.*
- *Het oncomfortabele niet-weten én de noodzaak om te besluiten.*
- *Handelen vanuit de persoonlijke waarden én vanuit de concrete opdracht.*
- *De benodigde tijd voor een kwalitatief sterk én een snel resultaat (fouten maken moet maar mag niet, presteerhaast)*
- *Hanteren van de hectiek van alledag én rust creëren ten behoeve van de (midden)lange termijn.*
- *Professionele ruimte van de medewerkers én control op de resultaten (control vs vertrouwen)*

Deze opgaven impliceren een integratie van de rollen van politiek adviseur, ambtelijk professional en maatschappelijk partner. Collectief leiderschap zal door de topmanager, werkend vanuit publieke waarden, gecombineerd moeten worden met lerend leiderschap.

De algemene kenmerken die alle topambtenaren hiervoor nodig hebben, lijken – door alle studies en ervaringen heen kijkend – te zijn: integriteit (werkt oprecht ten dienste van het algemeen belang, en laat dat in het dagelijks

*‘Het is ongekend,  
de aarde ontwikkelt  
zich voor het eerst  
onder onze ogen,  
tegelijkertijd zijn  
de mens en de  
politiek vertraagd.’*

Bruno Latour

handelen zien), samenwerkingsgericht (is gericht op het bredere verband en niet uitsluitend het ‘eigen’ domein, zoekt actief de samenwerking en co-creatie), en beschikt over zelfinzicht en reflectie.

### Positie kiezen

Vanuit de kernkenmerken integriteit, samenwerken en (zelf)reflectie zal de topambtenaar continue situaties moeten beoordelen en geloofwaardig positie moeten innemen. Het continu en bewust kiezen van positie is de rode draad binnen nieuw publiek leiderschap. Het topmanagement wordt uitgedaagd om doelgericht, toekomst gericht en zorgvuldig, steeds weer andere procesinterventies in te zetten en kansen te creëren en te benutten, daar waar die zich voor doen. Dit betekent, per onderwerp en per moment op maat ingezet, een andere tactiek, zijnde steeds een combinatie van regelen op hoofdlijnen, loslaten, kaders stellen en mogelijk ook op punten heel direct interveniëren. Dergelijke interventies zijn niet eenvoudig, niet om te kiezen en niet om in te zetten.

Positie kiezen:

- *Flexibel en zuiver omgaan met rollen van maatschappelijk partner, politiek adviseur en ambtelijk professional*
- *Consequent de perspectieven van wetgeving, beleid, uitvoering en toezicht tot hun recht laten komen*
- *Delegeren*
- *Omgaan met steeds sneller veranderende en complexere omgeving*
- *Toekomst gericht leiderschap*
- *Stijlflexibiliteit*
- *Situationeel leiding geven*
- *Inzetten van verschillende procesinterventies en tactieken, afhankelijk van de context, de situatie en wat nodig is*
- *Ook in geval van tegenslagen en weerbarstige problematiek, moet de publieke leider er staan, positie innemen (‘voorop gaan in de dichte mist’).*

### Leiderschap vanuit publieke waarden

Het is essentieel dat een publieke leider zich telkens afvraagt: wat is mijn rol en welke opdracht heb ik en wat wordt in het maatschappelijk veld van mij verwacht? Het vraagt van (top)leiders dat zij richting organisatie en medewerkers hetzelfde gedrag vertonen als richting maatschappelijke actoren, en zich bewust zijn van hun eigen rol, publieke taak en toegevoegde waarde.

## ‘Je moet in de haarvaten van de samenleving zitten om radicaliserende jongeren te herkennen’

Beatrice de Graaf

Zij kunnen de maatschappelijke complexiteit duiden en sturing geven aan organisatie, mensen, processen en middelen. De publieke leider vervult een voorbeeldfunctie, werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven en laat dat in het dagelijks handelen zien.

- *Integer: De publieke opgave staat centraal*
- *Publieke waardendrager; geeft het voorbeeld en leeft voor*
- *Transparant en navolgbaar*
- *Vanuit het eigen moreel kompas*
- *Onafhankelijkheid in gedrag, jezelf blijven*
- *Positie, stelling nemen, rug recht houden*
- *Gezag uitoefenen via inhoud en proces, gezag is ook ‘nee’ kunnen zeggen, gezag door bestuurlijke rust uit te stralen*
- *Autonoom*
- *Durf en lef tonen.*

### Gedeeld leiderschap

Er is een toenemend besef van de onderlinge verwevenheid en de complexiteit van maatschappelijke opgaven (de ‘wicked problems’ van Grint). Daarnaast gaan maatschappelijke ontwikkelingen en de daaraan gekoppelde kennis en informatie

ongekend snel en de informatie is niet meer besloten (‘open huis’).

Daarom zijn leiders nodig die het gedeeld oftewel collectief leiderschap vorm kunnen geven, die goed kunnen samenwerken en in verbinding staan met de haarvaten van de samenleving én daarnaast ruimte kunnen geven aan medewerkers en ze in staat te stellen vraagstukken op te pakken en besluiten te nemen. Netwerken en relevante informatie organiseren en regisseren wordt daarmee cruciaal, even als het ontwikkelen van personeel, deze ontwikkelingen vragen immers om een andere invulling van de rol van medewerkers. Gelet op de hoogtechnologische ontwikkelingen is het van belang dat de mensen in de positie zijn, in staat zijn, om toegevoegde waarde te bieden met het oog op de maatschappelijke opgaven. Onderdeel van gedeeld leiderschap en lerend/reflectief leiderschap is het organiseren van tegenspraak; het is van belang om te zorgen voor *back-up* van mensen die ‘er verstand van hebben’ uit het veld; een continue netwerk van kritische mensen uit de praktijk. Kennis, wetenschap en praktijk bieden tegenwicht en duiding in deze complexe, snelle tijd.

De publieke leider moet inhoudelijk richting geven en vervolgens ruimte organiseren voor input van deze mensen. Het gaat om het vermogen om initiatieven via netwerken – coalities en allianties – in beweging te brengen en die initiatieven te richten en productief te maken, met als doel het bereiken van maatschappelijke resultaten. Het gedeeld leiderschap vraagt dus van publieke leiders dat zij zich niet alleen verbinden aan de doelstellingen van het onderdeel waarvoor zij formele verantwoordelijkheid dragen, maar ook aan die van collega's en van de organisatie als geheel. Dit veronderstelt tevens een breed netwerk, het kunnen opereren in verschillende

*'So the question is not whether your company's employees and leaders have the right skills; it's whether they have the potential to learn new ones.'*

Claudio Fernández-Aráoz

contexten en die met elkaar kunnen verbinden. Teamwork, aandacht voor complementariteit en naar elkaar luisteren zijn daarbij van cruciaal belang. Deze vorm van leiderschap vereist transparant opereren van zowel de politiek als de ambtenarij. Toekomstig publiek leiderschap is een collectieve kwaliteit.

### Samenwerkingsgericht

- *Verbinder tussen maatschappelijke organisaties, politiek bestuur en ambtelijke organisatie*
- *Bijeenbrengen van verschillen in achtergrond, gender, disciplines, culturen en organisaties; complementariteit van anderen benutten*
- *Het vermogen om zich te verplaatsen in verschillende perspectieven*
- *Adaptief vermogen*
- *Verticaal en horizontaal leiden*
- *Overzicht hebben van context en samenhang van het dossier*
- *Actief in netwerken*
- *Initiatieven in netwerken stimuleren, co-creatie*
- *Leiding geven aan ontkokering en het aansturen van netwerken*
- *Over grenzen heen stappen*
- *Complexiteit van inhoud en context duiden*
- *Anderen op inhoud inspireren en comfort bieden*
- *Medewerkers ruimte geven en tot creativiteit en assertiviteit aansporen*
- *Doelgericht, inzet op resultaat met maatschappelijke impact.*

### Lerend leiderschap

Topambtenaren moeten de effecten op lange termijn kunnen overzien en staan voor een bestendige en betrouwbare overheidsorganisatie, die tegelijkertijd beantwoordt aan de eisen van een veranderende maatschappij en

de politiek. De beleidsdynamiek moet hanteerbaar blijven (of worden) voor de 'uitvoering' en de praktijk. Een topambtelijk leider moet daarbij in staat zijn om tegenwicht te bieden als dat nodig is. Dit vraagt flexibiliteit in combinatie met standvastigheid. Aangezien de maatschappelijke ontwikkelingen per definitie doorgaan, topmanagers periodiek van plek wisselen en er nieuwe inzichten zullen zijn over alle aspecten van het vak van topambtenaar, zijn reflectie en ontwikkeling harde randvoorwaarden voor een lerende en excellente overheid.

Iedere topmanager zal dat actief op moet blijven zoeken, om succesvol te kunnen opereren in en namens de overheid. Het idee van reflectie is dat er noodzakelijke vragen op tafel komen die rechtstreeks in verband staan met het 5 R-model (Richting, Ruimte, Relatie, Resultaat en Rekenschap). Vragen als: *ligt mijn organisatie nog op koers? is deze toekomstgericht gelet op alle technologische ontwikkelingen? is mijn organisatie nog voldoende verbonden met de samenleving en heb ik daartoe het juiste proces in gang gezet? En ben ik eigenlijk als leidinggevende nog goed bezig?*

## Zelfinzicht en reflectie

- *Ontwikkelingsgericht*
- *Samen met andere leiders vorm geven, collectieve leiderschapsontwikkeling*
- *Kwetsbare opstelling*
- *Ruimte scheppen voor leren, permanente investering in ontwikkeling*
- *Zelfreflectie door reflectie te organiseren en feedback te vragen*
- *Authentiek*
- *Durf en lef tonen*
- *Omgaan met sterk wisselende situaties*
- *Ongelijke gevallen ongelijk durven behandelen*
- *Omgaan met onzekerheden en niet/weten*
- *Tegenspraak organiseren*
- *Vragen stellen, nieuwsgierig zijn.*

**'De samenstelling van het leiderschapsteam is van belang om het maatschappelijk doel te bereiken.'**

### **Kwaliteiten voor een leiderschapsteam**

Het profiel van een topambtenaar is opgebouwd uit de kernkenmerken voor topambtelijk leiderschap, aangevuld met eisen die voortvloeien uit de specifieke context van de functie, de voorhanden opdracht én de samenstelling van het aanwezige leiderschapsteam. Dit laatste is in toenemende mate van belang gezien de wetenschap dat de invloed en de impact die een publiek leider kan hebben om het maatschappelijk doel te bereiken in het collectief ligt.

Voor een succesvol team is medebepalend:

- *Een goede verdeling over de teamleden van kennis van het domein en nieuwe ervaring en inzichten.*
- *Resultaatgerichtheid, tegemoetkomend aan de politieke opdracht én aan de maatschappelijke dynamiek.*
- *Een betekenisvol doel voor de organisatie.*
- *Het beheersen van het ambtelijk vakmanschap op de bedrijfsvoering, in het bijzonder personeel (inclusief 5R-model), ICT, financiën, en de beleidscyclus (accenten afhankelijk van de rol) en nieuwe manieren van werken (co-creatie, transparantie, communicatie).*
- *Diversiteit en veelzijdigheid in de teamsamenstelling. Met name op culturele diversiteit valt veel te winnen voor het rijk, noodzakelijk in het licht van de maatschappelijke opgaven en gegeven het feit dat meer perspectieven in een goed geleid team leiden tot betere resultaten.*



**ABD. Publiek leiderschap.**