

Ondersteuning door leiderschap

Ontwikkelruimte voor innovatieve teams

Teams die werken aan innovatie hebben ontwikkelruimte nodig. Hoe maken teams die ontwikkelruimte, in de samenwerking met elkaar en hun omgeving? En op welke manier ondersteunt leiderschap dat?

Karin Derksen

Werk wordt alsmat complexer en dat vraagt om continue verandering, vernieuwing en verbetering. Organisaties werken daartoe steeds meer met teams, waarin elk teamlid zijn eigen expertise, kennis en ervaringen inbrengt. Als ze goed samenwerken kunnen ze die complexe uitdagingen veel beter aan (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Echter met de juiste mensen in het team is het nog niet vanzelfsprekend dat de diversiteit in het team productief wordt gemaakt; daarvoor hebben teams ontwikkelruimte nodig (Coenders, 2008; Derksen, de Galuwé & Simons, 2011). Ontwikkelruimte is een sociale ruimte, die teams in interactie met elkaar en hun omgeving maken. In de optimale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij en uitgenodigd om hun kennis, ervaringen en ideeën met elkaar te delen. Die ruimte daagt uit en is tegelijkertijd veilig; teamleden voelen zich vrij om risico's te nemen en te experimenteren (Edmondson, 1999). Bijvoorbeeld: opsporingsteams met een sterk actiegericht cultuur blijken efficiënter en effectiever te worden als ze meer ruimte maken voor de 'kritische vragenstellers' in hun team. Ze volgen dan niet meer elke lead onmiddellijk op, maar onderzoeken eerst of die inspanning nog bijdraagt aan een veroordeling tot de maximale strafmaat.

Twee vragen staan in dit artikel centraal: Hoe creëren teams ontwikkelruimte? Hoe kan leiderschap dat ondersteunen?

In het kader 'Onderzoek naar ontwikkelruimte' leest u op welke manier er onderzoek naar ontwikkelruimte is uitgevoerd. Daarna volgt een toelichting op wat ontwikkelruimte is en welke

dilemma's teams daarin tegenkomen. Vervolgens leest u over de rol van leiderschap bij het creëren van ontwikkelruimte. Tot slot vindt u een aantal praktische ideeën voor het creëren van meer ontwikkelruimte, die teams, teambegeleiders en leidinggevendenden in hun werk kunnen toepassen.

Model voor ontwikkelruimte

Zoals gezegd, hebben teams die werken aan innovatie ontwikkelruimte nodig (Coenders, 2008; Derksen e.a., 2011), want ze moeten met elkaar nieuwe kennis ontwikkelen of nieuwe combinaties van bestaande kennis maken (Gratton, 2007; Kessels, 2004).

Teams maken ontwikkelruimte in interactie

Teams maken ontwikkelruimte in de interactie met elkaar en hun omgeving. In de optimale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij en uitgenodigd om hun kennis, ervaringen en ideeën met elkaar te delen. De ontwikkelruimte is heel dynamisch en kan per moment en situatie anders worden beleefd.

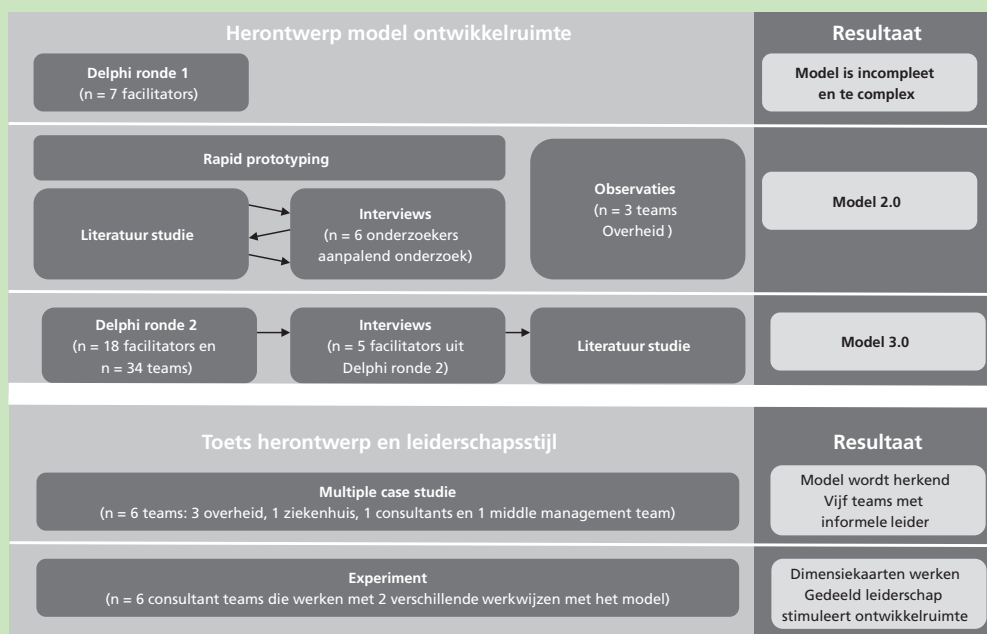
De vier dimensies van de ontwikkelruimte

In het kader 'Model voor ontwikkelruimte' zijn de vier dimensies van ontwikkelruimte afgebeeld. Ze worden hier kort toegelicht.

- **Toekomst creëren** gaat over de gezamenlijke stip op de horizon. Daarin stelt een team geza-

Onderzoek naar ontwikkelruimte

Coenders (2008) ontwikkelde een model voor ontwikkelruimte die teams nodig hebben als zij werken aan verandering, vernieuwing of verbetering. De afgelopen drie jaar heb ik onderzoek gedaan om dat model verder te verfijnen en praktisch toepasbaar te maken voor teams en begeleiders van teams. In schema 1 staan de onderzoeksstappen die ondertussen zijn afgerond.



Schema 1: Onderzoeksstappen

Fase 1 bestond uit onderzoekend herontwerpen van het model voor ontwikkelruimte (zie Derksen e.a., 2011). In fase 2 zijn het model en twee werkwijzen met het model getoetst. Gaandeweg werd duidelijk dat leiderschap een cruciale rol speelt, ook in teams zonder formele leider (Derksen e.a., 2012).

Momenteel wordt gewerkt aan fase 3, waarin hypothesen vanuit de kwalitatieve onderzoeken en literatuurstudie kwantitatief worden getoetst. De eerste resultaten ondersteunen de hypothese dat teams met meer ontwikkelruimte succesvoller zijn in hun vernieuwing, verandering of verbetering en dat zij meer gedeeld leiderschap vertonen.

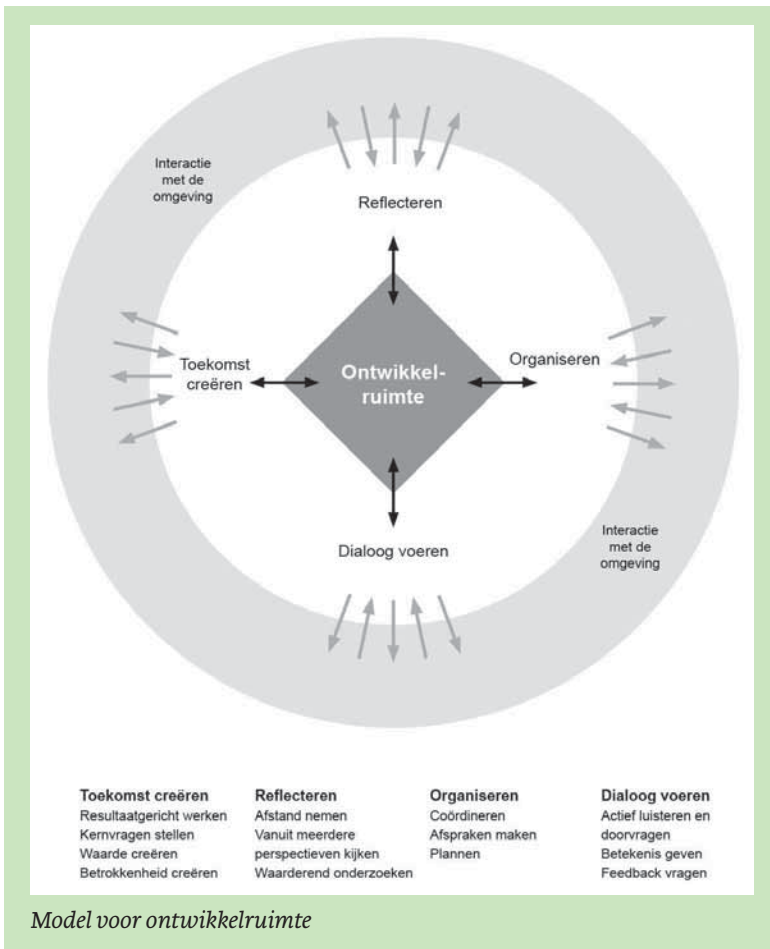
menlijk een resultaat of kernvragen vast. ‘Gezamenlijk’, want persoonlijke verbinding met de kernvragen of resultaten waar je als team aan werkt, is een belangrijke voorwaarde. Een team werkt niet los van zijn omgeving, het spant zich in om toegevoegde waarde daarvoor te creëren. Een team kan toekomst creëren voor de lange termijn of de korte termijn. Dus ook: ‘Wat willen we vandaag in ons overleg bereiken?’

- **Reflecteren** vraagt van het team dat het vanuit verschillende perspectieven kijkt naar het vraagstuk en de oplossingen. Wat vindt onze klant of onze opdrachtgever? Past dit binnen wet- en regelgeving? Of: laten we eens kijken vanuit de ‘zonnige en de schaduwkant’. Ook reflecteren op de samenwerking en het proces, maakt deel uit van deze dimensie. Het is een meer beschouwende, onderzoekende dimensie.
- **Organiseren** gaat over de zaken geregeld krijgen. Heldere afspraken maken met elkaar. Het coördineren van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd: wie doet wat, wanneer,

hoe en met welke middelen? Ook een belangrijk aspect is het organiseren van (tijdige) betrokkenheid van relevante partijen buiten het team.

- **Dialogo** voeren is de belangrijkste communicatievorm om ontwikkelruimte te creëren. Actief luisteren en goed (kritisch) doorvragen op de inbreng en ideeën van andere teamleden, echt willen begrijpen wat een ander bedoelt, is cruciaal voor het creëren van ontwikkelruimte. Het vragen van feedback aan elkaar en aan de omgeving maakt hier ook deel van uit.

De ontwikkelruimte bestaat dus uit vier dimensies. Naarmate teams beter in staat zijn om aan al die vier dimensies aandacht te besteden, blijken ze succesvoller te zijn in de verandering, vernieuwing of verbetering waaraan ze werken (Coenders, 2008). In een vragenronde onder zeer ervaren facilitators (Delphironde 2) werden 17 succesvolle teams met 17 niet-succesvolle teams vergeleken en werd eveneens die samenhang bevestigd. Bij de succesvolle teams blijkt dat ze aan alle vier de dimensies aandacht besteden, terwijl



Dilemma's in de ontwikkelruimte

Van nature staan de dimensies van de ontwikkelruimte deels op gespannen voet met elkaar. Eigenlijk zijn er twee oriëntaties te onderscheiden: een oriëntatie op de uitkomst (toekomst creëren en organiseren) en een oriëntatie op betekenisgeving (reflecteren en dialoog voeren) (Coenders, 2008; Derksen e.a., 2011). Het kader 'Oriëntatie en Activiteiten' geeft een beeld van het type activiteiten dat teamleden in die beide oriëntaties verrichten, en hoe deze tegenstrijdig kunnen zijn ten opzichte van elkaar.

Teams met een sterke oriëntatie op de uitkomst, zijn actiegericht en komen snel tot oplossingen. Ze doen vaak meer van hetzelfde, waardoor ze uiteindelijk hun vraag nog niet echt hebben opgelost (zoals het eerder beschreven team Personeel en Opleidingen). Of ze doen veel meer dan nodig is voor het resultaat dat ze beogen (zoals de opsporingsteams in de inleiding). Teams met een

Beide oriëntaties zijn belangrijk en even hard nodig

alle 17 niet-succesvolle teams aan minimaal 1, maar meestal 2 dimensies, niet of nauwelijks aandacht besteedden. Ook de eerste kwantitatieve onderzoeksgegevens uit fase 3 bevestigen deze samenhang.

Hoe ziet dat er in de praktijk uit? Bijvoorbeeld: een team Personeel en Opleidingen krijgt de opdracht om met hetzelfde aantal mensen meer werk en een betere kwaliteit te leveren. Het team bespreekt kort de opdracht (*toekomst creëren*), bedenkt razendsnel een paar oplossingen (*toekomst creëren*) en maakt afspraken en verdeelt taken (*organiseren*). Eén teamlid brengt nog in: 'maar dat hebben we toch al eerder geprobeerd en toen werkte dat niet, waarom zou dat nu wel lukken?' (*dialogo voeren*). Geen enkel teamlid geeft daar een reactie op. In de nabespreking over hun ontwikkelruimte concluderen de teamleden dat ze helemaal niet hebben gereflecteerd en geen dialoog gevoerd. Dus dat ze daardoor nu meer van hetzelfde gaan doen en zullen merken dat het 'weer' niet werkt. Ook merken ze op dat op geen enkel moment de klant ter sprake is geweest.

Als team aandacht besteden aan alle vier de dimensies klinkt eenvoudiger dan het is, want de dimensies staan deels op gespannen voet met elkaar.

sterke oriëntatie op betekenisgeving zijn onderzoekend en creatief en bedenken veel goede vragen en oplossingen. Zij hebben echter moeite om hun ideeën af te maken en in praktijk te brengen. Beide oriëntaties zijn belangrijk en even hard nodig, het vraagt om balans (zie ook De Caluwé & Vermaak, 2008; Kahane, 2010).

Wat betekent dan balans? Het gaat niet om de kwantiteit, maar vooral om de kwaliteit van de aandacht per dimensie en er is geen (vaste) volgtijdelijkheid. Meestal spelen meerdere dimensies tegelijkertijd een rol. Bijvoorbeeld: 'Hoe zullen we verdergaan, want we hebben nog maar een half uur?' Dit is organiseren en dialoog voeren. Of: 'Voor wie beogen we welk resultaat? Wat wil

Oriëntatie en Activiteiten

Toekomst creëren en organiseren (oriëntatie op uitkomst)	Dialogo voeren en reflecteren (oriëntatie op betekenisgeving)
Versnellen	<--> Vertragen
Resultaatgericht	<--> Richting uitstellen
Focussen	<--> Verbreden
Antwoorden	<--> Vragen
Oplossen	<--> Onderzoeken
Vooruit	<--> Stilstaan (of terugkijken)
Actiegericht	<--> Denkgericht

Begrippen 'innovatie' en 'team'

In dit artikel vat ik innovatie heel breed op, namelijk als complexe verandering, verbetering of vernieuwing. Het kan dus gaan om radicale vernieuwing of een meer incrementeel proces.

Teams zijn in dit artikel alle groepen die samen werken aan een verandering, verbetering of vernieuwing. Dit kunnen dus reguliere teams, projectteams, gelegenheidsteams, et cetera zijn. Wat de ideale omvang is van een team dat werkt aan innovatie, is op basis van de onderzoeksbevindingen een nog onbeantwoorde vraag. Teams moeten in ieder geval niet te klein zijn, want dan is er te weinig diversiteit. Ze moeten ook niet te groot zijn, want dan hebben ze behoefte aan een leidinggevende en vaste structuren. Zes tot acht teamleden lijkt een ideale omvang.

onze subsidieverstrekker, wat wil onze klant en wat willen we zelf eigenlijk bereiken?' Dit is een combinatie van toekomst creëren, reflecteren en dialoog voeren.

Wanneer is het slim om als team juist te focussen en te versnellen, en wanneer is het beter om nog verder te vertragen en te verbreden? Helaas is er geen kant-en-klaar recept wanneer een team wat moet inzetten. Wel is er een manier van werken ontwikkeld (zie paragraaf 'dimensiekaarten'), die teams helpt om hier gezamenlijk gemakkelijk keuzes in te maken. Verder speelt leiderschap een cruciale rol in de keuzes die teams maken. Met leiderschap wordt bedoeld: een invloedsproces, waarbij minimaal een volger en een leider betrokken zijn.

Leiderschap en ontwikkelruimte

Het creëren van ontwikkelruimte vraagt van leiders dat zij ervoor zorgen dat hun team aandacht besteedt aan alle vier de dimensies van de ontwikkelruimte. Dat is voor één persoon heel erg moeilijk. In de cases van het onderzoek blijkt dat de persoonlijke voorkeur van de (informele) leider op de dimensies dominant is in het team (zie kader 'Invloed van voorkeur (informele) leider'). Eén (informele) leider in een team belemmert het in balans brengen van de vier dimensies en daarmee dus het creëren van ontwikkelruimte. Met name om die reden lijkt gedeeld leiderschap het creëren van ontwikkelruimte het meest te ondersteunen. Bij gedeeld leiderschap is leiderschap niet meer een taak van één persoon, maar een proces dat door het hele team wordt uitgevoerd. In de literatuur worden steeds meer vraagtekens geplaatst bij het individuele perspectief op leiderschap, zeker door de toenemende complexiteit van organisaties en hun vraagstukken (zie o.a. Cox, Pearce & Perry, 2003; Von Krogh, Nonaka & Rechsteiner, 2011; Vermaak, 2009).

Kortom, redenen genoeg om te streven naar gedeeld leiderschap in teams die werken aan een complexe verandering, verbetering of vernieuwing. In dit artikel wordt onder gedeeld leiderschap verstaan dat elk teamlid actief participeert in het leiderschapsproces.

Het is de vraag of het voldoende is om te weten hoe leiderschap de ontwikkelruimte kan belemmeren of juist bevorderen. Het individuele perspectief op leiderschap zit diep geworteld in ons systeem. Ondertussen heb ik veel teams geobserveerd en, op enkele uitzonderingen na, werken ze bijna allemaal met een formele of informele leider. Dus gedeeld leiderschap is nog geen vanzelfsprekendheid, zelfs niet in teams waar geen formele leider is. In de volgende paragraaf leest u hoe teams kunnen worden gestimuleerd tot meer gedeeld leiderschap.

Creëren van ontwikkelruimte

Als teams met meer ontwikkelruimte vaker succesvol zijn in hun 'innovatieve opdracht', rijst de vraag hoe innovatieve teams ontwikkelruimte kunnen creëren met elkaar. Door de eenvoud begrijpt en herkent bijna elk team het model van ontwikkelruimte direct. De eerste veronderstelling was, misschien wat naïef, dat als teams dit begrijpen ze vanzelf hun eigen ontwikkelruimte gaan onderzoeken en verbeteren. Zo eenvoudig blijkt dat helaas niet. Ondertussen is de nodige ervaring met hele verschillende teams opgedaan in het creëren van ontwikkelruimte tijdens hun werk. De meeste teams hebben wel enige ondersteuning nodig om alle dimensies goed tot hun

Redenen genoeg om te streven naar gedeeld leiderschap in teams

recht te laten komen (zie ook de praktijkcase van de FIOD, in Bibo e.a., 2011). Het is aan te raden om het gedachtegoed van ontwikkelruimte - wat is het, waarom is het belangrijk, welke spanning zit erin - eerst kort toe te lichten. Dan kun je de ontwikkelruimte met een vragenlijst door het team in kaart laten brengen; een soort evaluatie van de samenwerking. Of je kunt eerst de persoonlijke voorkeuren voor de vier dimensies in het team laten onderzoeken en kijken hoe dat is verdeeld over het team. Problematisch zijn teams waarin de persoonlijke voorkeur in de dimensies helemaal uit balans is. Bijvoorbeeld, een team van acht personen, waarin er zes sterk zijn in toekomst creëren. Het is de vraag of zo'n team meer ontwikkelruimte kan creëren. In de uitzendbranche hebben we teams meegemaakt waar de dimensies behoorlijk waren verdeeld, maar waar reflecteren echt ontbrak. Zij hebben ervoor gekozen dat aan te vullen door regelmatig een (sterke) buitenstaander uit te nodigen om die rol te vervullen in hun team. Het is goed om in het team te onderzoeken hoe de persoonlijke voorkeuren zijn verdeeld, voordat men conclusies trekt. Onlangs begeleidde ik een team, waarvan

Invloed van voorkeur (informele) leider

Drie teams opleidingskundigen hebben de opdracht om binnen een dag een passende leerwerkinterventie te bedenken bij een klantvraag. De teams bestaan uit collega's en in elk team is er binnen een half uur een informele leider. In één team is de informele leider heel erg goed in reflecteren. Dit team besteedt de meeste tijd aan het bedenken van verschillende oplossingen, die ze vanuit allerlei invalshoeken onderzoeken. Hun resultaat aan het eind van de dag: meerdere oplossingen, die nog vaag en niet praktisch zijn uitgewerkt. De twee andere teams hebben allebei een informele leider die vooral goed is in toekomst creëren en organiseren. Zij hebben heel snel een oplossing en hebben die tot in de puntjes uitgewerkt, helemaal klaar voor gebruik. In één van die twee teams gaf de informele leider een teamlid dat nog een paar kritische vragen stelde terug: 'Laten we nu eerst even doorgaan'. Dat leidde tot wrovel en afhaken van het betreffende teamlid en dat bleef onbesproken.

de teamcoach en ik allebei dachten dat er nauwelijks teamleden waren met een voorkeur voor reflecteren en dialoog voeren. We waren zeer verbaasd toen de teamleden, na een kort vraaggesprek in subgroepen waarin ze gezamenlijk onderzochten welke dimensie het meest kenmerkend voor een ieder was, hun namen bij de dimensies plaatsten en dit qua aantallen precies in balans bleek te zijn. Mijn conclusie daaruit: soms worden teamleden zo overschaduwd, dat hun kwaliteiten onzichtbaar zijn geworden. Dit team bleek door die bewustwording en enige begeleiding in staat om meer ruimte te gaan geven aan de teamleden die zo overschaduwd werden; in dit geval de teamleden die goed waren in reflecteren en dialoog voeren.

Dimensiekaarten

Ter illustratie een toelichting op het hulpmiddel 'dimensiekaarten', voor het creëren van ontwikkelruimte tijdens de samenwerking.

Wat is het doel?

Met de dimensiekaarten benutten teams de persoonlijke kwaliteiten die in het team aanwezig zijn beter en ze zijn zich meer bewust hoe die kwaliteiten elkaar versterken. Iemand die goed was in 'toekomst creëren' zei bijvoorbeeld over de teamleden die goed waren in 'dialoog voeren' en 'reflecteren': 'Maar ik vind dat ze altijd zo vertragen'. Daarop doorgaand in een gesprek, kwam deze persoon tot de conclusie dat ze als team vaak snel tot oplossingen komen, die later geen oplossing blijken te zijn en dat vertragen wel eens zou kunnen helpen.

Een mooie bijkomstigheid van het werken met de dimensiekaarten is dat gedeeld leiderschap daardoor vanzelf ontstaat in teams.

Hoe werkt het?

Het team verdeelt de dimensiekaarten (zie figuur 1) naar de persoonlijke kwaliteiten van de team-

leden. Een teamlid dat erg goed is in kritische vragen stellen, krijgt bijvoorbeeld de dimensiekaart 'dialoog voeren', etc. Je bent als teamlid ervoor verantwoordelijk dat 'jouw dimensie' op - naar jouw idee - het juiste moment voldoende aan bod komt. Elk teamlid krijgt er met een dimensiekaart dus een procesrol bij, zodra het team samenwerkt. In sommige teams gaat dit vanzelf, maar meestal hebben ze daar eerst nog ondersteuning bij nodig. Over het algemeen krijgen met name de teamleden die goed zijn in reflecteren en dialoog voeren (weer) meer stem in het team. In veel teams kregen zij voorheen nogal eens reacties als: 'Doe toch niet zo moeilijk' of 'Laten we nu eerst even doorgaan'. Er gebeurt veel minder in de onderstroom. Besluiten over het proces - moeten we focussen op het resultaat, of eerst nog eens vanuit verschillende perspectieven kijken - zijn expliciet onderwerp van gesprek. Als teams dit bespreken blijken ze hierover snel overeenstemming te bereiken met elkaar. Tijdens de observaties van teams blijkt dat in teams waar dit niet expliciet wordt besproken - omdat een informele leider een impliciete keuze maakt, passend bij de eigen persoonlijke voorkeur - teamleden nogal eens afhaken.

Hoe begeleid je dit?

De meeste teams hebben eerst nog enige begeleiding on-the-job nodig van een facilitator die gewend is om team- en samenwerkingsprocessen te begeleiden. Als de dimensiekaarten zijn verdeeld, kun je als begeleider wijzen op momenten waarop een dimensie wellicht aan bod had kunnen komen, door het proces te onderbreken en een vraag daarover te stellen. Bijvoorbeeld: 'Wat maakt dat jullie ervoor kiezen om activiteiten te gaan plannen (organiseren) en niet eerst nog vanuit andere perspectieven te kijken (reflecteren) naar deze oplossing?' Een andere optie is om soms zelf een vraag in te brengen, passend bij een di-



DIALOOG VOEREN

Kern
 Waarderend onderzoeken, omgevingsonderzoek, doorvragen, actief luisteren, gedeelde betekenisgeving

Doen

- Kijk door de 'ogen' van de ander.
- Doorvragen op de inbreng van anderen en doorgaan op wat er al (goed) is.

Vragen

- Wat zijn achterliggende principes, beweegredenen, overtuigingen?
- Hoe kun je verder bouwen op wat er al (goed) is?
- Welke betekenis geven wij en andere stakeholders?

Dialoog Voeren

Figuur 1. Voorbeeld dimensiekaart

mensie. Expliciteer daarna wat je hebt gedaan en waarom, zodat het als voorbeeld dient voor het team. Verder kun je de teamleden die samen 'verantwoordelijk' zijn voor een dimensie naast elkaar plaats laten nemen. Op die manier kunnen ze elkaar gemakkelijker steunen. Je kunt evaluatiemomenten inlassen en daarin terugkijken op hoe elke dimensie aan bod is gekomen. Daarbij kun je gebruikmaken van een vragenlijst die elk teamlid individueel invult, wat maximaal 5 minuten kost, en die je vervolgens samen bespreekt. Tot slot trek je samen conclusies. Als je samen concludeert dat één dimensie nog te weinig aan bod is geweest, kun je daar een interventie op voorstellen. Dat kan bijvoorbeeld het volgende zijn:

- dialoog voeren: las regelmatig een vragenronde in
- reflecteren: werk eens met de hoeden van De Bono
- toekomst creëren: trechter alle inbreng naar een focuspunt (resultaat of kernvraag)
- organiseren: maak SMART (werk)afspraken.

Tips

Elk team creëert altijd ontwikkelruimte en in dit artikel hebt u gelezen hoe teams die werken aan innovatie meer ontwikkelruimte met elkaar kunnen creëren, om uiteindelijk tot een beter resultaat te komen. Tot slot nog een paar tips.

Ik heb gemerkt dat veel organisaties denken: 'Onze teams kunnen nog niet met die dimensiekaarten werken, want zij zijn nog niet zover in hun teamontwikkeling'. Terwijl juist startende teams, die nog geen ervaring met elkaar hebben, het gemakkelijkst met de dimensiekaarten wer-

Teams benutten de persoonlijke kwaliteiten

ken. Waarschijnlijk omdat startende teams nog geen hiërarchie hebben ontwikkeld en er nog geen vaste patronen en structuren zijn ontstaan die een 'nieuwe' werkwijze in de weg staan.

Als je ontwikkelruimte wilt creëren in een team, zorg dat het een team betreft dat echt samenwerkt aan een verandering, vernieuwing of verbetering. Pas het niet zomaar toe in een werkoverleg, waar je sommige agendapunten zo snel mogelijk afgetikt wilt hebben. Op die momenten wil je helemaal geen ontwikkelruimte meer; dat is een gepasseerd station. Vaak is in subgroepen eerst iets uitgedacht, bijvoorbeeld een nieuw werkproces, en daartoe hebben deze groepen ontwikkelruimte nodig en kunnen ze goed met de dimensiekaarten werken. Ook kun je bij het samenstellen van dat soort 'ontwikkelgroepen'

zorgen dat alle vier de dimensies even sterk zijn vertegenwoordigd in de groep. ●

Literatuur

- Bibo, L., K. Derksen & S. van der Heide (2011). **Leren? Ik werk liever!** Den Haag: Performa Uitgeverij BV.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2008). **Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige**. 2^e herziene druk, 5^e oplage. Deventer: Kluwer.
- Coenders, M. (2008). **Leerarchitectuur. Een exploratief onderzoek naar de relatie tussen ruimte en leren in werksituaties en het ontwerpen voor leren dichtbij de praktijk**. Delft: Eburon.
- Cox, F.J., C.L. Pearce & M.L. Perry (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. In: C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), **Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Derksen, K., L. de Caluwé & R.J. Simons (2011). Developmental space for teams working on innovation. **Human Resource Development International**, **14**, p. 253-271.
- Derksen, K., L. de Caluwé & R.J. Simons (2012). Shared leadership to create developmental space for teams working on innovation. **Journal of Change Management**, under review.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, **44**, p. 350-383.
- Gratton, L. (2007). **Hot spots. Why some teams, workplaces and organizations buzz with energy –and others don't**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Goleman, D., R. Boyatzis & A. McKee (2002). The emotional reality of teams. **Journal of Organizational Excellence**, **21**, p. 55-65.
- Kahane, A. (2010). **Power & love. Een strategie voor blijvende verandering**. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Kessels, J.W.M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy. The challenge for HRD. In: J. Woodall, M. Lee & J. Stewart (Eds.), **New frontiers in HRD**. London: Routledge.
- Krogh, G. von, I. Nonaka & L. Rechsteiner (2011). Leadership in organization knowledge creation: a review and framework. **Journal of Management Studies** 1-38, online gepubliceerd, 19-1-2011.
- Sarin, S. & C. McDermott (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. **Decision Sciences** **34**, (4), p. 707-739.
- Vermaak, H. (2009). **Plezier beleven aan taaiere vraagstukken**. Deventer: Kluwer.



Dr. Karin Derksen is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Ze doet promotieonderzoek naar 'ontwikkelruimte' bij Léon de Caluwé en Robert-Jan Simons. Meer over haar onderzoek vindt u op www.karinderksen.nl of www.kade-leren.nl