

Participerend leiderschap

Inspireren tot medeverantwoordelijkheid

Ineke van de Braak

1. Leiderschap op weg naar collectief leiderschap

Ik lees in veel visiestukken van organisaties over het streven om verantwoordelijkheid op alle niveaus in de organisatie te bevorderen. Ik vind het dan ook een van de belangrijkste uitdagingen voor leidinggevendenden in deze tijd om zo leiding te geven dat er een samenwerkingsproces wordt bevorderd waarin alle medewerkers participeren, hun ervaringen en ideeën inbrengen en medeverantwoordelijkheid nemen voor ontwikkelingsprocessen. Meer en meer wordt ook in de managementliteratuur geschreven over het belang van een gedeeld of collectief leiderschapsproces waarin leiders en medewerkers samen verantwoordelijkheid nemen voor de effectiviteit en de ontwikkeling van het team en de organisatie (Yukl, 2002, Dijkstra & Feld, 2012, Bergman, Rentsch, Small, Davenport, and Bergman, 2012).

Deze literatuur biedt echter vaak geen antwoord op de vraag hoe je een dergelijk proces concreet kunt bevorderen, terwijl ik in de praktijk zie dat er wel veel behoefte is aan methodisch houvast. TGI biedt zo'n houvast. Het Participerend leiderschap speelt hierin een cruciale rol. In dit artikel wordt het Participerend leiderschap van TGI verder doorontwikkeld op een concreet methodisch niveau voor leidinggevendenden. Ik zal deze methodische uitwerking illustreren met voorbeelden uit mijn praktijk als team- en managementcoach.

2. Doel en definitie van het Participerend leiderschap

De essentie van Participerend leiderschap in teams en organisaties is: participeren in het proces, doen wat nodig is voor de effectiviteit en ontwikkeling van het team en tegelijkertijd de zelfsturing en de ontwikkelingsmogelijkheden van de teamleden bevorderen. Om gedeelde verantwoordelijkheid te bevorderen streeft de participerende leider naar gelijkwaardige samenwerkingsrelaties. Geen onnodige hiërarchische verhouding, maar wel waar nodig leiderschap opnemen, in het belang van de taak, de betrokken personen en het samenwerkingsproces. Om dit waar te maken is het voor de leider van belang om ook zichzelf te zien als onderdeel van het geheel, er zich van bewust te zijn in welke spanningsvelden hij zich beweegt en het eigen leiderschap te ontwikkelen. Doel en definitie van Participerend leiderschap wil ik dan ook als volgt formuleren (van de Braak, 2011).

Over de auteur

Drs. Ineke van de Braak is arbeids- en organisatiepsycholoog. Zij is als partner verbonden aan 4D organisatieontwikkeling & opleiding en werkzaam als TGI-opleider, managementcoach en teamcoach.
info@vier-d.nl / www.vier-d.nl / 06-51845978

Publicatie

Dit artikel is gepubliceerd in: *Themenzentrierte Interaktion. Fachzeitschrift des Ruth Cohn Institute for TCI – International*. 2015 / 1

Doel:

Bevorderen van:

- de teameffectiviteit;
- het eigen leiderschap van iedere medewerker (inclusief de leider zelf);
- gelijkwaardige samenwerkingsrelaties.

Definitie Participerend leiderschap:

Participerend leiderschap is een manier van leidinggeven waarbij de leidinggevende als mededeelnemer participeert in het proces én een eigen specifieke verantwoordelijkheid heeft. Het gaat om een integratie van leiden en deelnemen, oftewel: *leidend deelnemen* en *deelnemend leiden*. De participerende leider leidt tegelijkertijd het geheel én zichzelf en neemt in de keuzes die hij maakt beide perspectieven serieus.

3. De kenmerken van Participerend leiderschap

Het Participerend leiderschap van de leidinggevende heeft vier hoofdkenmerken, met verschillende subkenmerken:

- 1 actieve deelname aan het proces;
- 2 de juiste maat in leiderschap;
- 3 transparant zijn;
- 4 eigen leiderschap ontwikkelen.

3.1 Actieve deelname aan het proces

Het meest kenmerkende van deze leiderschapsstijl is dat je als leidinggevende actief deelneemt aan het proces. Het gaat om samen doen, om participeren. Je staat als participerende leider tussen de teamleden, niet erboven. Dit maakt het mogelijk om waar te nemen wat er speelt, passende interventies te doen en het goede voorbeeld te geven.

• Contact maken met wat er speelt

Om goed te kunnen leiden, is het zonder meer zinvol dat de leidinggevende weet wat er gaande is, welke aspecten een rol spelen in actuele gebeurtenissen; hoe het gaat met de resultaten van het team en het behalen van gestelde doelen, hoe de samenwerkingscultuur is, hoe het gaat met ieder individueel teamlid, welke relevante ontwikkelingen in de buitenwereld spelen. Door actieve participatie en echt contact te maken met de mensen die binnen en buiten het team een rol spelen, kun je als leider horen, waarnemen, ervaren, voelen hoe het gaat. 'Leiden is niet mogelijk zonder participatie' (Hintner, Middelkoop & Wolf Hollander, 2009).

Er zijn geen vaste regels voor hoe een leidinggevende deze actieve participatie moet vormgeven. Op welke manier men dit doet, hangt van vele factoren af en iedere leidinggevende kan zelf bepalen hoe participatie er in zijn situatie uit kan zien: aan welke taken hij zelf deelneemt, bij welk overleg hij aanwezig wil zijn, hoeveel individuele gesprekken hij met zijn medewerkers voert en welke netwerkcontacten hij zelf onderhoudt. Dit zal bijvoorbeeld afhangen van zijn specifieke taakomschrijving, beschikbare tijd en de aard van het werk. Van belang is dat hij over deze participatie nadenkt en er bewuste keuzes in maakt. De essentie is dat hij actief betrokken is en weet wat er speelt.

Voorbeeld

Een teamleider in een technisch productiebedrijf heeft regelmatig contact met zowel de mensen van de ontwikkelafdeling, die goed op de hoogte zijn van de nieuwste technische ontwikkelingen als met de accountmanagers, die weer veel contact met klanten hebben. Op deze manier is zij goed op de hoogte van de behoefte van klanten enerzijds en van de technische mogelijkheden anderzijds. In de contacten die zij heeft toetst ze ook of de mensen van deze afdelingen elkaar ook opzoeken en of ze deze belangrijke informatie uitwisselen, of ze met elkaar denken over nieuwe producten die ze op de markt kunnen zetten en of ze hun eigen leiderschap hierin oppakken. Waar nodig stimuleert zij hen hierin.

• *Persoonlijke ervaringen benutten om tot passende interventies te komen*

Door actief te participeren in het dagelijks gebeuren van het team kun je als leidinggevende je eigen ervaringen en gewaarwordingen benutten om te begrijpen wat er gebeurt, om in te schatten wat er nodig is voor de doorontwikkeling van het team en om te komen tot passende interventies. Interventies die gericht zijn op zowel de kwaliteit van het werk als het functioneren en het arbeidswelzijn van de medewerkers. Het ene moment zal een leidinggevende kiezen voor een ondersteunend gesprek met een medewerker, het andere moment zal hij juist een interventie doen op het niveau van de organisatiestructuur en een nieuwe verdeling van taken en bevoegdheden voorstellen.

Voorbeeld

Een afdelingshoofd op de crisisopvang in een psychiatrische kliniek zorgt ervoor regelmatig tijd te hebben voor de verpleegkundigen op de afdeling, om goed waar te nemen hoe zij met deze crisissituaties omgaan. Slagen ze erin de behandlungsafspraken goed uit te voeren? Wat is de impact van de crisissituatie op hen persoonlijk? Hoe is het met hun draagkracht? Is er voldoende mankracht om de crisissituatie te kunnen hanteren? In een zeer hectische periode gaat hij een aantal avonden achter elkaar zelf meedraaien in de leefgroep. Vanuit deze concrete ervaringen besluit hij vervolgens een wijziging door te voeren in de personele bezetting én aan een van de jongere verpleegkundigen - waarvan hij ter plekke heeft gevoeld hoe gespannen ze is - individuele coaching aan te bieden.

• *Het goede voorbeeld geven*

Actieve participatie maakt het voor de leidinggevende ook mogelijk om in allerlei dagelijkse handelingen zelf het goede voorbeeld te geven in wat hij verwacht van de medewerkers.

Bijvoorbeeld door:

- de missie en de visie van de organisatie en het team zelf in de praktijk te brengen en te werken in de richting van de met elkaar geformuleerde doelen;
- te handelen volgens de met elkaar afgesproken procedures;
- zelf te investeren in constructieve samenwerkingsrelaties met teamleden, met collega's uit andere afdelingen binnen de organisatie of met het hoger management;
- te zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden buiten de grenzen van het team;
- verantwoordelijkheid te nemen in lastige situaties en creatief naar mogelijke oplossingen te zoeken.

Een leidinggevende die ook zelf doet wat hij van zijn medewerkers vraagt, bevordert gelijkwaardige en inspirerende samenwerkingsrelaties.

Voorbeeld

Een teamcoördinator van de administratieve afdeling van een verzekeringsmaatschappij. Na een flinke reorganisatie is er in de nieuwe visie gekozen voor flexibele werkplekken. Er zijn werkplekken die bedoeld zijn voor het algemene administratieve werk en het onderhouden van telefonisch klantencontact. Andere plekken zijn meer geschikt voor werk dat stilte en concentratie vraagt en dan zijn er nog plekken die speciaal zijn ingericht voor collegiaal overleg. Zij weet dat enkele medewerkers van haar afdeling moeite hebben met deze nieuwe werkwijze en liefst iedere dag op dezelfde plek zouden zitten. Zij vond het zelf ook wel prettig een eigen plek te hebben, maar ze is ook overtuigd van de waarde van het nieuwe concept. Ze probeert er zich dan ook consequent aan te houden en op die manier ook het goede voorbeeld te geven.

3.2 De juiste maat in leiderschap

Participerend leiderschap betekent ook zelf verantwoordelijkheid nemen voor je eigen rol in het geheel en echt leiding geven. Het is de kunst om steeds dat te doen wat medewerkers van jou als leidinggevende nodig hebben om hun taak te realiseren en zich verder te kunnen ontwikkelen, maar ook niet meer dan dat. Om hierin de goede maat te kunnen vinden, is goed waarnemen of medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen en wat zij nodig hebben om dit te kunnen doen een belangrijke voorwaarde.

Bieden wat nodig is betekent om te beginnen medewerkers faciliteren om hun verantwoordelijkheid te kunnen waarmaken. Hiertoe moeten ze bijvoorbeeld over de nodige kaders, middelen, informatie en opleidingsmogelijkheden beschikken.

Wanneer de kaders duidelijk zijn, is het van belang maximale inbreng en initiatief van de medewerkers mogelijk te maken, te stimuleren én te waarderen. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om hun eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen, te experimenteren, fouten te maken en van deze ervaring te leren.

Een participerende leider is blij met mensen die initiatief nemen en voorstellen doen. Dit wil niet zeggen dat de leidinggevende met ieder voorstel akkoord moet gaan. Hij zal zich hiertoe verhouden vanuit zijn eigen specifieke verantwoordelijkheid. De leidinggevende die het initiatief van mensen werkelijk waardeert en tegelijkertijd de verantwoordelijkheid neemt om de mogelijkheden en de grenzen aan te geven, biedt een veilig kader waarbinnen medewerkers creatief kunnen denken, kunnen experimenteren en eigen grenzen kunnen verleggen.

Voor medewerkers zijn er echter vaak allerlei drempels om de ruimte en kansen die ze krijgen ook daadwerkelijk te nemen en op een verantwoorde manier in te vullen. Zo kan het zijn dat een medewerker zich onvoldoende bekwaam voelt en onzeker is ten aanzien van een bepaalde taakstelling. Ook allerlei persoonlijke eigenschappen kunnen hierin een rol spelen. Voor iemand die zich moeilijk kan concentreren, is het nu eenmaal lastiger om heel gefocust met een bepaalde taak bezig te zijn of gericht naar een bepaalde deadline te werken. Iemand die van nature juist niet zo sociaal gericht is, zal ook niet zo gemakkelijk uit zichzelf investeren in de samenwerkingsprocessen en de cultuur in het team. Ook voor medewerkers die geen goede balans vinden tussen de eisen die het werk

stelt en de zorg voor het eigen gezin kan het moeilijk zijn om ten volle hun verantwoordelijkheid te nemen.

Het is ook goed mogelijk dat medewerkers vast zitten in oude patronen om zich eerder afwachtend of volgend op te stellen. Op het moment dat ze dan de ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen is het voor hen nog niet zo gemakkelijk om dat dan ook daadwerkelijk te doen.

Voorbeeld

Enkele uitspraken van leidinggevendenden, als illustratie van de weerbarstige praktijk:

'Ik heb een bijeenkomst belegd om hun de kans te geven te zeggen wat ze ervan vonden, maar er kwam niet veel uit. Slechts enkelen hebben hun mond open gedaan. Ik vond het ronduit teleurstellend!'

'Ik heb hem gevraagd om de verantwoordelijkheid te nemen voor dat project, maar uiteindelijk moet ik hem toch bij iedere nieuwe stap of onverwachte moeilijkheid zeggen wat er moet gebeuren. Ik kan het beter zelf doen, dit kost mij nog veel meer tijd!'

Dat medewerkers niet vanzelfsprekend verantwoordelijkheid nemen, kan te maken met hun eigen persoonlijke kenmerken en competenties, met de manier waarop ze zijn opgevoed, maar ook met eerdere ervaringen met leiderschap. Ze stellen zich soms onnodig afhankelijk op omdat ze gewend waren om 'opdrachten' te krijgen van hun leidinggevende en daardoor een afwachtende positie zijn gaan innemen. Deze medewerkers hebben dan ook behoefte aan een eerder coachende ondersteuning van hun leidinggevende om de persoonlijke kwaliteiten of competenties te ontwikkelen die nodig zijn om hun eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

In sommige gevallen is faciliteren, stimuleren, coachen, ruimte geven, waarderen en ondersteunen niet voldoende om ervoor te zorgen dat de medewerker daadwerkelijk zijn verantwoordelijkheid gaat nemen. Hier kunnen allerlei redenen voor zijn, maar wanneer hier, ondanks alle ondersteuning, geen ontwikkeling in komt, is het van groot belang dat je als leidinggevende je verantwoordelijkheid neemt, de medewerker hierop aanspreekt en eisen stelt aan het functioneren van de medewerker.

Samenvattend kun je in het vinden van de juiste maat in leiderschap de volgende niveaus van interveniëren onderscheiden:

Voorwaardenscheppende interventies

- in onderling overleg *de kaders bepalen* waarbinnen de medewerker/het team zijn taak oppakt (contract, functie, taak, bevoegdheden, middelen);
- medewerkers *faciliteren* door hun de informatie, middelen, opleiding enzovoort te bieden die ze nodig hebben om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen;
- *waarnemen* en *inschatten* in welke mate de medewerker/het team zijn verantwoordelijkheid zelfstandig oppakt.

Stimulerende interventies

- waar mogelijk medewerkers *ruimte geven en kansen bieden* om zelf verantwoordelijkheid te nemen;

- medewerkers *aanmoedigen* verantwoordelijkheid te nemen en hierin grenzen te verleggen;
- medewerkers en teams *coachen* om hun taak te vervullen én om competenties te ontwikkelen die nodig zijn om gaandeweg wel zelf meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen;
- medewerkers *waarderen* die hun verantwoordelijkheid nemen.

Sturende interventies

- processen zo *structureren en begeleiden* dat actieve inbreng van ieder teamlid wordt bevorderd én het doel wordt bereikt;
- medewerkers en teams die hun verantwoordelijkheid niet nemen hierop *aanspreken*;
- *eisen stellen* aan het functioneren van medewerkers die hun verantwoordelijkheid niet zelf nemen.

3.3 Transparant zijn

Een derde kenmerk van Participerend leiderschap is jezelf laten zien, als leider én als persoon. Transparant zijn over wat je denkt, belangrijk vindt, voelt of wilt. Hoe kan dit er concreet uitzien?

- *Duidelijk de eigen waarden, visie en doelen kenbaar maken*

Een leidinggevende heeft eindverantwoordelijkheid. Dit betekent ook dat hij verantwoordelijkheid draagt voor de missie en visie van het team, de doelen die worden gesteld en de strategieën en procedures die worden gekozen om deze doelen te bereiken. Het is van wezenlijk belang dat hij zelf in dit proces participeert en helder is over zijn eigen ideeën hierover. Hij neemt zijn verantwoordelijkheid, zichzelf én de ander serieus door zich uit te spreken en helder te zijn in wat hij hierin van belang vindt. Door zich uit te spreken weten de medewerkers waar ze aan toe zijn én wordt het voor hen mogelijk hier hun eigen perspectief naast te zetten. Wanneer de leidinggevende erin slaagt zo te participeren dat hij helder is in wat hij van belang vindt en tegelijkertijd echt open staat voor de mening van anderen, kunnen creatieve, levendige en gelijkwaardige samenwerkingsprocessen ontstaan.

- *Helder zijn over overwegingen in besluitvormingsprocessen*

Een leidinggevende heeft macht. Hij geeft sturing aan een proces, moet keuzes maken en beslissingen nemen. Transparantie over de overwegingen bij deze processen maakt het mogelijk om wel verantwoordelijkheid te nemen, maar niet te vervallen in onnodige hiërarchische verhoudingen.

Een participerend leider zal streven naar democratische besluitvormingsprocessen en zal tegelijkertijd regelmatig eindverantwoordelijkheid moeten nemen en de richting bepalen. Dat doet hij vanuit zijn eigen waarnemingen, beleving, inschatting en ideeën over wat er zou moeten gebeuren. Om te kunnen handelen moet hij kunnen vertrouwen op deze eigen waarneming en inschatting. Tegelijkertijd is het van belang dat hij zich realiseert dat hij de werkelijkheid subjectief en beperkt waarneemt. Door goed in contact te zijn met wat er speelt en regelmatig overleg te hebben met de betrokken mensen wordt zijn waarneming

weliswaar breder, maar dan nog blijft deze uiteindelijk beperkt. Toch zal hij op een bepaald moment zelf keuzes moeten maken op basis van zijn eigen inschatting. Wanneer hij transparant is over de achtergrond van de keuzes die hij maakt wordt het voor de teamleden mogelijk zich hiertoe te verhouden. Ze kunnen toetsen of zijn beeld van de werkelijkheid overeenkomt met hun beeld, of dat ze nog andere ervaringen of ideeën hebben. Dit stimuleert hun eigen leiderschap en bevordert gelijkwaardige samenwerkingsrelaties.

Soms moet een leidinggevende ter plekke een besluit nemen, tijdens een overleg met anderen. Het kan heel zinvol zijn wanneer hij op zo'n moment *hardop denkt* en transparant is over wat er in hem omgaat: dit neem ik waar, zo schat ik de situatie in, dit zijn mijn overwegingen, wat zou nu wijsheid zijn om te doen? Een leidinggevende die hardop denkt nodigt de anderen uit om samen te denken en zorgt er toch voor dat het proces verder gaat.

- *Open zijn over de processen die men waarneemt*

Door deel te nemen aan de interactieprocessen kan de leidinggevende ervaren of de samenwerkingsprocessen effectief en constructief verlopen. Hij kan zijn eigen ervaringen benutten om er met elkaar van te leren. Door open te zijn over zijn waarneming en feedback te geven maakt hij het mogelijk dat medewerkers zich meer bewust worden van hun persoonlijk functioneren of het functioneren van hun team. Ook geeft hij de medewerkers de kans zich tot zijn waarneming te verhouden en het ook te kunnen zeggen als zij het anders ervaren. Een gesprek hierover maakt het in ieder geval mogelijk om er samen van te leren en met elkaar verantwoordelijkheid te nemen voor de interactieprocessen en onderlinge verhoudingen.

- *Zichzelf laten zien als mens en als lerend individu*

Een leidinggevende, is naast de formele rol, ook een mens van vlees en bloed. Hij handelt vanuit zijn eigen persoonlijke beleving en de dagelijkse gebeurtenissen zullen ook op hem als mens invloed hebben. Zich hiervan bewust zijn en zich – in gepaste maat – ook zo laten kennen, bevordert gelijkwaardige samenwerkingsrelaties.

Net als iedere medewerker krijgt een leidinggevende te maken met situaties die hij lastig vindt, waarin hij angsten en onzekerheden moet overwinnen, waarin hij inschattingfouten maakt of waarbij hij in persoonlijke valkuilen terechtkomt. Wanneer hij dit als een realiteit kan accepteren en bereid is kritisch naar zichzelf te kijken, ervan te leren en hier ook open over te zijn naar de medewerkers toe, wordt hij mens tussen de mensen en bevordert hij gelijkwaardigheid in de relatie.

- *Authentiek én selectief zijn*

Het gaat bij transparantie om echtheid. Om als leider eerlijk te zijn over jouw visie, waarden, ervaringen, meningen, gedachten, gevoelens, onzekerheden en fouten. Hierin streeft de leidinggevende ernaar om authentiek te zijn, geen dubbele agenda te hebben, zaken niet te verdraaien of anders voor te stellen dan ze zijn. Het is wel de kunst om hierin de juiste maat te vinden. Het is niet zinvol om altijd alles te zeggen. Hierin moet een leidinggevende ook selectief kunnen zijn en afwegingen maken. Hij selecteert vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de voortgang van het proces. Hij moet zich bewust afvragen: Wat zal het effect zijn op de ander en op het geheel als ik hier iets over vertel? Op welke

manier wil ik dit delen? Richtinggevend in deze afwegingen is het doel van participerend leiderschap: bevorderen van zowel de teameffectiviteit als het eigen leiderschap van ieder en gelijkwaardige samenwerkingsrelaties.

Voorbeeld

Een leidinggevende is zich ervan bewust dat ze zich in bepaalde situaties onzeker voelt. Afhankelijk van haar verdere waarneming en inschatting maakt ze op verschillende momenten een andere keuze.

- *Van een van de teamleden schat ze in dat hij zich over deze situatie ook onzeker voelt. Tegelijkertijd heeft zij de indruk dat hij erg naar haar opkijkt en het idee heeft dat zij altijd wel de juiste oplossing heeft. Hij heeft hierdoor de neiging zich te afhankelijk van haar op te stellen. Zij besluit haar onzekerheid met hem te delen, juist om meer gelijkwaardigheid in de relatie te brengen. Na het delen van de onzekerheid nodigt zij hem uit om wel samen naar mogelijkheden te kijken en een stap te zetten, ook al zijn ze er niet van overtuigd dat dit dé oplossing is. Ze deelt met hem het gevoel: deze situatie roept onzekerheid op, maar we laten ons er niet door verlammen. Hierin is zij een voorbeeld van én onzeker en lerend zijn én toch durven handelen.*
- *In een andere situatie waarin zij zich onzeker voelt, maakt ze juist een heel andere inschatting. Ze voelt aan dat de teamleden zo onzeker zijn over die situatie dat het absoluut nodig is om veiligheid en houvast te bieden en een perspectief te bieden over de verdere richting. Ze deelt haar eigen onzekerheid met haar eigen leidinggevende en komt samen met hem tot een mogelijkheid voor een volgende stap, waarmee ze de teamleden weer houvast kan bieden.*

3.4 Eigen leiderschap ontwikkelen

Een participerende leider staat voor de uitdaging tegelijkertijd de anderen én zichzelf te leiden:

- *Zichzelf zien als deel van het geheel*
- *Contact maken met binnen- en buitenwereld*
- *Zelfreflectie*
- *Moed hebben om te doen wat nodig is voor zichzelf en voor het geheel*
- *Vrije ruimte benutten en grenzen verleggen*

In de huidige turbulente tijd lopen met name leidinggevendenden het risico klem te komen zitten in de veelheid van belangen die in een organisatie een rol spelen. Zichzelf leiden in de spanningsvelden die ze ervaren is dan ook van belang om staande te blijven in de hectische en complexe werkelijkheid waarin ze zich bevinden. Interne rust en contact met zichzelf is van belang om open te kunnen staan voor de wereld om hen heen, waar te nemen wat er speelt en goede keuzes te maken. Maar die rust kunnen ze alleen vinden als ze de spanningsvelden die er zijn ook waarnemen, serieus nemen en onderzoeken.

Alleen wanneer ze er in slagen goed in verbinding te zijn met zowel hun eigen binnenwereld als met de buitenwereld, zullen leidinggevers in staat zijn om hun houding en interventies af te stemmen op de behoefte van medewerkers en teams in het ontwikkelen van hun zelfsturing.

Literatuur

Bergman, J.Z.; Rentsch J.R.; Small, E.E.; Davenport S.W. & Bergman S.M.: The shared leadership process in decision-making teams. In: *The Journal of Social Psychology*, 152, 1, 17-41. 2012

Braak, I. van de: *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. Themagecentreerde Interactie als methodiek voor effectief leiderschap*. Amsterdam, Boom/Nelissen 2011.

Dijkstra, Jelle; Feld, Paul-Peter. *Gedeeld leiderschap: veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen, Van Gorcum 2012.

Hintner, R., Middelkoop T. & Wolf Hollander, J. : Partizipierend Leiten. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J. & Zitterbarth W. (red.) *Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)*. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht 2009.

Yukl, G.: *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 2002.