
Leiderschapsontwikkeling (4): Jelle Dijkstra
over gedeeld leiderschap en leiderschapsontwikkeling

Leiderschap is een proces

‘Gedeeld leiderschap’ van Jelle Dijkstra en Paul-Peter Feld werd in 2012 managementboek van het jaar. Bijzonder, omdat gedeeld leiderschap in de praktijk nog niet zo’n gemeengoed lijkt. We interviewen Jelle en zijn benieuwd hoe hij, nu ruim een jaar verder, naar gedeeld leiderschap kijkt en welke gedeelde leiderschapspraktijken hij ziet.

Karin Derksen

In de themareeks ‘Leiderschapsontwikkeling’ onderzoeken we of er zoiets als ‘nieuw’ en ‘oud’ leiderschap bestaat. We beogen vanuit theorie over leiderschapsontwikkeling de stap naar de praktijk te zetten. De reeks startte met een interview met Ken Blanchard over ‘Great leaders GROW’. Dit werd gevolgd door een interview met Jaap Boonstra, die aangaf dat leiderschap contextueel is. Ton Voogt schreef over de persoon van de leider. In zo’n reeks over leiderschap mag ‘gedeeld leiderschap’ natuurlijk niet ontbreken.

In hun boek beschrijven Dijkstra & Feld (2011) gedeeld leiderschap als: ‘...een leiderschapsproces. Dit sociale proces zal gezamenlijk worden ingevuld door individuen die over specifieke leiderschapskwaliteiten beschikken. Leiderschap is dan het resultaat van co-creatie. Door leiderschap te delen wordt de kwaliteit daarvan beter en zullen de resultaten ook op een hoger niveau komen te liggen.’ (p.3) De auteurs schetsen een zevental ontwikkelingen die noodzaken tot nieuwe manieren van samenwerken en leiderschap. Die zeven ontwikkelingen variëren van economische veranderingen en veranderingen in de arbeidsrelaties tot de verandering van organisaties als op zichzelf staande instituties, naar ‘extended’ organisaties die steeds meer onderdeel worden van veranderende ketens en netwerken. ‘Het delen van leiderschap is geen doel op zich, maar als we ons als samenleving willen blijven ontwikkelen

en vernieuwen, zullen we veel meer gebruik moeten maken van de - nog vaak onbenutte - talenten van mensen, anders lukt het ons niet om (economisch) te blijven groeien’, aldus Jelle Dijkstra.

Wat is gedeeld leiderschap?

Leiderschap als sociaal proces en resultaat van co-creatie, betekent dat leiderschap niet een functie is - zoals we er toch vaak tegenaan kijken - maar een sociaal proces. Dit is een mooie omschrijving, maar nog erg abstract. Dus de eerste vraag aan Jelle: ‘Kun je dat concretiseren?’

Jelle noemt Valve Corporation, die onder meer de online game HalfLife ontwikkelde, als voorbeeld. ‘Daar kom je als medewerker binnen en heb je geen functie, geen baas, je hebt niks als je binnenkomt behalve je eigen expertise en ambities. Je zoekt hoe je waarde toe kunt voegen, hoe je jezelf kunt verbinden met anderen binnen en buiten de organisatie. Dat kost natuurlijk wel tijd, maar zo ontwikkel je heel bewust leiderschap en leiderschapskwaliteiten van al je medewerkers.’

Jelle erkent dat deze voorbeelden nog schaars zijn. ‘De meeste organisaties formaliseren alles voortdurend in afdelingen en functies. Bij crisissen en andere calamiteiten blijkt steeds weer dat onze traditionele manieren van samenwerken, organiseren en ook leiderschap zwaar tekort kunnen schieten. We gieten leiderschap in vaste structuren, procedures en werkwijzen, en den-

ken dat het daarmee is geregeld. We koppelen leiderschap aan één persoon in een officiële functie, bijvoorbeeld van manager of teamleider, en daardoor kunnen we niet meer per situatie bepalen welke persoon of personen de beste leiderschapskwaliteiten hebben voor die situatie. Bijvoorbeeld bij duaal management in ziekenhuizen beleggen we het leiderschap weliswaar bij meer dan één persoon, maar formaliseren we het toch weer zo dat niet per se de meest geschikte persoon voor de situatie in de “lead” is. Dat kan in een bepaalde situatie wel eens een senior-verpleegkundige of een hospitality-deskundige of nog iemand anders zijn.’ Jelle pleit voor een grotere flexibiliteit van organisaties en medewerkers. Hij vindt dat medewerkers in elke nieuwe situatie continu twee stappen moeten zetten: onderzoek en analyseer samen de situatie en kies vervolgens ook samen wie in deze situatie welke leiderschapsrol het beste kan vervullen.

Dat roept de vraag op: *Is de rol van een formele leider dan eigenlijk niet vooral ondersteunend? Zorgen dat de juiste persoon op het juiste moment in de “lead” is?*

Dat is volgens Jelle niet het geval. Soms moet een leider ook gewoon sturen en knopen doorhakken. Op andere momenten moet hij inderdaad meer faciliteren en ruimte maken voor anderen, dat hangt helemaal van de situatie af. Hij voegt daaraan toe: ‘Leiderschap is eigenlijk gewoon een onderdeel van goed samenwerken. Steeds opnieuw samen bepalen welk leiderschap nodig is en wie dat het beste kunnen leveren.’

En passant noemt hij ook nog even het verschil tussen gedeeld en gedistribueerd leiderschap. Daar zijn we blij mee, want dat verschil is in de literatuur niet zo eenvoudig te vinden.

Jelle: ‘Distribueren doe je vanuit een centraal punt. Dus gedistribueerd leiderschap gaat ervan uit dat iemand leiderschapstaken en verantwoordelijkheden verdeelt. Bij gedeeld leiderschap kan het leiderschap van alle kanten en van iedereen komen. Gedeeld leiderschap is: wie het weet mag het zeggen. Dat kan ook de secretaresse of de monteur zijn. Dat staat los van de functie, het niveau of de positie die iemand bekleedt.’

Gedeeld leiderschap ontwikkelen

De themareeks in O&O gaat over leiderschapsontwikkeling. We zijn dus benieuwd hoe je gedeeld leiderschap kunt ontwikkelen. Jelle ziet verschillende stadia daarin. Hij schetst de volgende opbouw:

1. Het begint met zelfleiderschap of zelfmanagement. Jezelf leren kennen. Weten waar je goed in bent, waar je talenten liggen en wat je min-

der goed kunt. Je kunt jezelf tot actie aanzetten. Een concreet voorbeeld: als je een artikel wilt schrijven, doe je dat uit eigen beweging, je plant en organiseert je werkzaamheden zelf, je maakt afspraken met jezelf en komt die na. Je zet jezelf aan tot actie. Je stuurt en stuurt bij, zonder dat je daar anderen bij nodig hebt.

2. Persoonlijk leiderschap is van een andere orde. Vanuit de stevige basis van goed zelfleiderschap oefen je invloed uit op anderen zodat zij de dingen doen die nodig zijn. Je creëert volgers en het leiderschap is nog in hoge mate eenrichtingsverkeer.
3. Gedeeld leiderschap is weer een extra dimensie in de ontwikkeling naar invloedrijk leiderschap. In gedeeld leiderschap ben je in staat jouw persoonlijk leiderschap af te stemmen op de situatie en op anderen. Je verbindt je met de situatie en anderen en besluit samen wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke leiderschapstaken en -rollen op zich neemt. Afhankelijk van wat de situatie eist en welke leiderschapskwaliteiten anderen hebben, vul je een stevigere of juist een meer bescheiden leiderschapsrol. Je zoekt voortdurend feedback van co-leiders en volgers en stelt je leiderschap steeds weer bij.
4. Het vermogen om leiderschap te delen en persoonlijk leiderschap schaalbaar te maken, levert een goede basis op voor transformatieel leiderschap, de meest complexe en ook meest invloedrijke vorm van leiderschap. Met name voor innovatie is transformatieel leiderschap essentieel: voor veranderprocessen is het noodzakelijk om draagvlak en power te ontwikkelen. Persoonlijk en gedeeld leiderschap hebben hiervoor op zichzelf te weinig impact.

Gedeeld leiderschap ontwikkelen vraagt dus in eerste instantie om veel zelfkennis en zelfsturing. Heel logisch natuurlijk, maar dit verliezen we gemakkelijk uit het oog als we spreken over het ontwikkelen van gedeeld leiderschap. De aandacht ligt dan al snel bij het collectief, terwijl we weten dat kracht van de individuele leider ook belangrijk is. ‘Collectivisme kan doorslaan in negatieve groepsprocessen, zoals “group think” en groepsdwang waardoor er geen ruimte meer is voor persoonlijk leiderschap’, aldus Jelle. ‘De zwarte kant van individualisme is bijvoorbeeld doorschieten naar gevaarlijke vormen van autoritair leiderschap zoals dictatorschap of het wegvallen van leiderschap en het ontstaan van anarchie.’

Voorwaarden voor gedeeld leiderschap

Jelle ziet vertrouwen als een belangrijke, zo niet de belangrijkste voorwaarde voor het ontwikke-

Jelle Dijkstra



Jelle Dijkstra publiceerde in 2011, samen met Paul-Peter Feld 'Gedeeld Leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap.' Dit boek werd verkozen tot managementboek van het jaar 2012.

Jelle is naast schrijver ook eigenaar van 'Dijkstra Organisatieadvies en Personeelsmanagement BV'. Als specialist in vernieuwing van organisaties en HR heeft hij een brede ervaring op het snijvlak van strategie, organisatie, HR, ICT en Finance. Hij ontwikkelt nieuwe vormen van samenwerken, organiseren en leiderschap (vooral gedeeld leiderschap). Sinds december 2012 is hij ook lector 'Persoonlijk leiderschap en Innovatie' aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Daarin komt zijn rijke werkervaring hem goed van pas.

In zijn loopbaan vervulde Jelle achtereenvolgens de volgende functies: trainer, P&O-adviseur bij de gemeente Rotterdam, Hoofd Opleiding & Ontwikkeling bij de gemeente Rotterdam, consultant bij Berenschot en uiteindelijk dus zelfstandig organisatieadviseur in combinatie met het lectoraat.

len van gedeeld leiderschap. 'Vertrouwen geven aan iemand betekent niet dat je de ander laat zwemmen. Je stelt de ander in de gelegenheid zelf leiderschap uit te oefenen. Je houdt wel de vinger aan de pols doordat je de ander in de gaten houdt. De ander heeft experimenteer ruimte en mag fouten maken, als hij of zij daar maar van leert; iets waar ze bijvoorbeeld in Azië veel beter in zijn. In het leger spreken ze over "heedful trust", behoedzaam vertrouwen.' Jelle merkt hierbij op dat we nog veel te leren hebben in het maken van fouten en het creëren van experimenteer ruimte. Vaak zeggen we wel dat fouten maken mag, maar blijkt uit de consequenties toch iets anders. Het delen van leiderschap staat of valt bij vertrouwen in een ander, iets los durven laten en over durven laten aan een ander. Dat brengt ons terug bij zelfmanagement en persoonlijk leiderschap. Hoe kun je een ander vertrouwen als je jezelf niet vertrouwt, omdat je onvoldoende weet waar je goed en minder goed in bent?

Natuurlijk dien je voor gedeeld leiderschap ook te beschikken over een aantal persoonlijke kwaliteiten. Die bestaan deels uit specifieke leiderschapskwaliteiten en deels uit meer algemene persoonlijke kwaliteiten. Jelle vindt bijvoorbeeld dat algemene sociale en communicatieve vaardigheden een minimale basisvoorwaarde vormen. 'Je moet goed kunnen luisteren en jezelf en je ideeën helder kunnen verwoorden.'

Op de vraag wat meer specifieke leiderschapskwaliteiten zijn, is zijn antwoord: 'Dat gaat om heel diverse talenten en competenties waarmee je invloed uitoefent op jezelf en anderen. Dat varieert van inspiratie brengen, een visie ontwikkelen, tot gewoon de juiste vragen stellen. Belangrijk is ook dat je je kunt onttrekken aan groepsdwang. Als jouw idee geen gehoor vindt en het toch echt een goed idee is, heb je twee mogelijkheden. Als het in jouw ogen echt nodig is dat het idee wordt uitgevoerd, blijf je ervoor strijden tot het aangenomen is of tot je strijdend ten onder bent gegaan. Als dat niet lukt of het is niet urgent dat jouw idee wordt overgenomen, moet je het los kunnen laten en actief meewerken aan het realiseren van een ander idee als anderen dat beter vinden. Het betekent niet dat je jouw mening hoeft aan te passen. Als op een later tijdstip blijkt dat jouw idee toch beter is, dan breng je het opnieuw in, zonder zuur te zijn en te zeggen "zie je wel, ik had toch gelijk".'

Hindernissen voor gedeeld leiderschap

Met 'Gedeeld leiderschap' als managementboek van het jaar 2012 zou je verwachten dat gedeeld leiderschap ruime belangstelling geniet. Toch krijgt gedeeld leiderschap in de praktijk nog maar zeer spaarzaam vorm. We vragen Jelle hoe dat komt. Hij ziet de hindernissen.

Ten eerste zijn we al eeuwenlang gewend ons werk in te richten met één persoon als leider en zijn er heel veel managementgoeroes die dat stevig blijven uitdragen. Een ander punt is dat het idee van hiërarchie ons al vroeg wordt ingeprent. In Turkije bezocht hij een basisschool en zag in lesboeken dat 10-jarigen al werd geleerd het bekende 'harkje' te tekenen voor een organisatie. Een derde reden is natuurlijk dat het duidelijkheid geeft. We weten met één persoon als leider ten minste wie er verantwoordelijk is, wie er initiatieven neemt en opdrachten geeft. Zeker ook een hindernis is het feit dat we leiderschap aan functies hebben gekoppeld en die functies nog steeds status, macht en meer inkomen opleveren. Langzaam maar zeker komt Jelle steeds meer op stoom en komen er steeds meer redenen bij.

'We denken veel te monocausaal. Als er een crisis is in een organisatie, geven wij de aanwezige leiders de schuld. Vervolgens zoeken we een nieuwe leider die aan een nieuw ideaalprofiel moet voldoen. Die moet de organisatie weer vlot trekken. Dat kan helemaal niet. Stel je voor dat die ene ideale leider zich op een cruciaal moment even niet goed voelt. Dan heb je toch minstens back-up nodig? WL Gore (het bedrijf dat o.a. Goretex® maakt) zorgt dat minstens 50% van de

medewerkers leiderschapskwaliteiten ontwikkelt. Normaliter is dat slechts 10%. We laten zoveel leiderschapspotentieel onbenut. Mensen die toernooien organiseren of voorzitter zijn van een sportvereniging. Het is toch een enorme (economische) verspilling dat we daar in het werk zo weinig gebruik van maken?’

Jelle uit zich kritisch: ‘Cruciaal voor de ontwikkeling van nieuw leiderschap is de manier waarop leiderschapstalenten worden aangenomen en ingewerkt. Hoeveel grote organisaties werken niet met traineeships? Organisaties nemen nieuwe talentvolle medewerkers bij de hand en leiden ze stap voor stap door een ontwikkelprogramma terwijl ze stelselmatig op eenvoudige taken worden ingezet. Het programma is voorgekookt door mensen die daar verstand van hebben en als je het goed doet, groei je van klein naar groot. Daar ontwikkelen we toch geen leiderschapskwaliteiten mee? Daar houden we medewerkers klein mee. We leren ze om gehoorzaam en volgzaam te zijn en dat belonen we met promotie. Eigenlijk zien we de eerste tekenen daarvan al heel vroeg. Bijvoorbeeld op de lagere school, waar kinderen moeten luisteren, opletten en uitvoeren wat hun wordt gevraagd. Kortom, het aanleren van volgzaamheid is al heel vroeg misschien wel één van de belangrijkste bekwaamheden. Hoe komen we dan ooit aan die 50% mensen die hun leiderschapskwaliteiten hebben ontwikkeld en in staat zijn deze optimaal in te zetten?’

Als laatste punt van zorg noemt Jelle de ontwikkeling van nieuw leiderschap bij de generatie die nu het arbeidsproces binnenkomt: ‘Deze generatie is in hoge mate geïndividualiseerd. Veel jongeren zijn er in het werk helemaal niet op gericht zich met anderen te verbinden. Dat lijken ze nog onvoldoende te hebben geleerd. Terwijl we juist van die generatie de kwaliteit van het leggen van verbindingen zo hard nodig hebben. De mate waarin diverse generaties in staat zijn met elkaar samen te werken en dus ook leiderschap met elkaar te delen, gaat voor een belangrijk deel ons succes bepalen.’

Na een opsomming van zoveel hindernissen doemt de vraag op of Jelle somber is over de toekomst? Nee, zeker niet. Gelukkig ziet hij heel veel kansen om onze leiderschapskwaliteiten en gedeeld leiderschap verder te ontwikkelen.

Kansen voor leiderschapsontwikkeling

We beginnen bij het begin. Lagere scholen kunnen al veel meer gebruikmaken van co-leiders, door kinderen daar een rol in te geven. Jelle zegt:

‘Er zijn altijd kinderen in een groep die veel beter zijn in rekenen dan de rest. Waarom zet je die kinderen dan niet meteen in om anderen die het minder goed kunnen te helpen? Zo ontwikkelen ze al direct leiderschapskwaliteiten. Bovendien leren ze van jongs af aan dat het heel gewoon is om elkaar te helpen vanuit een leiderschapspositie. Juist in het onderwijs is op dit moment gedeeld leiderschap onder docenten ‘hot’, hoewel ze daar meer over gedistribueerd of gespreid leiderschap spreken. Waarom zou je dat niet verbreden naar leerlingen, en misschien ook naar ouders?’ Jelle vult direct aan dat het wel ook andere kennis en vaardigheden van docenten vraagt. ‘We richten ons nu veel te veel op het nog beter worden in het vak als docent. Voor het inzetten van de leerlingen als co-leiders moeten docenten ook in staat zijn de kwaliteiten en talenten van leerlingen te ontdekken. Daarbij aan te sluiten en ze te ondersteunen die te ontwikkelen. Docenten moeten zich in die situatie ook veel meer richten op verbinden en het ontwikkelen van sociale en communicatieve vaardigheden.’

Jelle vindt dat we meer gemengde scholen nodig hebben. ‘Er valt zoveel van verschillende culturen te leren, daar maken we nog veel te weinig gebruik van. Als we zo zelfgenoegzaam doorgaan als we nu doen, worden we snel door Azië en misschien Afrika ingehaald.’

De volgende kans die Jelle ziet, ligt bij het inwerken van nieuwe medewerkers in organisaties. Zijn devies: ‘Schaf de traineeships af en organiseer als organisatie juist die activiteiten waarmee medewerkers leiderschap ontwikkelen.’ Valve Corporation noemden we al, maar ook Buurtzorg Nederland noemt Jelle als voorbeeld hoe je leiderschap kunt ontwikkelen in je organisatie. ‘Buurtzorg werkt met heel weinig formele leidinggevenden. Hun buurtteams bestaan uit professionals die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor alle zorgvragen uit de buurt. Door die structuur stimuleer je gedeeld leiderschap en het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten door veel, misschien wel alle, medewerkers.’

Jelle ziet ook nog mogelijkheden om veel meer gebruik te maken van serious gaming. Daarin creëer je eenvoudiger en veiliger een experimenteerterruimte voor medewerkers. In een serious game kun je zonder grote consequenties fouten maken en leiderschapsactiviteiten uitproberen. Als zo’n game goed is ontwikkeld, voorziet in goede feedback en uitnodigt tot samenwerken en verbinden, dan lijkt daar nog veel winst mee te halen.

Tot slot ziet Jelle goede kansen in reverse mentoring. ‘Van origine is de mentor een oude rot in het

vak die een nieuwkomer veel kan leren. Bij reverse mentoring gaat het leren twee kanten op. Die nieuweling kan die oude rot in het vak ook nog heel veel leren. Door echt nieuwsgierig te zijn naar elkaars kennis en kwaliteiten en samen te zoeken hoe je die kwaliteiten optimaal kunt benutten, ontwikkel je samen ook leiderschapskwaliteiten. Je verbindt je met elkaar en kunt iets overlaten aan de ander in situaties waarvan je weet dat die ander dat echt beter kan dan jij. Heedful trust is hiervoor de basis: je vertrouwt elkaar dingen toe, maar houdt wel de vinger aan de pols en oefent persoonlijk leiderschap uit in het domein van de ander als dat nodig is. Zo ontstaat al snel een gezonde, natuurlijke basis voor gedeeld leiderschap. Is reverse mentoring nieuw of ingewikkeld? Zeker niet. Al lang geleden stelde Jack Welsh, de CEO van General Electric, een reverse mentor voor zichzelf aan. Hij wilde van die mentor kennis opdoen over internet en wat internet voor de organisatie kon betekenen en bood uiteraard zijn eigen kennis en ervaring als tegenprestatie.'

De kansen die Jelle beschrijft zijn divers. Toch liggen ze vooral in structuurwijzigingen. Dit is wellicht ook niet zo gek, want Pearce & Conger (2003) en Derksen, de Caluwé & Simons (2013) stellen in hun onderzoeken ook vast dat een ondersteunende structuur een noodzakelijke voorwaarde is voor gedeeld leiderschap.

Gedeeld leiderschap binnen een lectoraat

We zijn natuurlijk benieuwd hoe Jelle zijn gedachtegoed zelf in de praktijk brengt. Hij startte december 2012 het lectoraat Persoonlijk Leiderschap en Innovatie aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Als lector zit je ook in een formele leidinggevende rol. Hoe creëer je dan gedeeld leiderschap? Jelle antwoordt: 'In het lectoraat hoop ik verder te onderzoeken hoe leiderschap en leiderschapsontwikkeling nu werkt in de praktijk. Daarbij wil ik zoveel mogelijk aansluiten bij wat er al is.' Hij laat een mooie brochure zien over het omgaan met talenten die door de hogeschool is ontwikkeld. 'Voor mij betekent gedeeld leiderschap ook: op zoek gaan naar mensen die al bezig zijn en passie en leiderschap hebben ontwikkeld voor een bepaald thema of project en je met hen verbinden. In dat proces pak je afwisselend nu eens een meer sturende rol en dan weer een meer volgende rol. Het mooie is dat je daar tegenwoordig de hele wereld bij kunt inschakelen en ook gemakkelijk iets aan de hele wereld terug kunt geven.' Jelle vertelt vol enthousiasme hoe hij twittert met een professor uit Latijns-Amerika die breinonderzoek doet en dat hij daardoor eigenlijk uit een heel onverwachte hoek weer interessante nieuwe kennis en inzichten

heeft opgedaan. Of je leert iets over het Afrikaanse principe van Ubuntu. 'Vroeger had je hier niets over geweten. Hoe was je toen zoiets op het spoor gekomen? Dat is tegenwoordig wel heel gemakkelijk.'

Aansluitend hierop gaat Jelle nog even door op verbinden, omdat verbinden zo'n sleutelement vormt in gedeeld leiderschap. Voor Jelle ligt de essentie van verbinden op een dieper niveau. 'Voor mij gaat verbinden dan om wat je echt raakt. Alleen dan, vanuit die persoonlijke interesse en nieuwsgierigheid, kom je tot een diepere verbinding. Dat lijkt soms digitaal gemakkelijker te gaan dan in de dagelijkse werkpraktijk.' Daarover doorpratend concluderen we dat er in de digitale contacten, bijvoorbeeld via Twitter, geen enkele verwachting en druk is. Deze contacten verschillen daardoor wezenlijk van 'real life' samenwerkingen waarin je dichterbij elkaar zit en de onderlinge relaties daardoor vaak veel complexer zijn. Dit geldt volgens Jelle ook voor het lectoraat. Dat kan alleen iets opleveren als co-creatie de basis is, niet alleen intern maar ook met bedrijven en instellingen in de regio en daarbuiten. Vanuit diepere verbinding samen experimenteren met nieuwe aanpakken en onderzoeken uitvoeren ziet hij als de belangrijkste doelstelling van het lectoraat. 'Dan komen de resultaten vanzelf wel.'

Na een kleine twee uur ronden we ons gesprek af. We vertrekken met veel inspiratie en energie. Jelle nam ons mee langs politiek, organisaties, onderwijs en crisissituaties. We sprongen van Azië naar Turkije, Afrika en Latijns-Amerika. Kortom, het was een kleurrijk en bevlogen gesprek. ●

Literatuur

- Derksen, K., L. de Caluwé & R.J. Simons (2013). Shared leadership to create developmental space for teams working on innovation. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, under review.
- Dijkstra, J. & P.P. Feld (2011). *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: van Gorcum.
- Pearce, C.L. & J.A. Conger (2003). All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership. In: C.L. Pearce & J.A. Conger: *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



Drs. Karin Derksen is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Ze doet promotieonderzoek naar 'ontwikkelruimte' bij Léon de Caluwé en Robert-Jan Simons. Ze is tevens redactielid van O&O. www.karinderksen.nl of www.kade-leren.nl. E-mail: k.derksen@kade-leren.nl