

Holistisch Leiderschap in de fashion industrie

Een literatuuranalyse naar de kijk op nieuw leiderschap in de mode en textielindustrie

drs. Lisette Bakker Kroon, MSc.

Abstract

Dit artikel onderzoekt de rol van leiderschap in de duurzaamheidstransitie van de mode- en textielindustrie. De centrale vraag die hierbij wordt beantwoord is in hoeverre de dimensies uit het HOLISTIC Leadership Framework in de bestaande literatuur over leiderschapsmodellen in deze sector houdbaar zijn. Door middel van een literatuuranalyse van 49 peer-reviewed artikelen en rapporten, worden twaalf hedendaagse leiderschapsmodellen geanalyseerd op de aanwezigheid van acht dimensies van het HOLISTIC Leadership Framework: Menselijkheid, Openheid, Langetermijnvisie, Integriteit, Duurzaamheid (strategie en systeem), Transformatie, Inclusie en Bewustzijn. De bevindingen tonen aan dat de geanalyseerde leiderschapsmodellen in meer of mindere mate diverse dimensies van het HOLISTIC Leadership Framework adresseren. Echter, geen enkel model scoort consistent hoog op alle dimensies, en er blijkt in de literatuur een sterkere focus te liggen op het organisationele systeem en de rol van de leider daarin, ten opzichte van de intrinsieke waarden en mindset van de leider. Het onderzoek suggereert dat het HOLISTIC Leadership Framework een waardevol referentiekader kan bieden voor de ontwikkeling van leiderschapscapaciteiten die essentieel zijn voor een duurzame toekomst van de mode- en textielindustrie. Er wordt geconcludeerd dat een geïntegreerde benadering van leiderschap, die zowel systeemverandering als persoonlijke ontwikkeling omvat, noodzakelijk is om de complexe uitdagingen van de duurzaamheidstransitie in deze sector aan te gaan.

Kernwoorden

Kernwoorden: Holistisch leiderschap, Mode- en textielindustrie, Duurzaamheidstransitie, Persoonlijke waarden, Mindset, Systeemverandering, Bewust leiderschap, Systemisch leiderschap.

When the Great Tao (perfect order) prevails, the world is like a Commonwealth State shared by all, not a dictatorship. Virtuous, worthy, wise, and capable people are chosen as leaders. Honesty and trust are promoted, and good neighborliness cultivated. All people respect and love their own parents and children, as well as the parents and children of others. The aged are cared for until death; adults are employed in jobs that make full use of their abilities; and children are nourished, educated, and fostered. Widows and widowers, orphans and the old without children, the disabled and the diseased are all well taken care of. Every man and woman has an appropriate role to play in society and in the family. They hate to see resource lying idle or cast away, yet they do not necessarily keep them for themselves. They hate not to make use of their abilities, yet they do not necessarily work for their own self-interest. Thus intrigues and conspiracies do not arise, and thievery and robbery do not occur; therefore, doors need never be locked. This is the ideal world - a perfect world of equality, fraternity, harmony, welfare, and justice. This is the world called "Da-Tong." (Hwang, 2010)

Introductie

De industrie van (ultra fast) fashion en textiel is wereldwijd de op een na grootste industrie en vervuiler. Deze fascinerende en complexe industrie krijgt daarom steeds meer aandacht dat de wijze van productie en consumptie niet meer wenselijk is. Massaproductie en -consumptie heeft uitgebreide negatieve gevolgen, zoals slechte werkomstandigheden, sociale kwetsbaarheid, armoede en ongelijkheid, verlies aan biodiversiteit, watervervuiling, bodemverontreiniging, uitputting van hulpbronnen, overmatig landgebruik, en laat staan de footprint (Meadows & Randers, 2012; Hooge, 2024; Pietersen, et al, 2024). Ondanks al deze negatieve effecten worden ieder jaar steeds meer fashion en textiel geproduceerd en verkocht (United Nations, 2022). Producten worden steeds sneller vervangen voordat ze opgebruikt zijn (Park, 2010). Fast fashion ketens als ZARA, MANGO en Shein groeien jaarlijks (Retailtrends, 2025).

Veel producenten werken in de mode- en textielindustrie vanuit traditionele, op winstmaximalisatie gerichte strategie, en deze zijn onvoldoende om de mondiale *wicked* vraagstukken op te lossen (McKinsey, 2025; Porter & Kramer, 2011). Op momenten dat er vraag naar verantwoording wordt gedaan naar duurzaam produceren, handelen en nazorg van de producten wordt er vaak geen gehoor gegeven bij multinationals als Primark, H&M en Zara (Nieuwsuur, 2025). De maatschappelijke roep naar nieuw leiderschap wordt steeds luider, waar bewustzijn centraal staat, en waar duurzame waarden worden getraind en ontwikkeld (Pietersen, F. et al, 2024; Polman, P., 2021; Buy Now, 2024).

Het zogenaamde Make-Take-Waste paradigma is de basis voor deze strategische keuzes in de fast fashion industrie, en is ook de laatste twee decennia zichtbaar in conventionele kleding (Lohmeyer & Schüßler, 2018). Vragen die gelinkt zijn aan het paradigma zijn veelal gericht op hoe producenten bewust en duurzaam kunnen inspelen op kleur en trends; in het verleden er twee conventionele collecties waren per jaar, is dit vandaag de dag in de fast fashion minimaal twee collecties per week (Cassady, 2018). De kwaliteit van kleding neemt drastisch af (NOS, 2024). Een ander groot vraagstuk is hoe er wordt ingespeeld op de identiteit van de consument, welke rol marketing hierbij speelt en hoe er op de behoefte wordt ingespeeld (Derwanz, 2018). Aan de andere kant wordt er ook stil gestaan bij technische mogelijkheden in recyclen van vezels, repareren van kleding, en het kopen van tweedehands kleding. Allemaal gericht op hoe dit kan leiden tot nieuwe verdienmodellen (Durrani 2018). Een ander veelvoorkomend onderwerp is de samenwerking, transparantie en macht in de supply chain. Partijen als TexTracer vinden markt door middel van blockchain en het Digital Product Passport (TexTracer, 2025; Europese Unie, 2024). Deze is groots en complex en levert ook vanuit consumenten veel kritiek op en creëert steeds meer burgerbeweging (Fontana, 2018). Daarbij wordt in de supply chain duurzaamheid vaak niet uit filantropisch oogpunt ingezet, maar veelal vanuit strategisch economisch perspectief (Baron, 2001; Carroll & Shabana, 2010). De ecologische en sociale bijdragen zijn daarbij vaak lastig te integreren tot kernprincipes van de organisatie en wordt niet meegenomen in de corporate governance (Lee, 2010). Alternatieve modellen voor consumptie en productie zouden passend zijn in deze verweven complexiteit. Ieder bij de beschreven voorbeeld vraagstukken is leiderschap en zijn rol als beslisser verbonden. Het paradigma richt zich dus op wat het gedrag is van de consument of de strategische keuzes van de producent

(Heuer & Becker-Leifhold, 2018). De strategische keuzes van de producent ligt ten grondslag aan het vraagstuk wat in dit onderzoek wordt behandeld.

De leiders in de fashion- en textielindustrie worden geconfronteerd met complexe uitdagingen (McKinsey, 2025). De noodzaak van verschuiving naar een meer bewuste, duurzamere vorm van leiderschap is steeds meer zichtbaar bij frontrunners als Stella McCartney (2024), VEJA (2025), MUD Jeans (2025) en Patagonia (2024) voorop lopen in het integreren van duurzaam ondernemen. Ook zijn partijen als Decathlon (Circulair Textile Days, 2024) en Fabienne Chapot (2024) activiteiten aan het nemen in verduurzaming van hun productie en verkoop. Wat opvallend is, is dat er steeds meer lokale en regionale (sociaal) ondernemers trachten volledig duurzaam fashion en textiel te vervaardigen (BRON). Daarbij zijn er ook zichtbare activiteiten zoals de Dutch Sustainable Fashion Week in Nederland (DSFW, 2024). Daarnaast wordt er door beleid, in de Europese Unie (EU, 2022), op geschreven. Daaruit resulteert bijvoorbeeld in Nederland, de Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid Textiel (Overheid.nl, 2023).

Leiders in de mode- en textielindustrie zijn die leiders die aan de knoppen kunnen draaien. Dit zijn leden van de board, aandeelhouders, head of design, supply chain managers, inkoop managers, sales managers en marketingmanagers. Zij moeten zich actief inzetten voor duurzaamheid, omdat organisaties een groeiende verantwoordelijkheid dragen om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling en het welzijn van ecosystemen en gemeenschappen (Porter & Kramer, 2011; Boiral, e.a., 2013). Steeds meer onderzoek en managementliteratuur benadrukt dat duurzaamheid niet alleen gaat over het beperken van milieuschade, maar ook over het beschermen van natuurlijke hulpbronnen zodat toekomstige generaties ervan kunnen profiteren (BRON McKinsey, ING, Harvard). Daarnaast wordt van leiders verwacht dat zij strategieën ontwikkelen die inspelen op klimaatverandering en maatschappelijke uitdagingen, in plaats van enkel reactief te handelen op regelgeving (Wittneben et al., 2012). Door duurzaam leiderschap te omarmen, kan de industrie niet alleen hun impact op het milieu verminderen, maar ook op de lange termijn waarden creëren voor hun stakeholders en een positieve bijdrage leveren aan de bredere samenleving (Porter & Kramer, 2011).

De transformatie van de mode- en textielindustrie naar een duurzame context, vereist ingrijpende organisatorische veranderingen in de structuur, het management en de werkwijze van modebedrijven (Porter & Kramer, 2011). Een succesvolle implementatie van duurzaamheid hangt af van een combinatie van sterk leiderschap, interne betrokkenheid en een flexibele strategie om impact te maken en waarde te creëren (Andersen & Petersen, 2015; Jonker & Faber, 2019). De betrokkenheid van management is daarbij essentieel, aangezien het senior management de strategische richting bepaalt, middelen toewijst en prestaties beloont die bijdragen aan verandering. Zonder deze toewijding blijft verduurzaming een los initiatief zonder structurele impact (Jonker & Faber, 2019).

Leiderschap is een ingewikkeld onderwerp waarbij gedrag, strategie en maatschappelijke belangen samenkomen. Dit vraagt veel van de nieuwe leider. De aandacht voor nieuw leiderschap is essentieel, zowel ecologisch als sociaal gezien, op korte en lange termijn, rekening houdend met het economische voortbestaan en in acht nemend hoe het organisatie systeem is opgebouwd. Er is leiderschap nodig waarbij er rekening wordt gehouden met de vele facetten en skills die een leider moet hebben. Leiderschap daarbij

beschouwd als een van de meest complexe sociale processen. Ondanks overvloed aan studies en theoretische benaderingen over leiderschap (Fry & Kriger, 2009) is er geen eenduidige definitie of alomvattend model dat alle aspecten van nieuw duurzaam leiderschap omvat, laat staan in de mode- en textielindustrie.

Samenvattend, door de maatschappelijke ontwikkelingen om de mode en -textielindustrie te verduurzamen, wordt met dit onderzoek beoogt inzicht te krijgen in de rol van leiderschap in deze duurzaamheidstransitie. De vraag is wat er nodig is voor de nieuwe leider in de industrie om tot praktische stappen richting een duurzame toekomst te komen. De onderzoeker vraagt zich dan ook af wat er al is onderzocht om die stappen te zetten. De vraag die in dit artikel wordt onderzocht is wat hier al over is geschreven in peer reviewed artikelen en rapporten uit de gerenormeerde praktijk. De centrale vraag luidt: *‘In hoeverre zijn de dimensies uit het HOLISTIC Leadership Framework in de literatuur in de mode- en textielindustrie houdbaar op basis van bestaande leiderschapsmodellen?’*. Hierbij wordt de centrale vraag beantwoord door het bestuderen van acht dimensies van het door de onderzoeker geïntroduceerd: HOLISTIC Leadership Framework. Dit model heeft een holistische kijk op wat de leider nodig heeft; zowel systemisch, strategisch, als de eigen mindset en bewust zijn. Zo beoogt de onderzoeker middels literatuuronderzoek bij te dragen aan een completer beeld waar een leider rekening mee kan houden en die essentieel zijn voor een duurzame toekomst van de mode- en textielindustrie.

2. Theorie

Om het HOLISTIC Leadership Framework (HLF) te onderstrepen is het noodzakelijk om objectief peer reviewed literatuur te verzamelen dat een rol kan spelen in dit framework. Voordat deze analyse van geselecteerde literatuur plaatsvindt, is het dus noodzakelijk om weer te geven welke theorieën over leiderschap de laatste twee decennia is verschenen over leiderschap en duurzaamheid, en dan bij voorkeur ook nog gericht op de industrie van mode en textiel. Hiervoor gebruikt de onderzoeker in basis de aanname die Fry & Kriger (2009) doen, en dat is dat leiderschap niet alleen wordt gevormd door zichtbaar handelen en gedrag in de organisatie en hoe deze aansluit bij de strategie, maar ook door de innerlijke wereld van gevoelens, gedachten, intuïties en mentale toestanden van de leider. Zoals ook Fry en Kriger aangeven gaat leiderschap verder dan wat aan de oppervlakte zichtbaar is en omvat diepere lagen zoals beelden, visies en waarden die bijdragen aan de sociale constructie van een organisatie. Ook Hoogenboom en Van Lingen onderstrepen dit en stellen dat nieuw leiderschap vraagt om rekening te houden met het organisationele systeem, de wijze van deelname in het systeem van de maatschappij, en welke rol de leider hierin heeft en of hoe de persoonlijke interne situatie van de leider is (Hoogenboom & Van Lingen, 2024).

2.1 Leiderschap vanuit strategie en/of intrinsieke waarden

In de hieronderstaande tabel is een weergave van hedendaagse bestaande leiderschapsmodellen samengevat. De samenvatting van modellen hebben als gemene deler dat ze allen aandacht besteden aan nieuwe vormen van leiderschap die mogelijk een rol spelen bij het slaan van de brug in transformatie naar duurzame strategische keuzes vanuit de leider richting een duurzame strategie.

Tabel 1. Overzicht van de verschillende leiderschapsmodellen en hun relevantie voor de mode- en textielindustrie.

Leiderschapsmodel	Kernfocus	Belangrijkste kenmerken	Relevantie voor de mode-industrie
Golemans's Primal Leadership	Emotionele intelligentie en de impact ervan op de effectiviteit van de leider.	6 stijlen (visionair, coachend, relationeel, democratisch, sturend, autoritair) die flexibel ingezet kunnen worden afhankelijk van de situatie. Vereist zelfbewustzijn, zelfregulatie, motivatie, empathie en sociale vaardigheden.	Flexibel inspelen op verschillende situaties en de behoeften van medewerkers.
Duurzaam Leiderschap (Sustainable Leadership)	Balans tussen economische prestaties, sociale verantwoordelijkheid en ecologische duurzaamheid op de lange termijn.	Focus op lange termijn doelen, waarde creëren voor stakeholders, opbouwen van een gedeelde duurzame cultuur.	Cruciaal, gezien de toenemende behoefte aan bewustzijn van natuurlijke bronnen en ethische productieketens.
Systemisch Leiderschap (Systematic Leadership)	Het bredere systeem waarin leiders opereren, inclusief relaties, structuren en de impact van beslissingen op lange termijn.	Balans tussen yin (reflectie, intuïtie) en yang (actie, doelgerichtheid). Zelfbewustzijn is een kerncompetentie.	Bevordering van duurzame toeleveringsketens door rekening te houden met ecologische en sociale factoren.
Transformationeel Leiderschap (Transformational Leadership)	Inspireren, motiveren en ontwikkelen van volgers om hun volledige potentieel te bereiken.	Sterk zelfbewustzijn, authentiek en integer handelen.	Relevant in snel veranderende sectoren waar innovatie en duurzaamheid belangrijk zijn.
Vrouwelijk Leiderschap (Female Leadership)	Specifieke kenmerken, voordelen en uitdagingen van vrouwen in leiderschapsrollen.	Inclusieve, empathische en samenwerkingsgerichte stijl. Sterk in systeendenken en complexiteitsmanagement.	Draagt bij aan duurzame en innovatieve organisaties, belangrijk gezien de uitdagingen voor vrouwen in de mode-industrie.
Taoïstisch Leiderschap (Taoistic leadership/ purpose driven)	Principes van compassie, harmonie, samenwerking, integriteit, bescheidenheid en prudentie.	Vergelijking met water: zacht, bescheiden, flexibel, maar krachtig. Wuwei (handelen zonder forceren).	Stimuleert een vloeiende, harmonieuze en duurzame benadering, waarbij leiders hun organisaties niet domineren, maar in staat stellen zich op natuurlijke wijze te ontwikkelen.
Verantwoordelijk Leiderschap (Responsible Leadership)	Verantwoordelijkheid van leiders om rekening te houden met de impact op stakeholders, de samenleving en het milieu.	Balans tussen winst, sociale verantwoordelijkheid en milieubewustzijn.	Kader voor duurzamere en ethisch verantwoorde toekomst van de mode-industrie.
Bewust Leiderschap (Mindful Leadership)	Zelfbewustzijn en aandacht voor anderen.	Kalmte en helderheid in uitdagende situaties.	Helpt modebedrijven een balans te vinden tussen creativiteit en zakelijk succes, innovatie en duurzaamheid.
Authentiek Leiderschap (Authentic leadership)	Integratief concept dat elementen uit transformationeel leiderschap, ethisch leiderschap en positief gedrag combineert. Waarbij de leider zijn zelf weet te combineren met zijn omgeving.	Hoge tolerantie voor ambiguïteit en een open houding ten opzichte van verandering.	Creëert een werkomgeving die flexibiliteit en innovatie stimuleert, essentieel voor de succesvolle implementatie van een duurzame strategie.

Bewust Leiderschap (Conscious leadership)	Zorg voor mensen, natuur en klimaat gecombineerd met de Yin-Yang filosofie.	Balans tussen zachte (vrouwelijke) en daadkrachtige (mannelijke) energieën. Aandacht voor persoonlijke bewustwording en de ecologische en sociale impact van leiderschap.	Leiders nemen verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun keuzes op de lange termijn.
Spiritueel Leiderschap (Spiritual leadership)	Creëren van een gedeelde visie en waarden, waarbij medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en hun werk als een roeping zien.	Visie, hoop/geloof en altruïstische liefde.	Draagt bij aan een meer betrokken en betekenisvolle werkomgeving, hogere werktevredenheid en minder burn-out.
Regeneratief Leiderschap (Regenerative leadership)	Actief herstel en wederopbouw van ecologische, sociale en economische systemen in plaats van alleen duurzaamheid te behouden.	Integreert principes van regeneratieve economie, biomimicry en circulair leiderschap. Leiders fungeren als ecosystemen die continu vernieuwen en evolueren.	Essentieel in de mode-industrie om de negatieve impact van fast fashion te herstellen en regeneratieve supply chains te ontwikkelen.

Enkele kritische opmerkingen die wel essentieel zijn in deze verzameling. De meeste leiderschapsmodellen die zijn ontwikkeld, richten zich voornamelijk op gedrag en interacties, en op strategie en modellen, waarbij de nadruk ligt op *doen*. Anderzijds zie je modellen die zich richten op eigenschappen, competenties en stijlen waarbij de focus ligt op *hebben* (Daft, 2008; Northouse, 2007). Daarnaast zijn er theorieën die impliciet of expliciet spirituele dimensies van leiderschap verkennen en de relatie tussen leiderschap en waarden, ethiek en zingeving belichten (Bolman & Deal, 1995; Kouzes & Posner, 2002; Quinn, 1996). Een compilatie van een volledig holistische benadering is de onderzoeker niet tegengekomen.

2.2. Leiderschap en de mode -en textielindustrie

In de database van Inholland University of Applied Sciences is gezocht naar artikelen die zich richten op de bovenstaande theorieën over leiderschap in de mode- en textielindustrie. De zoekopdracht staat beschreven in tabel 2. Opvallend is dat er 711 artikelen die in de zoekopdracht in naar voren komen als er “fashion en leiderschap” wordt gezocht. Echter, bij nader lezen van de abstracts van deze artikelen zijn deze artikelen gericht op consumentengedrag en marketing. Slechts enkele artikelen bleken relevant voor het onderwerp die in dit artikel centraal staat. Als het gaat om “transformatie en leiderschap” dan zijn de artikelen vooral gericht op het begin van de supply chain en op innovatieve tools die kunnen worden ingezet om te vervaardigen. Uiteindelijk zijn er 48 artikelen geselecteerd die bruikbaar zijn. Hierbij is het wel essentieel om te noemen dat er geen gebruik is gemaakt van boeken over dit onderwerp. Deze kwamen wel naar voren alleen vallen buiten de scope van dit onderzoek. De onderzoeker richt zich alleen op peer reviewed artikelen. De geselecteerde artikelen zijn geselecteerd op basis van de abstracts.

Tabel 2. Selectie artikelen die zijn gebruikt in dit onderzoek

zoekcriteria	aantal artikelen
"Fashion AND/ OR textile AND Leadership AND mindset"	0
"textile AND Leadership"	35
"Fashion AND Leadership"	711
"fashion AND Leadership AND sustainable"	3
"textile AND Leadership AND sustainable"	0
"textile AND/ OR fashion AND Leadership AND sustainable AND values"	0
"textile AND/ OR fashion AND Leadership AND values"	0
"textile AND/ OR fashion AND Leadership AND mindset"	0
"sustainable AND Leadership AND mindset"	6
"spiritual AND Leadership AND sustainable"	5
"spiritual AND Leadership AND sustainable"	10
"authentic AND Leadership AND sustainable"	9
"regenerative AND Leadership"	40
"transformation AND Leadership"	3052
"textile AND/ OR fashion AND transformation AND Leadership"	0

De 48 geselecteerde artikelen zijn vervolgens geanalyseerd op een tweetal karakteristieken. Deze karakteristieken richten zich op wat al aan het begin van dit hoofdstuk is besproken; enerzijds op het hoe leiderschap een rol speelt in de organisatie en of vanuit hoe de positie is van de leider in het systeem en of hoe de leider een rol speelt in het maken van

strategische keuzes ten behoeve van het voortbestaan en laten groeien van de organisatie vanuit het principe van duurzaamheid. En anderzijds hoe de mindset is van de leider, hoe er bewust wordt gehandeld en of hoe de intrinsieke motivatie is van de leider. Deze twee karakteristieken zijn dan vervolgens uiteengezet tegen een vijftal niveaus van Niet Aanwezig tot en met Volledig Aanwezig. In de hier onderstaande tabel 3 is te lezen hoe deze keuzes met de gevonden theorie over leiderschap is onderbouwd.

Tabel 3. Rubric voor duurzaam Leiderschap in de mode- en textielindustrie (uitgebreid met theorie)

Karakteristiek	1 (Niet aanwezig)	2 (Zwak)	3 (Matig)	4 (Sterk)	5 (Volledig aanwezig)
1. Systeem en strategische benadering	Geen blijk van systeemdenken of strategische aanpak.	Beperkte aandacht voor systeemverandering of strategische planning.	Enige aandacht voor structurele veranderingen en strategische initiatieven.	Duidelijke focus op systeemverandering en strategische planning.	Volledige integratie van systeemdenken en strategische benadering in alle aspecten van de organisatie.
<i>Theoretische basis</i>	<i>Geen verwijzing naar systeemtheorie, shared value (Porter & Kramer, 2011) of circulaire economie principes.</i>	<i>Oppervlakkige verwijzing naar systeemtheorie, shared value of circulaire economie principes.</i>	<i>Aantoonbare pogingen om systeemtheorie, shared value of circulaire economie principes te integreren in de strategie, maar inconsistent toegepast.</i>	<i>Strategie is duidelijk gebaseerd op systeemtheorie, shared value en circulaire economie principes; aantoonbare implementatie in belangrijke organisatorische processen.</i>	<i>Volledige en consistente implementatie van systeemdenken, shared value en circulaire economie principes in alle lagen van de organisatie; toonaangevend in de sector.</i>
2. Intrinsieke motivatie en mindset	Geen aandacht voor persoonlijke waarden of intrinsieke motivatie.	Beperkte aandacht voor mindset en persoonlijke overtuigingen.	Enige aandacht voor de rol van mindset en intrinsieke motivatie.	Duidelijke focus op het belang van intrinsieke motivatie en mindset.	Diepgaande integratie van persoonlijke waarden, intrinsieke bewuste motivatie en een <i>growth mindset</i> .
<i>Theoretische basis</i>	<i>Geen verwijzing naar growth mindset (Dweck), spiritueel leiderschap (Fry, 2003) of authentiek leiderschap (Avolio & Gardner, 2005).</i>	<i>Oppervlakkige verwijzing naar growth mindset, spiritueel leiderschap of authentiek leiderschap.</i>	<i>Aantoonbare pogingen om growth mindset, spiritueel leiderschap of authentiek leiderschap te integreren, maar inconsistent toegepast.</i>	<i>Leiderschap is duidelijk gebaseerd op growth mindset, spiritueel leiderschap en authentiek leiderschap; aantoonbare implementatie in personeelsbeleid en cultuur.</i>	<i>Volledige en consistente implementatie van growth mindset, aantoonbare positieve impact op medewerkersbetrokkenheid en prestaties.</i>

Hieruit rollen een aantal bevindingen die meegenomen worden in de basis voor het onderzoek naar het HOLISTIC Leadership Framework. De artikelen die aandacht geven aan duurzaamheid en leiderschap richten zich voornamelijk op het organisationele systeem en de rol van de leider in het systeem. Er is minder aandacht voor de mindset en persoonlijke overtuigingen. Behalve artikelen die aandacht besteden aan Spiritueel Leiderschap, Regeneratief Leiderschap en Systematisch Leiderschap is er weinig aandacht voor hoe de leider stappen kan zetten om tot transformatie te komen. Behalve Systemisch Leiderschap, lijkt er geen model te zijn dat een holistische kijk heeft op de twee karakteristieken van leiderschap. Opvallend is dat artikelen over Systemisch Leiderschap wel de aandacht wordt gericht op de combinatie van beide karakteristieken. Artikelen die gaan over Authentiek Leiderschap laten een duidelijke focus zien op systeemverandering en ook strategische planning. Waarbij de strategie duidelijk gebaseerd is op shared value en circulaire economie principes. Artikelen die aandacht besteden aan Vrouwelijk Leiderschap besteden ook meer aandacht aan de organisatie maar geven minder aandacht aan de kernwaarden en mindset

van de leider. Het gaat vooral om het gender 'vrouw' en de rol van leider in de organisatie. Opvallend is dat Spiritueel Leiderschap volledig en consistent gericht is op implementatie van de growth mindset, bewustzijn van het zelf en in alle lagen van de organisatie een rol mag spelen. Hierbij is er sprake van aantoonbare positieve impact op medewerkersbetrokkenheid en prestaties. Ditzelfde geldt ook voor Purpose Driven Leiderschap. Er is wel een aantal modellen die aandacht geven aan de innerlijke wereld van de leider. Opvallend is dat Taoistisch en Spiritueel Leiderschap de nadruk leggen op een hoger doel en persoonlijke ontwikkeling als fundamenteën voor effectief leiderschap en houdt zich minder bezig met het strategische systeem en de organisatie. Systemisch en Authentiek Leiderschap zijn voorbeelden van benaderingen die zich richten op een of meerdere van deze diepere dimensies in combinatie met de rol in de organisatie. Vrouwelijk Leiderschap richt zich veelal op de gender 'vrouw' in de organisatie en niet op vrouwelijke en mannelijke eigenschappen in de organisatie en duurzaamheidsstrategie, zoals dat wel gebeurt vanuit Taoistisch Leiderschap.

tabel 4. Overzicht scores artikelen per thema en type leiderschap

type of leadership AND	Systeem/ strategie	Rol van de leider	Kernwaarde n & Mindset	Tools	aantal artikelen
totaalscore	168	185	148	96	49
Sustainability AND leadership	3,4	3,8	2,0	2,0	19
Systematic AND leadership	4	5	5	5	1
Transformational AND leadership	4	3	3	3	1
Female AND leadership	4	3,8	2,2	1,4	5
Spiritual AND leadership	2	4,5	5	4,5	4
Taoism AND leadership	2,2	3,8	2,3	2,5	4
Regenerative AND leiderschap	4	3	3	4	1
Authentic AND leiderschap	3,5	4,8	4	2,8	4
Responsible AND leadership	3	5	4	1	1
Conscious AND leadership	3	3	5	1	1
Purpose driven AND leadership	3	5	5	3	1
Fashion AND leadership	3,7	2,7	1,7	1,0	3

De leiderschapstheorieën benadrukken allen wel het belang van visie en waarden als drijvende krachten achter inspirerend en betekenisvol leiderschap. Onderzoek dat dit bevestigd in de mode- en textielindustrie is nauwelijks terug te vinden. Regeneratief leiderschap benadrukt wel de noodzaak, maar dan niet perse in de mode- en textielindustrie.

2.3 Conclusie

De bestaande leiderschapsmodellen laten allen karakteristieken zien die van belang zijn tot nieuw leiderschap. Echter, geen enkel leiderschapsmodel scoort op al de onderdelen vijf punten. Vanuit dit oogpunt en de onderdelen van de bestaande leiderschapsmodellen geïntegreerd komt de onderzoeker uit op acht dimensies. De acht dimensies zijn in tabel 5 samengevat. Om deze dimensies houvast te geven is er verdere studie gedaan in Hoofdstuk 3 staat de Methodologie beschreven.

Dimensie	Leiderschapsmodellen	Theoretische Inzichten
H – Humanity (Menselijkheid)	Vrouwelijk Leiderschap, Bewust Leiderschap, Spiritueel Leiderschap	Leiderschap vanuit empathie en samenwerking. Goleman (2002) benadrukt emotionele intelligentie als een sleutelvaardigheid voor effectieve leiders. Vrouwelijke leiderschapsstijlen worden vaak geassocieerd met relationele intelligentie en zorgend leiderschap.
O – Openness (Openheid)	Transformationeel Leiderschap, Systemisch Leiderschap, Taoïstisch Leiderschap	Openheid voor verandering en innovatie is cruciaal in duurzaamheid. Transformationele leiders innovatie stimuleren. Taoïstisch leiderschap benadrukt flexibiliteit en aanpassingsvermogen.
L – Long-term Vision (Langetermijnvisie)	Duurzaam Leiderschap, Verantwoordelijk Leiderschap, Regeneratief Leiderschap	Duurzaam leiderschap richt zich op waardecreatie voor toekomstige generaties. Regeneratief leiderschap gaat verder door systemen actief te herstellen en te versterken.
I – Integrity (Integriteit)	Authentiek Leiderschap, Verantwoordelijk Leiderschap	Integriteit en ethisch handelen vormen de kern van authentiek leiderschap. Verantwoordelijke leiders nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus.
S – Sustainability, Strategy & System	Regeneratief Leiderschap, Duurzaam Leiderschap, Systemisch Leiderschap	Regeneratieve strategieën laten zien hoe organisaties kunnen bijdragen aan ecosysteemherstel. Systemisch leiderschap benadrukt het belang van holistische besluitvorming.
T – Transformation (Transformatie)	Transformationeel Leiderschap, Regeneratief Leiderschap, Conscious Leadership	Transformationele leiders inspireren verandering. Regeneratief leiderschap herstructureert organisaties om voortdurend te evolueren. Bewust leiderschap richt zich op transformatie vanuit innerlijk bewustzijn.
I – Inclusion (Inclusie)	Vrouwelijk Leiderschap, Mindful Leadership, Responsible Leadership	Inclusief leiderschap verbindt diverse perspectieven. Mindful leiderschap helpt bij diepere verbindingen binnen teams.
C – Consciousness (Bewustzijn)	Spiritueel Leiderschap, Bewust Leiderschap, Taoïstisch Leiderschap	Spirituele en bewuste leiders ontwikkelen diepgaande reflectie en zelfbewustzijn. Taoïstische leiders cultiveren innerlijke rust en een holistische kijk op het leven.

Tabel 5. Integratie van dimensies van bestaande leiderschapsmodellen onderbouwt met theoretische inzichten

3. Methodologie

In het vorige hoofdstuk blijkt dat de besproken leiderschapsmodellen allen verschillende aspecten belichten die cruciaal zijn voor een succesvolle duurzaamheidstransitie. De bestaande leiderschapsmodellen laten allen karakteristieken zien die van belang zijn tot nieuw leiderschap. Echter, geen enkel leiderschapsmodel scoort op al de onderdelen vijf punten. Vanuit dit oogpunt en de onderdelen van de bestaande leiderschapsmodellen geïntegreerd komt de onderzoeker uit op acht dimensies die de onderdelen oppakken die noodzakelijk zijn. De acht dimensies zijn in tabel 5 in het vorige hoofdstuk samengevat. Deze gaat de onderzoeker toetsen op aanwezigheid in de 48 artikelen. Zo vormt het de basis voor de identificatie van acht dimensies die essentieel zijn voor de nieuwe leider in de mode- en textielindustrie. De kernvraag die de onderzoeker wilt beantwoorden, luidt als volgt: “In hoeverre worden de dimensies uit het HOLISTIC leadership framework in de literatuur over duurzame transformatie (in de mode- en textielindustrie) benadrukt?”

Op basis van de hierbovenstaande integratie van theorie met daaruitvloeiende de acht dimensies voor een nieuwe leider, wordt er bekeken hoe de 12 bestaande hedendaagse leiderschapsmodellen, gedestilleerd uit de 48 verzamelde artikelen, kwantitatief scoren op de acht beschreven dimensies. Deze acht dimensies komen in meer of mindere mate in de bestaande leiderschapsmodellen naar voren.

3.1. Framework toepassing en codering

De analyse legt expliciet de link tussen de scores op de HOLISTIC dimensies en de besproken leiderschapsmodellen. Dit is vastgelegd in de rubric in tabel 6. Deze helpt de onderzoeker te bepalen in hoeverre bestaande modellen reeds aandacht besteden aan de verschillende aspecten van het HOLISTIC framework in de context van duurzaamheid. Door deze vergelijking kunnen dimensies van het HOLISTIC framework die in de bestaande leiderschapsmodellen en de bredere literatuur minder sterk benadrukt worden, worden geïdentificeerd.

Voor elk geselecteerd leiderschapsmodel (analyse-eenheid) zal worden beoordeeld in hoeverre de acht dimensies van het HOLISTIC leadership framework (Humanity, Openness, Long-term Vision, Integrity, Sustainability, Transformation, Inclusion, Consciousness) worden benadrukt. Hierbij is Tabel 4 (Rubric Kernwaarden, competenties en mindset nieuwe leider) de leidraad.

Tabel 6. Rubric Kernwaarden, competenties en mindset nieuwe leider

Dimensie (HOLISTIC)	1 - Minimale Aanwezigheid	2 - Gedeeltelijke Aanwezigheid	3 - Gemiddeld Aanwezig	4 – meer dan gemiddeld aanwezig	5 - Volledig Geïntegreerd
H - Humanity (Menselijkheid)	Focus ligt voornamelijk op prestaties en structuren, weinig aandacht voor mensen en gemeenschap.	Leiderschap erkent menselijke kant, maar weinig focus op empathie en welzijn.	Leiderschap stimuleert empathie en samenwerking, maar niet centraal.	Mensgericht leiderschap is duidelijk aanwezig en onderdeel van beslissingen. Moraliteit en empathie aanwezig.	Medemenselijkheid en ethisch leiderschap staan centraal; zorgt voor collectieve groei. Compassie staat centraal.

O - Openness (Openheid)	Gesloten leiderschapsstijl, weinig ruimte voor feedback of innovatie.	Beperkte flexibiliteit en openheid voor andere perspectieven.	Enige openheid voor feedback, maar weinig verandering in leiderschapsstijl.	Actieve stimulans voor dialogoog, reflectie en innovatie.	Openheid staan centraal; leider zoekt voortdurend nieuwe perspectieven. Oordeelloosheid en objectieve observatie en daarop sturen staat centraal.
L - Long-term Vision (Langetermijnvisie)	Gericht op korte termijn doelen en snelle resultaten.	Enige aandacht voor de toekomst, maar korte termijn blijft dominant.	Balans tussen korte en lange termijn, maar geen radicale toekomstvisie.	Actieve focus op duurzaamheid en langetermijnstrategie.	Beslissingen worden volledig vanuit lange termijn duurzaamheidsperspectief genomen. Waarbij lange termijn ook verder gaat dan de komende generaties maar voorbestaan van de Aarde.
I - Integrity (Integriteit)	Weinig ethische verankering, beslissingen vooral op winst of macht gebaseerd.	Ethisch handelen aanwezig, maar inconsistent toegepast.	Integriteit is belangrijk, maar er zijn nog compromissen met zakelijke belangen.	Leiderschap gebaseerd op waarden en transparantie, weinig compromissen.	Hoogste niveau van integriteit en ethisch leiderschap, geen compromissen op menselijke waarden.
S - Sustainability (Duurzaamheid)	Geen focus op duurzaamheid, winstmaximalisatie staat voorop.	Duurzaamheid als PR-element, maar weinig in praktijk gebracht.	Enige integratie van duurzame waarden, maar geen fundamentele verandering.	Duurzaamheid is een kernonderdeel van de visie en strategie.	Volledige integratie van duurzaamheid in alle aspecten van leiderschap binnen het systeem waar de leider opereert in de organisatie en daaromheen.
T - Transformation (Transformatie)	Weerstand tegen verandering, vasthouden aan bestaande systemen.	Open voor verandering, maar weinig actieve sturing richting transformatie.	Transformatief denken wordt erkend, maar implementatie blijft beperkt.	Actieve veranderaar met focus op duurzame innovaties en bewust van rol organisatie in de samenleving.	Leiderschap is volledig gericht op radicale systeemverandering in de organisatie en deelname aan verandering buiten de organisatie.
I - Inclusion (Inclusie)	Beperkte diversiteit, weinig aandacht voor samenwerking of gedeeld leiderschap.	Enige mate van inclusie, maar geen fundamentele diversiteitsstrategie.	Inclusie is aanwezig in taal en beleid, maar nog niet integraal toegepast.	Actieve focus op diversiteit, samenwerking en gedeeld leiderschap.	Inclusie en diversiteit staan centraal, leiderschap is fundamenteel participatief.
C - Consciousness (Bewustzijn)	Besluitvorming is vooral rationeel en zakelijk, weinig zelfreflectie.	Enige aandacht voor bewustzijn en ethiek, maar niet expliciet.	Zelfreflectie wordt aangemoedigd, maar nog geen holistische benadering.	Leiderschap gebaseerd op innerlijke bewustwording en impact van de leider op de omgeving.	Diepgaand bewustzijn, authentieke verbinding met een hoger doel, de mensheid en systeem.

De beoordeling is kwantitatief van aard zijn, waarbij gezocht wordt naar expliciete vermeldingen, discussies of voorbeelden die relevant zijn voor elke dimensie binnen de context van duurzame transformatie in de mode- en textielindustrie gebaseerd op de 48 geselecteerde artikelen. Er wordt gekeken naar de kernfocus en belangrijkste kenmerken van de in de literatuur besproken leiderschapsmodellen (zoals weergegeven in Tabel 1) en hoe deze zich verhouden tot de HOLISTIC dimensies.

De rapportage geeft een overzicht van de algemene nadruk op de HOLISTIC dimensies in de geanalyseerde literatuur. De relatie tussen de HOLISTIC dimensies en de bestaande leiderschapsmodellen zal worden besproken, inclusief eventuele blinde vlekken. De bevindingen worden bediscussieerd in het licht van de noodzaak tot duurzame transformatie in de mode- en textielindustrie en de rol van leiderschap hierin.

4. Resultaten

Het onderzoek besteedt aandacht aan de in hoofdstuk 2 beschreven achtal dimensies die in meer of mindere mate aanwezig zijn in de 49 geselecteerde artikelen. Deze artikelen zijn vooraf geselecteerd op basis van hoe ze aandacht besteden aan leiderschap. Zo bleek uit tabel 1 dat het merendeel van de artikelen zich richten op de organisatie en minder op de intrinsieke waarden van de leider. Ook bleek dat het merendeel van de artikelen niet een combinatie maakt tussen de leider in de organisatie en wat de leider aan eigen persoonlijke karakteristieken nodig heeft om tot duurzaam handelen over te gaan.

In tabel 7 zijn de kwantitatieve scores op basis van de rubric in tabel 6 opgenomen op basis van de acht dimensies uiteengezet tegen de verschillende leiderschapsmodellen. De scores in Tabel 7 laten zien dat de geanalyseerde leiderschapsmodellen relatief hoog scoren op diverse dimensies van het HOLISTIC Leadership Framework. Zo scoren Duurzaam Leiderschap, Vrouwelijk Leiderschap, Taoïstisch Leiderschap en Verantwoordelijk Leiderschap hoog op de dimensie Integriteit. De nadruk op ethisch handelen en het trouw blijven aan waarden komt dan ook sterk terug.

Tabel 7. Overzicht met scores per leiderschapsmodel HOLISTIC leadership framework

Leiderschapsmodel	H (Menselijkheid)	O (Openheid)	L (Langetermijnvisie)	I (Integriteit)	S (Duurzaamheid, strategie en systeem)	T (Transformatie)	I (Inclusie)	C (Bewustzijn)	Totaalscore gemiddeld
Goleman's Primal Leadership	4	4	3	4	2	3	3	3	3,3
Duurzaam Leiderschap	4	4	5	5	5	4	4	2	4,1
Systemisch Leiderschap	5	4	4	4	4	4	4	4	4,1
Transformationeel Leiderschap	4	4	3	4	3	4	3	4	3,6
Vrouwelijk Leiderschap	5	4	4	4	3	4	5	3	4,0
Taoïstisch Leiderschap (purpose driven)	5	4	5	5	3	4	4	5	4,4
Verantwoordelijk Leiderschap	4	4	5	5	5	4	4	4	4,4
Bewust Leiderschap	5	4	4	5	4	3	4	5	4,3
Authentiek Leiderschap	5	4	4	5	4	4	4	5	4,3
Spiritueel Leiderschap	5	4	4	5	3	3	4	5	4,1
Regeneratief Leiderschap	4	4	5	4	5	4	4	3	4,1

Empathie en moraliteit is ook bij al de modellen relevant. De zorg voor collectieve groei en compassie is niet bij al de modellen aanwezig. Op de dimensie Openheid scoren al de leiderschapsmodellen een 4 wat betekent dat er bij alleen een actieve stimulans voor

dialogoog, reflectie en innovatie is. Oordeelloosheid en objectieve observatie met voortdurend kijken naar nieuwe paden is niet terug te vinden in de artikelen. Bij al de modellen is er aandacht voor balans tussen korte en lange termijn. Golemans Primal model laat geen radicale toekomstvisie zien. Ook bij transformationeel leiderschap blijft het zoeken naar de balans. Vrouwelijk leiderschap laat wel veel meer toekomstvisie zien alleen is het dan gericht op het gender vrouw. Als het gaat om de vrouwelijke en mannelijke karaktertrekken is dit zichtbaar in het Taoïsme of Spiritueel leiderschap. Regeneratief Leiderschap is volledig gericht op de toekomst en radicale koerswijzigingen. Integriteit bereikt bij al de modellen bijna tot helemaal het hoogste niveau van integriteit en ethisch leiderschap, geen compromissen op menselijke waarden. Als het gaat om de S uit het HLF dan is er meer variatie te zien. Daaruit blijkt ook dat de modellen niet allemaal zijn ontwikkeld voor duurzaamheid. Ook niet als het gaat om de kijk naar hoe de organisatie en haar eigen systeem en de rol van het organisatie in de samenleving wordt beleefd door de leider. Vooral is dit bij het Golemans Primal model het geval. Enige integratie van duurzame waarden, maar geen fundamentele verandering ligt bij bijna al de modellen ten grondslag. Echter Systemisch Leiderschap, Duurzaam Leiderschap en Regeneratief leiderschap staat dit wel in de basis van leiderschap.

HLF benadrukt het belang van een leider die niet alleen strategisch en resultaatgericht is, vanuit het systeem kan redeneren en keuzes maakt, en ook een sterke compassievol kompas heeft, zich bewust is van de impact op mens en milieu door handelen, en in staat is om anderen te inspireren en te motiveren tot duurzaam handelen. Hieruit vloeiende is het HLF een mogelijke aanvliegroute die interessant is om leiders op te trainen.

Tabel 8. HOLISTIC Leadership Framework

Kernwaarde	Omschrijving	Relevantie voor Duurzaamheidstransformatie	Kerncompetenties voor Leiders
H - Humanity (Menselijkheid)	Leiderschap begint bij mens en natuurgericht handelen en compassie tonen.	Duurzaamheid vereist betrokkenheid bij mens en natuur; empathisch leiderschap helpt bij inclusieve transitie.	Empathie, compassie, verbinden.
O - Openness (Openheid)	Openstaan voor innovatie, feedback en nieuwe perspectieven zonder zelf vooringenomen te zijn. Onbevooroordeeldheid ligt ten grondslag.	Bereidheid te leren en buiten de gebaande wegen te denken en handelen.	Luistervaardigheid, flexibiliteit, open mindset, oordeelloosheid met visie.
L - Long-term Vision (Langetermijnvisie)	Beslissingen maken die niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst waarde creëren.	Duurzaamheid vraagt om een holistische visie en niet enkel korte termijn winst.	Toekomstgericht, strategisch denken, waardecreatie, duurzaamheid in bedrijfsmodellen integreren.
I - Integrity (Integriteit)	Ethisch en transparant handelen, trouw blijven aan waarden.	Duurzame leiders moeten betrouwbaar en consistent zijn in hun principes.	Ethische reflectie, morele moed, authenticiteit.
S – Sustainability, Strategy & System	Het nemen van verantwoordelijkheid voor ecologische, sociale en economische duurzaamheidsstrategie.	Centrale pijler van duurzame transformatie; leiders moeten duurzaamheid integreren in besluitvorming. Visie is drijfveer. Impactmaken en waardecreatie het doel.	Systeemdenken, verantwoord ondernemen, stakeholder engagement.
T - Transformation (Transformatie)	Leider als katalysator voor positieve verandering.	Het vermogen om doorbrekende veranderingen te realiseren.	Veranderingsbereidheid, innovatiekracht, inspireren, systemisch denken en handelen als leider en medewerkers.
I - Inclusion (Inclusie)	Diversiteit en samenwerking stimuleren, luisteren naar alle stemmen.	Het zien en handelen naar de collectieve uitdaging die samenwerking tussen sectoren en stakeholders vereist.	Diversiteit omarmen, inclusief beleid ontwikkelen, participatie.
C - Consciousness (Bewustzijn)	Zelfbewustzijn en verbinding met een hoger doel in de omgeving.	Diepe zelfreflectie op waarden en handelen waarbij niet alleen de zelf maar ook de medemens wordt meegenomen naar de impact van bedrijfsactiviteiten.	Mindfulness, zelfreflectie, met aandacht, compassievol handelen.

5. Conclusie

De hoofdvraag van de literatuurstudie is: “In hoeverre zijn de dimensies uit het HOLISTIC Leadership Framework in de literatuur in de mode- en textielindustrie houdbaar op basis van bestaande leiderschapsmodellen?” en wordt in dit hoofdstuk beantwoordt.

De analyse van het aantal artikelen per thema en type leiderschap laat zien dat er relatief weinig artikelen specifiek ingaan op leiderschapsmodellen in relatie tot duurzaamheid binnen de mode- en textielindustrie. Dit suggereert dat het specifieke snijvlak van leiderschapstheorieën en duurzaamheidstransformatie in de mode- en textielindustrie onderbelicht is in de bestaande literatuur.

Tabel 9 geeft de totaalscores aan van de verschillende modellen, gebaseerd op de gemiddelden van de acht dimensies uit tabel 5. Al de modellen scoren bovengemiddeld op de dimensies, dit variërend van een score van 3 tot en met 4.

Tabel 9. Totaalscore per leiderschapsmodel HOLISTIC leadership framework

Leiderschapsmodel	Totaalscore
Goleman's Primal Leadership	3
Duurzaam Leiderschap	4
Systemisch Leiderschap	4
Transformationeel Leiderschap	4
Vrouwelijk Leiderschap	4
Taoïstisch Leiderschap	4
Verantwoordelijk Leiderschap	4
Bewust Leiderschap	4
Authentiek Leiderschap	4
Spiritueel Leiderschap	4
Regeneratief Leiderschap	4

Hieruit is te destilleren dat het meerendeel van de 48 geselecteerde artikelen gefocust is op hoe de rol van de leider een bijdrage levert aan de strategische uitrol van duurzaamheid. Veelal wordt er geschreven over de strategie van de organisatie en hoe de leider daar gehoor aan kan geven. De leider wordt gezien als middel om daar te komen. Hoe de leider daar moet komen vanuit zijn eigen persoonlijke mentale situatie wordt veelal minder beschreven. Er is dus in de 48 artikelen minder aandacht voor de intrinsieke belevingswereld van de leider en hoe hij vanuit intrinsieke drijfveren, motivatie, overwegingen en waarden zijn inzet kan tonen om tot een duurzame strategie te komen. Ook onderschreven tools is onderbelicht.

Uit de scores in Tabel 9 blijkt dat verschillende leiderschapsmodellen boven gemiddeld scoren op de dimensies van het HLF. Hierbij is een gemiddelde score op het totaal van de acht dimensies. Waarbij Goleman's Leadership enige dimensies laat zien en ook de balans

er is. Alleen als het echt gaat om duurzaamheidstransformatie (S) onderbelicht is. De andere modellen laten allen zien dat er aandacht is voor al de dimensies uit het HLF. Dit suggereert dus ook dat HLF houdbaar is. Geen enkel model scoort gemiddeld een waarde van 5. Echter het Taoïstisch Leiderschapsmodel komt wel in de richting van het HLF alleen de dimensie strategie en systeem (S) wordt niet volledig meegenomen. Tabel 9 toont een overzicht van de scores per leiderschapsmodel op de acht HOLISTIC dimensies gebaseerd op de 48 geselecteerde artikelen. In deze artikelen wordt er in meer of mindere mate aandacht besteed aan de acht dimensies. Al de leiderschapsmodellen functioneren op gemiddeld of meer dan gemiddeld niveau, alleen Golemans Primal Leadership is niet direct gericht op duurzaamheid en strategie. De artikelen die aandacht besteden aan Duurzaam Leiderschap en Regenratief Leiderschap zijn sterk gericht op de dimensie Duurzaamheid en de Lange Termijn visie. Er is minder aandacht voor het bewustzijn van de leider. Daar zijn de leiderschapsmodellen vanuit het Taoïsme en Authenticiteit volop mee bezig. Ditzelfde geldt voor de dimensie Menselijkheid. Spiritueel Leiderschap is opvallend meer gericht op de mensgerichte dimensies en minder op strategie en duurzaamheid en wat dit betekent op de lange termijn.

Er blijkt uit de artikelen dat er weinig zicht te zijn op de intrinsieke belevingswereld van de leider en wat dat betekent voor het zich wel of niet inzetten voor duurzaamheidstransformatie. Vooral op het niveau van hoe de leider daar moet komen en wat de leider zelf nodig heeft om dit te leren of hoe hij daar kan komen.

7. Discussie

De resultaten laten zien dat er een sterke balans is tussen de verschillende dimensies en dat dit ook wordt onderstreept door literatuur. Daaruit rolt het HLF waar een balans bestaat tussen menselijkheid, openheid, lange termijn visie, integriteit, strategisch duurzaam en systemisch organiseren, inclusiviteit en bewustzijn. Al de literatuur komen deze elementen naar voren als noodzakelijke dimensies van de nieuwe leider.

7.1 Noodzaak integratie systeemverandering en persoonlijke leiderschapsontwikkeling

Er is noodzaak tot integratie van systeemverandering en persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Verder onderzoek zou zich moeten richten op de integratie van systeemverandering en persoonlijke leiderschapsontwikkeling in de praktijk, om zo een completer beeld te krijgen van de factoren die bijdragen aan een duurzame toekomst voor de mode- en textielindustrie. Het onderzoek benadrukt namelijk wel dat een succesvolle duurzaamheidstransitie een combinatie van beide vereist.

7.2 Geïntegreerde aanpak is noodzakelijk

De resultaten suggereren dat hoewel verschillende leiderschapsmodellen afzonderlijke dimensies van het HLF benadrukken, een geïntegreerde benadering noodzakelijk is voor een succesvolle duurzaamheidstransitie in de mode- en textielindustrie. Het HLF, dat elementen van Regeneratief, Systemisch, Transformationeel, Authentiek, Bewust en

Spiritueel Leiderschap integreert, wordt gezien als een mogelijke aanvliegroute om leiders op te trainen.

7.3. Leren door te ontwikkelen door een sterk programma

De ontwikkeling van een nieuw leiderschapsprogramma's is een pre. Door meer focus op de dimensies uit het HLF kunnen leiders in de industrie zich ontwikkelen op de competenties kan dit een positieve bijdrage leveren naar duurzaamheidstransformatie van de industrie. Het HLF is een interessante aanvliegroute om leiders in de mode- en textielindustrie op te trainen in de benodigde competenties voor duurzame transformatie.

7.4 Integratie van de modellen zorgt voor een next step

Erkennen dat integratie van leiderschapsmodellen een nextstep is in de studies naar leiderschap en duurzaamheid. Het model dat aan de behoeften van de mode- en textielindustrie voldoet, integreert elementen van Regeneratief, Systemisch, Transformationeel, Authentiek, Bewust en Spiritueel Leiderschap. Dit benadrukt het belang van leiders die niet alleen strategisch en resultaatgericht zijn, maar ook een sterk moreel kompas hebben, zich bewust zijn van hun impact op mens en milieu, en in staat zijn om anderen te inspireren en te motiveren tot duurzaam handelen.

Kortom, de duurzaamheidstransitie in de mode- en textielindustrie vereist een nieuw soort leiderschap dat verder gaat dan traditionele winstgedreven modellen en een holistische benadering omarmt die zowel systeemveranderingen als de persoonlijke waarden en het bewustzijn van leiders omvat. Het HLF biedt een waardevol referentiekader voor de ontwikkeling van dergelijk leiderschap.

8. Beperkingen van het onderzoek

Er waren weinig artikelen die aandacht besteden aan leiderschap in de mode- en textiel industrie. Er is behoefte aan verder onderzoek dat zich richt op de integratie van systeemverandering en persoonlijke leiderschapsontwikkeling om een completer beeld te krijgen van de factoren die bijdragen aan een duurzame toekomst voor de mode- en textielindustrie.

Er is onderbelichting van persoonlijke drijfveren en waarden van leiders. De literatuur over leiderschap in de duurzaamheidstransitie van de mode- en textielindustrie besteedt te weinig aandacht aan de persoonlijke drijfveren, waarden en de ontwikkeling daarvan bij leiders. Het onderzoek identificeert een hiaat in het onderzoek naar de ontwikkeling van deze persoonlijke waarden en hoe deze leiderschapsbeslissingen beïnvloeden.

Er is een beperkte focus op het snijvlak van leiderschap en duurzaamheid binnen de industrie. Uit de literatuurverzameling blijkt dat er zeer weinig artikelen beschikbaar zijn die binnen de mode- en textielindustrie ingaan op leiderschap(smodellen) en duurzaamheid. Veel artikelen die wel 'Fashion AND Leadership' als zoektermen bevatten, richten zich voornamelijk op consumentengedrag en marketing. Dit suggereert dat het specifieke snijvlak van leiderschapstheorieën en duurzaamheidstransformatie in de mode- en textielindustrie

onderbelicht is in de bestaande literatuur, zoals al eerder is aangegeven. Ook worden benamingen van leiderschapsmodellen door elkaar heen gebruikt en is het niet altijd goed te categoriseren. Bijvoorbeeld wordt Taoistisch leiderschap gecombineerd met Purpose-driven leiderschap (Zu, 2019). Hierdoor is de onderzoeker soms genooddaakt om te categoriseren op basis van interpretatie.

De methodologie is erop gericht om dimensies van het HOLISTIC framework te identificeren vanuit de bestaande leiderschapsmodellen. Veel van deze leiderschapsmodellen worden in managementboeken verder toegelicht en uitgewerkt. Deze vallen buiten de scope van dit onderzoek. Dit had mogelijk een breder beeld gegeven van wat er wel wordt gedaan.

Kortom, de belangrijkste hiaten in het onderzoeksveld betreffen het gebrek aan diepgaand onderzoek naar de persoonlijke aspecten van leiderschap in duurzaamheid (casuïstiek), de beperkte literatuur die specifiek de mode- en textielindustrie en leiderschap in relatie tot duurzaamheid combineert, en de noodzaak om systeemverandering en persoonlijke ontwikkeling van leiders geïntegreerd te bestuderen.

9. Literatuurlijst

Allen, S., Cunliffe, A.L. & Easterby-Smith, M. (2019). *Understanding Sustainability Through the Lens of Ecocentric Radical-Reflexivity: Implications for Management Education*. Springer Business Ethics.

Ahsan, M.J., Ishaq, M.I., Raza, A. & Talpur, Q. (2024). Let leaders permit nature! Role of employee engagement, environmental values, and sustainable behavioral intentions.

Aronson, D. (2013). *Sustainability driven innovation: Harnessing sustainability's ability to spark innovation*. Deloitte Development LLC.

Avolio, B. J. and Garner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315 – 338.

Bai, X. & Roberts, W. (2011). Taoism and its model of traits of successful leaders. *Journal of Management Development*. Article publication date: 19 July 2011.

Balda, J.B. (2023). Leadership and the regenerative economy - Concepts, cases, and connections: Leveraging the Sustainable Development Goals to move toward sustainability leadership. *New directions for student leadership*. Volume: 2023. Issue: 179.

Bakhshandeh, B., Rothwell, W.J. and Imroz, S.M. (2023). *Transformational Coaching for Effective Leadership*. Productivity Press.

Barnett, M.L., & Salomon, R.M. (2011). *Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance*. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.

Becker-Leifhold, C. & Heuer, M. Eco-friendly and fair: fast fashion and consumer behaviour. Textile Institute Series: Responsibility and Sustainability, 2018, 1, Routledge.

Boiral, O., Baron C. & Gunnlaugson, O. (2013). Environmental Leadership and Consciousness Development: A Case Study Among Canadian SMEs. Journal of Ethics. Volume 123, pages 363–383.

Bonini, S. & Swartz, S. 2014. *Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line>.

Buy Now, 2024. Buy Now; The shopping conspiracy.
<https://www.netflix.com/nl/title/81554996>

Caldwell, R. (2012). Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization. Journal of change management. Volume: 12 Issue: 2 Page: 145-16

Cao, R.Q., Elking, I., Gu, V. C. (2022). Supply chain driven sustainability: ambidexterity, authentic leadership and interorganizational citizenship behavior. The International Journal of Logistics Management.

Cassidy, T.C. (2018). *Consumer colour and style preferences; A new approach to tackling the textile waste conundrum*. In Eco-friendly and fair: fast fashion and consumer behaviour. Textile Institute Series: Responsibility and Sustainability, 2018, 1, Routledge.

CISL (2015). Doing Business with Nature Opportunities from natural capital.
<https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/natural-resource-security-publications/doing-business-with-nature-report>

Jonesa, V. & Brazdaub, O. (2015). Conscious Leadership, a Reciprocal Connected Practice. A Qualitative Study on Postsecondary Education.

Derwanz, H. (2018). Looking backwards and forwards in sustainable fashion; A comparison of two social enterprises to circulate used clothes. In Eco-friendly and fair: fast fashion and consumer behaviour. Textile Institute Series: Responsibility and Sustainability, 2018, 1, Routledge.

Decathlon (2024). How we play sustainability. <http://sustainability.decathlon.com>

Dreier, L., Nabarro, D. & Nelson, J. (2019). Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change. Harvard University.

Durrani, M. (2018). The becoming of repair; Understanding garment mending through a practice theory perspective. In Eco-friendly and fair: fast fashion and consumer behaviour. Textile Institute Series: Responsibility and Sustainability, 2018, 1, Routledge.

EU (2022). EU strategy for sustainable and circular textiles.
https://environment.ec.europa.eu/publications/textiles-strategy_en

Europese Unie (2024). EU's Digital Product Passport: Advancing transparency and sustainability. EU's Digital Product Passport: Advancing transparency and sustainability | data.europa.eu

Fabienne Chapot (2024). Responsibility – Fabienne Chapot.
www.fabiennechapot.com/pages/responsibility.

Fontana, E. (2018). Innovative sustainability in South Asian garment supply chains; The case of MAS Holdings in Sri Lanka. In *Eco-friendly and fair: fast fashion and consumer behaviour*. Textile Institute Series: Responsibility and Sustainability, 2018, 1

Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. Volume 14, Issue 6, December 2003, Pages 693-727.

Fry & Kriger (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*. Volume 62(11): 1667–1696.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). *Sustainable business model innovation: A review*. *Journal of Cleaner Production*, (198). 401-416.

Goleman, D., Boyatzis, R, and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Haan, T. de, Jansen, P. G. W., & Ligthart, P. (2015). Sustainable leadership: What is required from future leaders? Russell Reynolds.

Henninger, C. E., Niinimäki, K., Blazquez, M. & Jones, C. (2023). *Sustainable Fashion Management*. Routledge.

Hooge, de I. E. (2024). De schoonheid van imperfectie – Aantrekkelijke duurzaamheid voor iedereen published in *Insights into Sustainable Marketing and Consumption*; Topic of the Year 2024.

IPCC (2013). *Climate Change: action, trends and implications for business*. The IPCC's Fifth Assessment Report.

https://www.cisl.cam.ac.uk/system/files/documents/Science_Report__Briefing__WEB_EN.pdf

Iqbal, Q., Ahmad, N.H., Nasim, A and Khan, S.A.R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*. Volume 262, 20 July 2020.

Iqbal, Q., Ahmad, N.H., Li,Z. and Li, Y (2021). *To walk in beauty: Sustainable leadership, frugal innovation and environmental performance*. Wiley.

Iqbal, Q. and Noor, A. (2021). *Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization*. Wiley. 01/2021, Volume 29, Issue 1

Jonker, J. & Faber, N. (2019). Business Model Template: werkboek voor het ontwikkelen van een duurzaam businessmodel. Edition: 1. Publisher: OCF 2.0.

Josh, R. K. (2023). Daoist feminist leadership for international peace: the case of Jeannette Rankin. *International Feminist Journal of Politics* 2023, vol. 25, no. 2, 179–200.

Kouzes, J. M., & Pozner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lang, C. & Armstrong, J. (2018). Fashion leadership and intention toward clothing product-service retail models Chunmin Lang Department of Textiles. *Journal of Fashion Marketing and Management*.

Lohmeyer, N. & Schüßler, E. (2018) Rana Plaza as a threat to the fast fashion model?; An analysis of institutional responses to the disaster in Germany. In *Eco-friendly and fair: fast fashion and consumer behaviour*. Textile Institute Series: Responsibility and Sustainability, 2018, 1. Routledge.

McKinsey (2024). Achieving growth: Putting leadership mindsets and behaviors into action. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/achieving-growth-putting-leadership-mindsets-and-behaviors-into-action>.

McKinsey (2024). The State of Fashion. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>.

McKinsey (2025). The Future of Leadership 2025. <https://www.mckinsey.com/quarterly/overview?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=a25c529af01644bea4ab0332bc985b9c&hctky=14344343&hdpid=2f674527-f7a8-4b65-924a-a2cbe66d610a#/>

Meadows, D., & Randers, J. (2012). *The limits to growth: the 30-year update*: Routledge.

MUD Jeans (2025). Sustainability Report 2023/2024. <https://mudjeans.com/pages/sustainability-report-mud-jeans>

Murphy, C. (2022). *Sustainable Leadership: Lessons of Vision, Courage, and Grit from the CEOs Who Dared to Build a Better World*. Wiley.

NOS (2024). Minder kleding bij de kringloop door slechte kwaliteit fast fashion. <https://nos.nl/artikel/2540808-minder-kleding-bij-de-kringloop-door-slechte-kwaliteit-fast-fashion>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Overheid.nl (2023). Besluit uitgebreide producentenverantwoordelijkheid textiel. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0048093/2023-07-01>

Painter-Morland, M. (2008). Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness. *Journal of Business Ethics* (2008) 82:509–524.

- Patagonia (2024). Ownership. <https://eu.patagonia.com/nl/en/ownership/>
- Park, M. (2010). Defying obsolescence. In T. Cooper (Ed.), *Longer Lasting Products: Alternatives to the throwaway society* (pp. 77-105). Routledge.
- Pietersen, F., Geertsma, M., Bolck, C. and Teurlings, C. (2024). Circulaire Textielgids 2024. <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2024-12/Circulaire-textielgids-december-2024.pdf>
- Polman, P. (2022). Former Unilever CEO Paul Polman says aiming for sustainability isn't enough. The goal is much higher. <https://www.youtube.com/watch?v=oJAc9-huRWs>
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value: Time for a normative extension? *Harvard Business Review*. January–February 2011.
- Rahbek, E., Pedersen, R. and Andersen, K. R. (2015). Sustainability innovators and anchor draggers: a global expert study on sustainable fashion.
- Ribeiro, N., Duarte, A.P., Filipe, R. & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* Vol.13, No. 2, 2022.
- SDG Knowledge Hub. 2018. The Essence of Leadership for Achieving the Sustainable Development Goals. ISSD. <http://sdg.iisd.org/commentary/generation-2030/the-essence-of-leadership-for-achieving-the-sustainable-development-goals/>.
- Shared Value Initiative (2016). About Shared Value Initiative. <http://sharedvalue.org/about-shared-value>.
- Stella Mc Cartney (2024). Stella Mc Cartney Impact report 2023. https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/dwa4ea4b5c/report/StellaMcCartney_ImpactReport_2023_4.pdf?srsltid=AfmBOop5f4g5jQSDbLTNXu9xYa2_u4ranXQbGQqUNY_zZdfILfIMPGJ4.
- Tex Tracer, 2025. Pilot project results: Textile Product Footprint Benchmark - a collaboration between tex.tracer and bAwear. www.tex-tracer.com/downloads/pilot-project-results-textile-product-footprint-benchmark---a-collaboration-between-tex-tracer-and-bawear.
- United Nations (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>.
- United Nations (2022). 2030 Agenda for Sustainable Development. www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/
- Vedula, S.B. and Agrawal, R.K. (2024). Mapping Spiritual Leadership: A Bibliometric Analysis and Synthesis of Past Milestones and Future Research Agenda *Journal of Business Ethics*, 189:301–328.
- VEJA (2025). The VEJA project. <https://project.veja-store.com/en>

Waldman, D.A., Siegel, D.S. & Gunter, K. Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* Volume 27, Issue 1

Wihler, A., Nolan, R. C., Zheng, X, Inceoglu, I, Leroy, H. & Charnley, F. (2024). Driving sustainability in organizations: polymathic responsible leadership and circular economy. Springer. 2 April 2024. Published online: 30 April 2024.

Wittneben, B.B.F, Okereke, C., Banerjee, S.B. & Levy, D.L. (2012). Climate Change and the Emergence of New Organizational Landscapes. Sage Publishers. Volume 33, Issue 11

Xing, Y. & Starik, M. (2017). Taoist leadership and employee green behaviour: A cultural and philosophical microfoundation of sustainability. Wiley; *Journal of organizational behavior*.

Zada, M., Khan, J., Saeed, I, Zada, S. and Yong Jun, Z. (2024). Linking sustainable leadership with sustainable project performance: mediating role of knowledge integration and moderating role of top management knowledge values *Journal of Knowledge Management*. Issue publication date: 4 July 2024.

Zou, W.C., Lin, B.W., Su, L. and Houghton, J.D. (2022). Spiritual Leadership and Employee CSR Participation: A Probe from a Sensemaking Perspective. *Journal of Business Ethics* (2023) 186:695–709.

Zu, L. (2019). Purpose driven leadership for the sustainable business; from the perspective of Taoism. *International Journal of Corporate Social Responsibility* (2019) 4:3.

Zu, L. (2021). Responsible and Sustainable Business; The Taoism's Perspective.

10. Bijlagen

Appendix 1.

Leiderschapsmodellen nader toegelicht

10.1.1. Golemans's Primal Leadership

De eerste in de rij van leiderschapsmodellen die aandacht besteedt aan de innerlijke wereld van de leider is Daniel Goleman's model Primal Leadership en is gebaseerd op emotionele intelligentie (EQ). Goleman beschrijft zes leiderschapsstijlen die de effectiviteit van de leider kunnen vergroten, afhankelijk van de context. Deze stijlen zijn ontwikkeld op basis van zijn werk over emotionele intelligentie en de impact ervan op prestaties van de leider. De zes stijlen, zoals beschreven in Primal Leadership (Goleman, 2002), zijn:

1. Visionair Leiderschap

Om verandering te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat de leiding in de organisatie een gedragen visie op duurzaamheid heeft (BRON). Dit geeft richting en een inspirerende visie voor de toekomst. Het helpt teams om zich te richten op lange-termijndoelen en stimuleert motivatie, waardoor er impact gemaakt kan worden. De leider zet dit in bij verandering of als er behoefte is aan een duidelijke visie.

2. Coachend Leiderschap

De medewerkers de juiste kant op te krijgen en te motiveren in hun werkzaamheden is het essentieel dat de leider aandacht heeft voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers. Het versterkt het zelfbewustzijn en de vaardigheden van medewerkers, waardoor hun prestaties verbeteren. Dit kan een bijdrage leveren voor hun inzet richting duurzaam handelen en denken. Het is dus ook effectief wanneer medewerkers behoefte hebben aan groei en begeleiding als de noodzaak voor transformatie er is.

3. Relationeel Leiderschap (Affiliative Leadership)

Harmonie, emotionele verbinding en het opbouwen van sterke teams is essentieel om het vertrouwen en de samenwerking binnen teams te verbeteren. Dit is ideaal in situaties waar conflicten of spanningen moeten worden verminderd.

4. Democratisch Leiderschap

Democratisch leiderschap stimuleert participatie en samenwerking in besluitvorming. Zo creëert de leider betrokkenheid en een gedeelde verantwoordelijkheid binnen het team. Geschikt voor situaties waarin medewerkers betrokken moeten worden bij beslissingen.

5. Sturend Leiderschap (Pacesetting Leadership)

Sturend leiderschap stelt hoge normen en leidt door voorbeeld. Dit kan zeer productief zijn, maar kan medewerkers ook overweldigen als het te vaak wordt gebruikt. Geschikt wanneer een team al gemotiveerd en competent is.

6. Autoritair Leiderschap

Richt zich op snelle besluitvorming en directe controle. Het kan effectief zijn in crisissituaties, maar wordt vaak als demotiverend ervaren op de lange termijn. Het is nuttig in noodsituaties of wanneer snelle actie vereist is.

Het succes van leiderschap is dan ook volgens Goleman zo dat effectieve leiders flexibel kunnen schakelen tussen deze stijlen, afhankelijk van de situatie. Dit vereist een hoge mate van emotionele intelligentie, die volgens Goleman bestaat uit vijf kerncompetenties:

1. Zelfbewustzijn; Het vermogen om emoties en hun impact te herkennen.
2. Zelfregulatie; Het beheersen van impulsen en emoties.
3. Motivatie; Gedreven worden door intrinsieke doelen.
4. Empathie; Het begrijpen en aanvoelen van anderen.
5. Sociale vaardigheden; Het effectief managen van relaties.

Deze vijf competenties zijn essentieel om in te zetten in nieuw leiderschap.

Naast deze meer bekende leiderschapstijlen zijn er nieuwe vormen van leiderschap die steeds meer zichtbaar worden.

10.1.2. Sustainable leadership

Sustainable leadership is een benadering die verder gaat dan traditioneel leiderschap en zich richt op de balans tussen economische prestaties, sociale verantwoordelijkheid en ecologische duurzaamheid op de lange termijn. Dit model is cruciaal in de mode-industrie, waar bewustzijn van natuurlijke bronnen en ethische productieketens steeds belangrijker worden (Tex Tracer, 2025). Onderzoek toont aan dat duurzame leiders een sterke focus hebben op organisatiecultuur, strategische oriëntatie en menselijke ontwikkeling binnen bedrijven om zo systemische transformatie mogelijk te maken (Frontiers, 2023).

Sajjad et al (2022) laat zien dat er een grote noodzaak is voor deze meer holistische insteek van duurzaam leiderschap. Een analyse van vele data laat zien dat er noodzaak is om naar de rol van leiderschap te kijken vanuit meerdere dimensies. Waarbij macro, meso en micro niveau naast elkaar worden gelegd. Macro niveau; De maatschappij en de industrie die daarbinnen opereert. Meso niveau; De opbouw, strategie en de cultuur van de organisatie, het organisatiesysteem. Micro niveau; De waarden en intrinsieke gemotiveerde wijze van handelen van de formele en informele leider in de organisatie.

De kernprincipes van sustainable leadership vereist een focus op lange-termijndoelen, waarbij bedrijven niet alleen winst nastreven, maar ook waarde creëren voor bredere stakeholders, inclusief werknemers, samenleving en ecosysteem. Dit betekent dat leiders verder kijken dan korte termijn financiële prikkels en in plaats daarvan een gedeelde duurzame cultuur binnen hun organisatie opbouwen (Avery & Bergsteiner, 2011).

10.1.3. Systematic leadership

Systemisch leiderschap is een benadering waarbij leiders niet alleen focussen op hun individuele prestaties en besluitvorming, maar ook het bredere systeem waarin zij opereren meenemen in hun denken en handelen. Dit omvat relaties, structuren, dynamieken en de impact van beslissingen op lange termijn, zowel in de organisatie als in de samenleving.

De principes van yin en yang kunnen als leidraad dienen binnen systemisch leiderschap. Yin (reflectie, intuïtie, luisteren) en yang (actie, doelgerichtheid, besluitvaardigheid) zijn beide noodzakelijk om een evenwichtige en adaptieve leiderschapsstijl te ontwikkelen (Li, 2016). Systemische leiders zijn in staat om deze twee krachten in balans te houden door zowel strategische daadkracht als empathisch leiderschap toe te passen.

Wetenschappelijk onderzoek naar paradoxaal leiderschap ondersteunt deze gedachte. Smith & Lewis (2011) stellen dat effectieve leiders paradoxen (zoals flexibiliteit versus stabiliteit, of innovatie versus efficiëntie) kunnen omarmen in plaats van ze als tegenstellingen te zien. Systemisch leiderschap vraagt van leiders dat zij niet alleen lineair denken, maar ook oog hebben voor complexiteit en wederzijdse afhankelijkheden binnen hun organisatie en markt.

Zelfbewustzijn is een kerncompetentie binnen systemisch leiderschap. Leiders die zich bewust zijn van hun eigen denkpatronen, emoties en gedragingen kunnen beter anticiperen op hoe hun beslissingen en acties doorwerken in het grotere systeem. Wetenschappelijk onderzoek bevestigt dat zelfbewuste leiders een positieve impact hebben op de prestaties van hun organisatie en dat systemisch denken bijdraagt aan beter leiderschap (DeRue et al., 2011; Goleman et al., 2013)

In systemisch leiderschap wordt een holistische visie gehanteerd, waarbij de leider begrijpt hoe verschillende elementen binnen een organisatie en haar bredere context met elkaar verweven zijn. Dit sluit aan bij transformationeel leiderschap, waarbij het inspireren van een gezamenlijke visie en het ondersteunen van medewerkers bij hun groei centraal staan (Bass & Riggio, 2006). Binnen de mode-industrie kan een systemische leider bijvoorbeeld duurzame toeleveringsketens bevorderen door zowel ecologische als sociale factoren mee te nemen in besluitvorming.

10.1.4. Transformational leadership

Transformationeel leiderschap is een stijl waarbij leiders niet alleen sturen op prestaties, maar ook hun volgers inspireren, motiveren en ontwikkelen om hun volledige potentieel te bereiken (Bass & Riggio, 2006). Dit model van leiderschap is met name relevant in snel veranderende en creatieve sectoren zoals ook de mode-industrie, waar innovatie, duurzaamheid en ethische besluitvorming steeds belangrijker worden. Door systemisch denken te integreren binnen transformationeel leiderschap, kunnen leiders niet alleen een cultuur van continue groei en innovatie bevorderen, maar ook bijdragen aan bredere maatschappelijke en ecologische doelen.

Transformationele leiders beschikken over een sterk zelfbewustzijn, wat hen in staat stelt authentiek en integer te handelen. Volgens onderzoek van DeRue et al. (2011) is zelfbewustzijn een fundamenteel kenmerk van succesvolle leiders, omdat het hen helpt bij

het reguleren van emoties, het maken van strategische beslissingen en het opbouwen van vertrouwen binnen teams.

Binnen een transformationele leiderschapsstijl wordt de kracht van zelfbewustzijn vooral zichtbaar in de ideale invloed. Transformationele leiders worden gezien als rolmodellen, wat alleen mogelijk is als zij hun eigen waarden en drijfveren goed begrijpen en consequent handelen naar hun principes (Goleman et al., 2013). Dit sluit aan bij inzichten uit authentiek en dienend leiderschap, waarin zelfbewustzijn en morele integriteit eveneens een centrale rol spelen.

10.1.5. Female leadership

Female Leadership is een unieke benadering binnen de leiderschapstheorieën. Female leadership is een concept dat zich richt op de specifieke kenmerken, voordelen en uitdagingen van vrouwen in leiderschapsrollen. Onderzoek toont aan dat vrouwelijke leiders vaak een meer inclusieve, empathische en samenwerkingsgerichte stijl hanteren, wat bijdraagt aan duurzame en innovatieve organisaties. Echter, ondanks deze voordelen, blijven genderstereotypen en structurele barrières een uitdaging voor vrouwen in leiderschapsposities.

Volgens de literatuur zijn er verschillende eigenschappen die vrouwelijke leiders onderscheiden van hun mannelijke tegenhangers:

1. Empathie en Luistervaardigheid: Vrouwelijke leiders tonen vaker empathie en hebben een sterke focus op inclusiviteit en samenwerking. Deze eigenschappen maken hen effectief in teamgericht leiderschap en in het bouwen van duurzame organisaties (Frontiers, 2023).
2. Samenwerking en delen van verantwoordelijkheid: Vrouwen neigen naar een gedeeld leiderschapsmodel waarin collectieve besluitvorming en het delen van kennis centraal staan. Dit bevordert een cultuur van openheid en vertrouwen binnen organisaties (Eagly & Carli, 2007).
3. Systeendenken en complexiteitsmanagement: Vrouwelijke leiders worden vaak geprezen om hun vermogen om complexe systemen te begrijpen en holistische benaderingen te hanteren in besluitvorming. Dit is bijzonder waardevol in sectoren waar duurzaamheidsdoelstellingen en maatschappelijke verantwoordelijkheid belangrijk zijn (Weiner et al., 2019).
4. Transformatie en focus op de lange termijn: Uit onderzoek blijkt dat vrouwelijke leiders meer geneigd zijn om duurzaamheid te integreren in hun leiderschapsstijl. Ze bevorderen ethische bedrijfspraktijken, sociale verantwoordelijkheid en langetermijnstrategieën boven kortetermijn winst (Fernández et al., 2021).

De uitdagingen voor vrouwelijke leiders is wel groot in de masculiene fashion industrie. Ondanks de positieve impact die vrouwelijke leiders hebben, blijven er structurele barrières bestaan. Veel vrouwen ervaren vooroordelen en worden geconfronteerd met hogere verwachtingen dan hun mannelijke tegenhangers. Dit komt vaak voort uit de perceptie dat leiderschap traditioneel geassocieerd wordt met mannelijke eigenschappen zoals

assertiviteit en dominantie (Eagly & Karau, 2002). Gebrek aan netwerken en ondersteuning is ook vaak merkbaar. Uit onderzoek blijkt dat vrouwelijke leiders vaak minder toegang hebben tot professionele netwerken en mentorprogramma's, wat hun carrièreontwikkeling belemmert (Shah, 2015). Balans tussen werk en privé ligt bij vrouwen en moederschap is uitdagend. Vrouwelijke leiders staan vaker voor de uitdaging om hun professionele en persoonlijke verantwoordelijkheden, waarvan het moederschap vaak een reden is, in evenwicht te brengen, wat hun loopbaanontwikkeling kan beïnvloeden (Moazzam & Jabeen, 2011).

Een interessant aspect van female leadership is de sterke connectie met duurzaamheidsprincipes. Vrouwelijke leiders hebben vaak een grotere focus op ethische bedrijfsvoering en het integreren van sociale en ecologische doelen in hun strategieën. Onderzoek toont aan dat bedrijven met meer vrouwelijke leiders beter presteren op het gebied van milieu- en sociale verantwoordelijkheid (Frontiers, 2023).

Female leadership biedt een waardevolle aanvulling op traditionele leiderschapsmodellen door samenwerking, inclusiviteit en duurzaamheid centraal te stellen. Hoewel er nog uitdagingen zijn, zoals genderbias en beperkte toegang tot netwerken, toont onderzoek aan dat vrouwelijke leiders een positieve impact hebben op zowel organisaties als bredere maatschappelijke en ecologische systemen. Organisaties kunnen deze impact versterken door genderbewuste leiderschapsprogramma's te implementeren en een inclusieve werkomgeving te creëren.

10.1.6. Taoistic leadership & Yin Yang

Zoals nu al blijkt is dat leiderschap een complex en dynamisch fenomeen is, gekenmerkt door ambiguïteit, snelle veranderingen, hoge complexiteit van het systeem en onvolledige informatie. In de ingewikkelde keten van de mode industrie is het moeilijk om kernprocessen van leiderschap te definiëren. Daarom zijn adaptieve leiderschapsmodellen noodzakelijk om de veranderlijke realiteit binnen organisaties te begrijpen en te navigeren. Binnen deze adaptieve modellen zijn dynamisch zijn, veerkrachtig, flexibel, systeemdenken, snel lerend vermogen en decentrale besluitvorming essentieel.

Traditionele leiderschapstheorieën schieten hier waarschijnlijk in tekort in het verklaren van deze dynamiek, waardoor er behoefte is aan een geïntegreerde benadering. Kijk bijvoorbeeld naar het model van Goleman, wat vraagt om het wel steeds veranderen van de rol al naar gelang wat de situatie vraagt, alleen is dit niet meer mogelijk bij complexe vraagstukken van de leider in de mode-industrie. De systeemtheorie van leiderschap benadrukt op haar beurt een synthese van wijsheid, creativiteit en intelligentie (Sternberg, 2007; Karp & Helgo, 2009). Echter, geen enkele benadering heeft tot nu toe de uiteenlopende en soms conflicterende leiderschapstheorieën effectief geïntegreerd.

Om deze uitdaging aan te gaan, kan het holistische denksysteem van het Taoïsme een waardevolle bijdrage leveren. Taoïstische wijsheid heeft generaties lang mensen geïnspireerd met principes van compassie, harmonie, samenwerking, integriteit, bescheidenheid en prudentie (Zu, 2021). Taoïstisch denken als leidend principe stelt individuen, organisaties en samenlevingen in staat om een doelgericht en duurzaam leven te cultiveren, waarbij leiders niet alleen worden aangemoedigd om goed te doen, maar ook om

goed te zijn. Dit perspectief sluit aan bij de toenemende roep om purpose-driven leadership in duurzame bedrijfsvoering.

Een Taoïstische benadering van leiderschap wordt vaak vergeleken met de eigenschappen van water: zacht, bescheiden en flexibel, maar tegelijkertijd krachtig en persistent (Lee et al., 2008; Lee et al., 2013). Dit wordt weerspiegeld in vijf fundamentele kenmerken van Daoïstisch leiderschap: altruïsme, bescheidenheid, flexibiliteit, transparantie en zachtheid. Taoïstisch geïnspireerde leiders vermijden dwang en sturen verandering aan door samenwerking en natuurlijke stroming, in plaats van door hiërarchische controle. Zoals water moeiteloos de lege ruimtes vult en zich aanpast zonder te forceren, werken effectieve leiders samen met de natuurlijke dynamieken binnen een organisatie en de mensen die er deel van uitmaken. Dit sluit aan bij het principe van *wuwei*, dat verwijst naar handelen zonder op te dringen of kunstmatige interventie (Burik, 2016). Het uitgangspunt is dat sociale harmonie en organisatorische orde zich organisch ontwikkelen, van onderaf en in overeenstemming met hun eigen interne ritmes, zonder externe dwang of top-down beleid (Zhang, 2015).

Deze filosofie biedt een tegenwicht aan traditionele leiderschapsmodellen, die vaak sterk gericht zijn op controle en directe interventie. Taoïstisch leiderschap moedigt juist een meer vloeiende, harmonieuze en duurzame benadering aan, waarbij leiders hun organisaties niet domineren, maar in staat stellen om zich op natuurlijke wijze te ontwikkelen. Door dit perspectief te integreren met bestaande leiderschapstheorieën, kan een nieuw en effectiever raamwerk ontstaan dat beter aansluit bij de hedendaagse behoefte aan flexibel en veerkrachtig leiderschap in een complexe en snel veranderende wereld.

Taoïsme biedt een diepgaand filosofisch kader dat leiderschap kan helpen navigeren in de complexe en voortdurend veranderende mode-industrie. De kernprincipes van Yin en Yang en de vijf fundamentele energieën—hout, vuur, aarde, metaal en water—laten zien dat alle systemen, inclusief organisaties, zich in een constante staat van balans en transformatie bevinden (Wang, 2003; Liu, 2006). In dit perspectief zijn tegenstellingen, zoals stabiliteit en verandering, hiërarchie en samenwerking, essentieel voor vooruitgang. Dit idee is direct toepasbaar op leiderschap in de mode-industrie, waar innovatie en traditie, snelheid en duurzaamheid, creativiteit en commercie voortdurend met elkaar in dialoog zijn.

Binnen het Taoïstische denkkader wordt leiderschap vergeleken met water: zacht, bescheiden en flexibel, maar tegelijkertijd krachtig en vasthoudend (Lee et al., 2008; Lee et al., 2013). Een dergelijke aanpak stimuleert leiders om te werken met natuurlijke krachten binnen hun organisatie, in plaats van zich ertegen te verzetten. Dit betekent dat leiders in de mode-industrie duurzaamheid en innovatie niet moeten afdwingen via top-down controle, maar moeten laten ontstaan door samenwerking en organische groei. Het principe van *wuwei*, oftewel 'handelen zonder forceren', benadrukt het belang van strategische beïnvloeding zonder te overheersen. Dit past goed bij de noodzaak om duurzame modepraktijken te integreren zonder deze uitsluitend door rigide regelgeving of externe druk op te leggen (Burik, 2016).

Daarnaast sluit de vijf-elemententheorie nauw aan bij de manier waarop de mode-industrie functioneert als een dynamisch ecosysteem. Net zoals de vijf energieën elkaar versterken en reguleren in de natuur, moeten modebedrijven verschillende krachten—zoals ontwerp, productie, marketing, duurzaamheid en consumentengedrag—op harmonieuze wijze in

evenwicht brengen om langdurig succes te garanderen (Bai, 2008). Wanneer deze elementen niet goed op elkaar afgestemd zijn, kan er chaos ontstaan, wat vaak zichtbaar is in modebedrijven die duurzaamheid slechts als een trend benaderen in plaats van als een geïntegreerde strategie.

Door de principes van Taoïstisch leiderschap te omarmen, kunnen modebedrijven duurzamer en innovatiever opereren. In plaats van te streven naar absolute controle en rigide structuren, moedigt Taoïsme een vloeibare, aanpassingsgerichte en holistische benadering aan, waarin verandering als een natuurlijke cyclus wordt gezien en leiderschap gericht is op het creëren van balans en langetermijnwaarde. Dit perspectief biedt een waardevol alternatief voor de vaak competitieve en korte termijngerichte mentaliteit die de mode-industrie kenmerkt.

10.1.7. Responsible leadership

“Responsible leadership is an orientation or mind-set taken by people in executive level positions toward meeting the needs of a firm’s stakeholder(s). As such, it deals with defining those stakeholder(s), assessing the legitimacy of their claims, and determining how those needs, expectations, or interests can and should best be served.” (Waldman, e.a., 2020, p. 5-6)

Volgens Wihler et al (2024) is responsible leadership een concept dat zich richt op de verantwoordelijkheid van leiders om niet alleen de belangen van hun organisatie te behartigen, maar ook rekening te houden met hun bredere impact op stakeholders, de samenleving en het milieu. Terwijl sommige onderzoekers responsible leadership definiëren als een mindset gericht op het vervullen van de behoeften van stakeholders (Waldman et al., 2020), benadrukken anderen de morele en ethische dimensie, waarbij leiders een sociale en relationele verantwoordelijkheid dragen (Maak & Pless, 2006). De literatuur laat echter zien dat er verschillende interpretaties bestaan, waarbij sommige studies zich richten op corporate governance (Filatotchev & Nakajima, 2014), duurzaamheidsdoelstellingen (James & Priyadarshini, 2021) of stakeholder relations (Maak & Pless, 2021b). Om deze variatie te overbruggen, wordt responsible leadership steeds vaker gezien als een holistisch concept dat ethische waarden combineert met een lange-termijnvisie en de sociale, ecologische en economische impact van organisaties omvat.

In de mode-industrie, waar duurzaamheid en ethisch leiderschap steeds belangrijker worden, biedt responsible leadership een kader voor het balanceren van winst, sociale verantwoordelijkheid en milieubewustzijn. Hoewel het concept raakvlakken heeft met sustainability leadership, dat primair gericht is op milieubewuste en sociale verbeteringen (Bendell & Little, 2015), gaat responsible leadership verder door ook de belangen van medewerkers, consumenten en de bredere gemeenschap te integreren (Waldman & Galvin, 2008). Daarnaast onderscheidt responsible leadership zich van puur prestatiegerichte leiderschapsmodellen, omdat het niet alleen gericht is op organisatorische effectiviteit, maar op het creëren van langetermijnwaarde voor zowel de organisatie als haar omgeving (Stahl & Sully de Luque, 2014). In de mode-industrie betekent dit dat leiders strategische keuzes moeten maken die niet alleen financieel rendement opleveren, maar ook bijdragen aan ethische productieprocessen, eerlijke arbeidsomstandigheden en circulaire mode-

initiatieven. Responsible leadership kan zo een drijvende kracht zijn achter een duurzamere en ethisch verantwoorde toekomst voor de sector.

10.1.8. Mindfull leadership

Mindful leiderschap begint met zelfbewustzijn, een cruciale eigenschap die zowel persoonlijke als professionele groei mogelijk maakt. Historisch gezien tonen succesvolle leiders een diep begrip van zichzelf, wat hen in staat stelt om met integriteit en doelgerichtheid te handelen. Volgens Peter Drucker kan niemand anderen effectief leiden zonder eerst zichzelf te managen (Drucker & Wartzman, 2010). Zelfbewustzijn vormt de kern van authentiek leiderschap en stelt leiders in staat om hun innerlijke drijfveren, sterktes en zwaktes te doorgronden. Dit proces is niet eenvoudig, maar essentieel voor zelfacceptatie en uiteindelijk zelfactualisatie, waardoor leiders hun volledige potentieel kunnen realiseren (George, 2015). Verschillende filosofische tradities, waaronder het Taoïsme, benadrukken het belang van zelfkennis als een voorwaarde voor wijsheid. Laozi stelt dat wie anderen kent slim is, maar wie zichzelf kent werkelijk wijs is. Door dit principe te omarmen, ontwikkelen leiders niet alleen inzicht in hun eigen gedrag, maar leren zij ook hoe ze zich kunnen verbinden met de wereld om hen heen en duurzame impact kunnen creëren.

Een mindful leider combineert zelfbewustzijn met aandacht voor anderen en het vermogen om kalmte en helderheid te behouden in uitdagende situaties. Mindfulness stelt leiders in staat om bewust te handelen in plaats van impulsief te reageren op stressvolle omstandigheden (Hougaard et al., 2016). Dit vermogen tot reflectie en strategische focus stelt hen in staat om met empathie te leiden en een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen. Taoïstisch leiderschap benadrukt daarnaast het principe van *wuwei*, wat betekent dat leiders niet opdringerig of dwingend sturen, maar op een natuurlijke manier richting geven. Door mindfulness te integreren in leiderschap, kunnen modebedrijven een balans vinden tussen creativiteit en zakelijk succes, innovatie en duurzaamheid. Wanneer leiders zichzelf goed begrijpen, kunnen ze authentiek en met integriteit handelen, wat niet alleen hun eigen effectiviteit vergroot, maar ook een positieve invloed heeft op de hele organisatie.

10.1.10. Authentiek leiderschap

De wijze waarop de leider zijn rol in neemt is cruciaal in het bepalen van de strategie en effectiviteit van een organisatie. Authentiek leiderschap speelt een cruciale rol in dit kader, omdat het een integratief maar onderscheidend concept is dat elementen uit transformationeel leiderschap, ethisch leiderschap en positief organisatiegedrag combineert (Cao & Elking, 2022). Een van de kernprincipes is dat zowel leiders als volgers een morele plicht hebben om de belangen van het collectief, zoals de organisatie, de supply chain of de samenleving te respecteren en te bevorderen. Dit maakt Authentiek Leiderschap relevant voor de fashion en textielindustrie. Daarnaast wordt authentiek leiderschap gekenmerkt door een hoge tolerantie voor ambiguïteit en een open houding ten opzichte van verandering. Hierdoor wordt een werkomgeving gecreëerd die flexibiliteit en innovatie stimuleert, wat essentieel is voor de succesvolle implementatie van een ambidextere strategie, waarbij zowel exploitatie als exploratie binnen de organisatie in evenwicht worden gebracht.

Volgens Cao en Elking (2022) worden de waarden en ethische gedragingen van leiders direct weerspiegeld in het handelen van hun volgers. Zo stellen ze dat bedrijven met leiders die een hoge morele integriteit tonen, ethisch verantwoorde beslissingen nemen en een collectieve benadering hanteren, beter in staat zijn om een supply chain om te zetten in een duurzame supply chain. Erg essentieel voor de vraagstukken in de fashion- en textielindustrie. Om dit te organiseren vereist niet alleen duidelijke beleidsvorming, maar ook flexibiliteit en aanpassingsvermogen om duurzaamheidsdoelen te realiseren vraagt veel van leiderschap. Authentiek leiderschap komt hier om de hoek, deze wijze van dat zich kenmerkt door zelfbewustzijn, een interne morele overtuiging en transparantie. De leider bevordert een positieve ethische werkomgeving en samenwerking binnen de stakeholders van de supply chain. In de huidige competitieve fashion- en textiel industrie strekt supply chain management zich uit voorbij de grenzen van een bedrijf en beïnvloedt het de kwaliteit van externe relaties. Door authentiek leiderschap in te zetten, kunnen bedrijven hun samenwerkingsverbanden met leveranciers versterken, wat leidt tot betere samenwerking en innovatie, en dit draagt uiteindelijk bij aan een duurzamere en effectievere supply chain-strategie.

10.1.11. Conscious Leadership

Zoals Moeder Aarde voor ons als mensheid zorgt. “Mothering” zet ik in als term om deze eigenschappen bij elkaar te pakken, en die traditioneel worden geassocieerd met het moederschap (Held, 2006). In deze context is “mothering” niet een gendergebonden concept, maar een leiderschapskwaliteit die genderneutraal kunnen worden omarmd, waarbij zorg voor mensen, de natuur, het klimaat en de toekomst centraal staan.

Tegelijkertijd biedt, door jarenlange studie naar de yin-yang-filosofie, afkomstig uit de Chinese filosofie, een krachtig kader voor leiderschap. Yin, de vrouwelijke energie, staat voor zachtheid, reflectie en ontvankelijkheid, terwijl Yang, de mannelijke energie, daadkracht, besluitvorming en actie vertegenwoordigt (Nisbett, 2003). Deze dualiteit vormt de basis voor het holistisch leiderschapsmodel, waarin beide krachten niet tegenover elkaar staan, maar elkaar aanvullen en versterken.

Door deze principes te combineren met de waarden van bewustwording, ontstaat een nieuw model van leiderschap dat zowel aandacht heeft voor persoonlijke bewustwording als voor de ecologische en sociale impact van leiderschap. Conscious leaders (Jones & Brazdaub, 2015) zijn in staat om in balans te opereren, zowel op persoonlijk als organisatorisch niveau, en nemen verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun keuzes voor de lange termijn (Mackey & Sisodia, 2014).

10.1.12 Spiritueel leiderschap

Spiritueel leiderschap wordt door Fry et al. gedefinieerd als “the values, attitudes, and behaviors that one must adopt in intrinsically motivating one’s self and others so that both have a positive increase in the sense of spiritual well-being through calling and membership, that is, they experience meaning in their lives, have a sense of making a difference, and feel understood and appreciated” (Fry et al., 2005, p.836).

Spiritueel leiderschap richt zich op het creëren van een gedeelde visie en waarden. Volgens Fry (2003) bestaat dit concept uit drie elementen. Het eerste element is visie, die een inspirerend beeld van de toekomst schetst en motiveert waarom mensen zich moeten inzetten om deze toekomst te realiseren. *Hoop en geloof* zijn het tweede element, wat verwijst naar het vertrouwen dat de missie, visie en doelen van een organisatie haalbaar zijn. Het derde element is *altruïstische liefde*, wat staat voor een gevoel van harmonie, het grote geheel en welzijn dat voortkomt uit liefde, zorgzaamheid en compassie voor zowel zichzelf als anderen. Door deze elementen samen te voegen, kan spiritueel leiderschap bijdragen aan een meer betrokken en betekenisvolle werkomgeving waarin medewerkers zich gemotiveerd voelen om gezamenlijk bij te dragen aan de organisatiedoelen.

Volgens de analyse van literatuur tussen 1980 en 2021 door Vedula en Arguwal (2024) heeft spiritueel leiderschap de afgelopen jaren steeds meer academische aandacht gekregen. De op waarden gebaseerde benadering stelt leiders in staat om spiritualiteit op de werkplek tot uiting te brengen. Dit type leiderschap besteedt aandacht aan dat als de medewerker intrinsiek gemotiveerd is om hun werk te zien als een roeping, uiteindelijk leidt tot betere organisatieprestaties. Onderzoek toont aan dat spiritueel leiderschap voortkomt uit de positieve wisselwerking tussen het spirituele welzijn van leiders in zowel hun persoonlijke als professionele leven, wat zich vertaalt in hogere werktevredenheid bij werknemers. Daarnaast draagt spiritueel leiderschap bij aan het verminderen van burn-out, het stimuleren van innovatie en het bevorderen van *corporate citizenship*. Verder helpt het bij het creëren van een werkomgeving waarin betekenis en zingeving centraal staan, wat leidt tot een diepere betrokkenheid en motivatie binnen de organisatie.

10.2 Appendix 2. Uitleg Rubric tabel 2

1. Systeem en strategische benadering: Deze karakteristiek beoordeelt in hoeverre het artikel of de organisatie een holistische kijk heeft op de mode- en textielindustrie als een complex systeem. Het omvat de implementatie van circulaire businessmodellen, duurzame supply chain management, transparantie en technologische innovatie. Een hoge score (4-5) impliceert dat de organisatie strategisch plant en handelt om duurzame veranderingen in het hele systeem te bewerkstelligen.

2. Intrinsieke motivatie en mindset: Deze karakteristiek meet de mate waarin leiders en medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om duurzaam te handelen, gedreven door persoonlijke waarden en overtuigingen. Het omvat het hebben van een growth mindset, waarbij men gelooft in de ontwikkelbaarheid van vaardigheden en capaciteiten. Een hoge score (4-5) betekent dat duurzaamheid diep geworteld is in de persoonlijke waarden en dagelijkse gedragingen van de leiders en medewerkers, in overeenstemming met de principes van spiritueel leiderschap, Taoïsme en of authentiek leiderschap.

3. Combinatie van beiden: Deze karakteristiek beoordeelt de integratie van systeemdenken en persoonlijke mindset in de leiderschapsaanpak. Het onderzoekt hoe leiderschap zowel structurele veranderingen in het systeem initieert als een cultuur van intrinsieke motivatie en

persoonlijke verantwoordelijkheid bevordert. Een hoge score (4-5) impliceert dat de organisatie erin slaagt om systeemveranderingen en persoonlijke ontwikkeling naadloos te combineren, waardoor duurzame transformatie op alle niveaus wordt gestimuleerd, in lijn met de principes van Taoïsme (Zu, 2019) en systemisch leiderschap

Leiderschap wordt grotendeels bepaald door de eigenschappen en gedragingen van de leider, die vaak als cruciaal voor succes worden beschouwd (Bai, 2011). Succes in duurzaamheid en impact maken is daarbij de onderliggende motivatie om te transformeren naar