

LEIDERSCHAP? ECHT IETS VOOR TEAMLEDEN

Nele Manheim

LEIDERSCHAP

Leiderschap wordt toegeschreven aan uitsluitend managers. Ten onrechte: onderzoek wijst uit dat ook teamleden onderling leiderschap tonen – gedeeld leiderschap. Hoe kunnen teamleden hun collega's op een effectieve manier aansturen? En wat zijn de valkuilen? Een onderzoek naar gedeeld leiderschap in teams.

‘Leiderschap heeft betrekking op CEO's die hun managementteams aansturen, topmanagers die de managers van hun afdelingen aansturen, en managers die de medewerkers op de werkvloer aansturen. Het is een top-down proces waarbij de manager in een hiërarchische relatie leidinggeeft aan ondergeschikten.’

Deze opvatting over leiderschap domineert niet alleen ons denken over leiderschap, maar overheerst ook in de wetenschappelijke literatuur. Het leiderschapsonderzoek van de afgelopen honderd jaar is dan ook bijna volledig gericht op ‘de’ manager (Yukl, 2010). Aan het begin van de vorige eeuw overheerste de veronderstelling dat je als ma-

nager geboren moet zijn – je hebt ‘het’, of je hebt het niet. In de begindagen van het managementonderzoek ging de aandacht dan ook vooral uit naar erfelijke kenmerken bij managers. Vanaf de jaren vijftig werd gekeken naar wat managers doen, wat succesvolle managers doen en wat je als manager vooral niet moest doen. In de jaren zeventig realiseerde men zich dat managers niet acteren in een sociaal vacuüm, maar dat de situatie een bepalende rol speelt bij het wel of niet succesvol zijn van managers: wat voor leider heb je nodig in crisissituaties; wie is geschikt om een groot internationaal bedrijf aan te sturen?

Vanaf de jaren negentig begon men zich echter af te

vragen of deze top-down-benadering wel een volledig beeld geeft van leiderschap. Door de mondialisering en de opkomst van nieuwe communicatie- en informatietechnologieën onderging het bedrijfsleven fundamentele veranderingen. De inhoud van het werk en de werkomgeving werden complexer, de interactie tussen medewerkers veranderde (bijvoorbeeld door het gebruik van e-mail) en informatie werd door internet toegankelijk voor iedereen. Managers hadden niet langer exclusieve kennis op een klein en duidelijk omlijnd gebied, maar werden geacht processen te overzien en mensen met diepgaande specialistische kennis samen te brengen en aan te sturen. Was één enkele manager wel in staat om dit te doen? En zou leiderschap niet veel effectiever worden wanneer verschillende mensen de leiding nemen, zodra zij beschikken over de meest relevante kennis en ervaring?

Er is nog een andere gedachte die vraagtekens zet bij een puur top-down-concept van leiderschap. De kern van leiderschap is invloed. Leiderschap gaat over het beïnvloeden van andermans motivatie, attitude en gedrag met als doel de gezamenlijke doelstellingen te realiseren (Yukl, 2010). Een manager heeft als formele taak om dit te verwezenlijken, om invloed uit te oefenen en ervoor te zorgen dat de doelstellingen worden gehaald. Maar ook zonder die formele taak beïnvloeden teamleden elkaar. Bijvoorbeeld door een collega gerust te stellen die erg gestrest is, door begrip te tonen voor een collega die

het thuis moeilijk heeft (relatiegericht ondersteunend leiderschap) of door een collega erop te wijzen dat hij/zij niet werkt volgens de taakafspraken (taakgericht leiderschap). Om leiderschap te tonen heb je niet per definitie ook een leidinggevende functie nodig.

Onderzoekers begonnen in te zien dat ze door hun concentratie op de manager als enige bron van leiderschap belangrijke leiderschapsprocessen over het hoofd hadden gezien. Dit resulteerde in een nieuw concept: 'gedeeld leiderschap' (*shared leadership*, zie Pearce & Sims, 2003). Gedeeld leiderschap gaat niet, zoals traditionele leiderschapstheorieën, over een enkele leidinggevende met een formele leiderschapspositie. Het kijkt naar leiderschap binnen teams en tussen teamleden die op hetzelfde niveau werkzaam zijn. Teamleden hebben geen gezag over elkaar en geen formele leidinggevende taken. Vragen die rijzen zijn dan ook: kunnen teamleden elkaar op dezelfde manier aansturen als managers hun team aansturen? Of kan leiderschap van teamleden ook negatieve gevolgen hebben? Heeft gedeeld leiderschap hetzelfde effect als leiderschap van managers? Ik heb onderzocht hoe teamleden op een effectieve manier leiding kunnen geven aan elkaar, en ook wanneer leiderschap van teamleden het functioneren van teams en individuele teamleden verstoort (Manheim, 2017). Ik kijk daarbij naar verschillende leiderschapstijlen, naar het effect van taakcomplexiteit en naar verschillende componenten van effectiviteit.

FIGUUR 1. KENMERKEN VAN LEIDERSCHAP VAN DE MANAGER EN VAN GEDEELD LEIDERSCHAP

Leiderschap manager	Gedeeld leiderschap
Formele leiderschapstaken	Geen formele leiderschapstaken
Eén leider	Meerdere leiders
Manager stuurt ondergeschikten aan	Teamleden sturen collega's op hetzelfde niveau aan
Leiderschap gebaseerd op functie	Leiderschap gebaseerd op expertise
Leider staat op voorhand vast	Dynamisch proces waarbij op verschillende momenten verschillende teamleden de leiding nemen

GEDEELD LEIDERSCHAP

Gedeeld leiderschap is een dynamisch beïnvloedingsproces in teams waarbij naast de manager met leidinggevende taken ook teamleden de leiding nemen (Manheim, 2017). Wie de leiding neemt staat niet op voorhand vast en is niet gekoppeld aan een positie, maar aan individuele expertise en ervaring van teamleden. In teams die leiderschap in hoge mate delen, neemt iedereen wel eens het voortouw en stuurt het team de juiste kant op, terwijl in teams met weinig gedeeld leiderschap er maar weinig teamleden leiderschap tonen.

Het delen van leiderschap is daarbij geen structuur die wordt opgelegd of toegepast, zoals bij zelfsturende teams. Het is een natuurlijk proces. Teamleden die worden aangestuurd door een manager volgen niet louter adviezen en aanwijzingen op van de manager maar oefenen zelf ook invloed uit. Mijn onderzoek laat inderdaad zien dat gedeeld leiderschap in uiteenlopende soorten teams voorkomt en niet is gekoppeld aan een bepaalde branche. Ik heb teamleden dezelfde vragenlijst voorgelegd als hun manager. Hierin konden ze aangeven in welke mate zij zelf bepaald leiderschapsgedrag vertonen, maar ook in welke mate hun collega's dat doen. Wat blijkt? Of je nou kijkt naar een regionaal managementteam bij een bank, naar keukenteams in restaurants, naar teams uit de verzekeringsbranche of bij de gemeente, steeds zijn teamleden betrokken bij het uitoefenen van leiderschap.

Hoe leiderschap van teamleden eruit ziet, is daarbij erg verschillend. Soms hebben teamleden bepaalde rollen in het team. Denk bijvoorbeeld aan een team waarin een teamlid de taken van de manager overneemt als deze er niet is, zonder dat daar formeel over wordt gesproken; voor alle teamleden, ook de manager, is duidelijk dat dit teamlid in het team fungeert als leider. Of neem een team waarin een specifiek teamlid erop let dat deadlines worden gehaald. Dit teamlid houdt bij iedereen in de gaten of ze op schema liggen, en het team vertrouwt erop dat deze teamgenoot het overzicht behoudt en alarm slaat zodra er ergens in het team een achterstand ontstaat. Nog weer een andere variant is het teamlid dat als leider fungeert

voor slechts één enkel ander teamlid. Teamleden die het privé niet gemakkelijk hebben, kiezen bijvoorbeeld soms een ander teamlid bij wie ze hun hart kunnen luchten. Ze gaan bewust niet naar hun manager omdat hun privésituatie dan een lading zou krijgen en er vraagtekens kunnen worden gezet bij hun functioneren. Of denk aan een nieuwe medewerker die zijn/haar werk nog niet tot in alle finesses beheerst en niet voor elk vraagje bij de manager wil aankloppen. Vaak kiezen ze dan een ervaren teamlid uit bij wie ze terecht kunnen voor advies en die hen het vak leert.

MAAR OPGELET: GEDEELD LEIDERSCHAP IS NIET LOUTER POSITIEF

De onderliggende gedachte van gedeeld leiderschap is dat één manager niet overal goed in kan zijn. De een is inhoudelijk sterk en heeft veel kennis van zaken, maar kan weinig begrip tonen voor emotionele problemen van medewerkers en signaleert niet dat iemand vastloopt. Een ander is een goede netwerker en is op de hoogte van alle ontwikkelingen binnen de organisatie, maar ziet niet wie van de teamleden de kar trekt en wie de kantjes ervan af loopt. Wanneer we leiderschap benaderen als iets waaraan elk teamlid een bijdrage kan leveren, op het gebied waar zijn of haar individuele kracht zit, dan kan het team putten uit een grotere bron van vaardigheden. En dus zal een team waarin veel leden bijdragen aan leiderschap beter presteren dan een team waar alleen de manager het voortouw neemt.

Helaas is de werkelijkheid een stuk weerbarstiger. Ik heb onderzocht wanneer gedeeld leiderschap positief bijdraagt aan de effectiviteit van teams en van individuele teamleden, en ook wanneer leiderschap van collega's een belemmering vormt. Uit mijn onderzoek blijkt dat de manier waarop teamleden elkaar aansturen van groot belang is. Ik heb daarbij gekeken naar twee leiderschapsstijlen: transformatieel leiderschap en directief leiderschap.

Transformatieel leiderschap is gebaseerd op motivatie en inspiratie. Teamleden die transformatieel lei-

OM LEIDERSCHAP TE
TONEN HEB JE NIET
PER DEFINITIE OOK
EEN LEIDINGGEVENDE
FUNCTIE NODIG

derschap tonen, motiveren elkaar om in hun prestaties boven zichzelf uit te stijgen. Ze leggen de nadruk niet op individuele belangen, maar juist op het team met zijn missie en visie. Wanneer teamleden op een transformatieone manier leidinggeven, maken ze duidelijk dat zij geven om het welzijn van hun collega's en zich inzetten voor hun ontwikkeling. Hierdoor ontstaat een positieve sfeer: teamleden zijn tevreden en voelen zich betrokken bij het team; het team kan dan effectiever functioneren. Gedeeld transformatieel leiderschap draagt dan ook positief bij aan de effectiviteit van teams.

Directief leiderschap is niet gericht op de persoon, zoals transformatieel leiderschap, maar op de taak. Teamleden die directief leiderschap tonen, adresseren verschillende aspecten van de taakuitvoering. Zij wijzen bijvoorbeeld taken toe, bepalen hoe taken moeten worden uitgevoerd en houden de uitvoering ervan ook in de gaten. Wanneer teamleden veel directief leiderschap tonen, leidt dat ertoe dat mensen in dat team minder tevreden zijn en zich minder betrokken voelen bij het team, waardoor het team minder effectief functioneert.

Hoe komt het dat teamleden wel effectief gebruik kunnen maken van transformatieel leiderschap, maar niet van directief leiderschap? Voor managers is directief leiderschap immers een effectieve stijl van leiderschap gebleken. Ik verklaar dit uit de verschillende posities

IN ALLE ONDERZOCHE TEAMS BLEKEN TEAMLEDEN LEIDERSCHAP UIT TE OEFENEN

van collega's ten opzichte van de manager. Een manager hoort op de hoogte te zijn van het functioneren van teamleden en beoordeelt dit regelmatig. Hij of zij mag teamleden erop aanspreken wanneer hun prestaties verslechteren of wanneer zij niet met de juiste dingen bezig zijn. Collega's hebben die positie echter niet. Zij hebben geen gezag over hun teamgenoten, werken op hetzelfde niveau en horen het functioneren van teamgenoten niet te beoordelen. Wanneer collega's op een stimulerende en motiverende manier leidinggeven, dan vatten teamgenoten dit niet op als een bedreiging, maar waarderen ze juist de inzet. Een collega die echter kritisch is op het functioneren en taken toewijst, gaat duidelijk zijn/haar boekje te buiten: teamgenoten ervaren dit als ongewenste inmenging die hun professionele autonomie bedreigt, en raken als gevolg daarvan ontevreden en minder betrokken bij het team.

Er is nog een tweede kanttekening te plaatsen bij de effectiviteit van gedeeld leiderschap: het werkt niet voor iedereen. Ik heb in mijn onderzoek gekeken naar de rol van taakcomplexiteit. Complexe taken bestaan uit meerdere facetten die vaak met elkaar in conflict staan. Teamleden die hun taken ervaren als complex zijn niet in staat deze alleen uit te voeren maar zijn afhankelijk van de expertise van anderen. In deze situatie is het erg welkom als collega's leiderschap tonen en sturing bieden vanuit hun

FIGUUR 2. VEREENVOUDIGDE WEERGAVE VAN TEAMEFFECTIVITEIT, AFHANKELIJK VAN DE MATE VAN GEDEELD TRANSFORMATIEEL EN GEDEELD DIRECTIEF LEIDERSCHAP

De kolommen moeten van boven naar beneden worden gelezen: hoe meer gedeeld (gemeenschappelijk) transformatieel leiderschap, des te hoger is de effectiviteit van het team. Dit betekent niet dat bij een lage mate van gedeeld transformatieel en gedeeld directief leiderschap teams even effectief zijn

	Leiderschap manager	Gedeeld leiderschap
Laag	Teams zijn redelijk* effectief	Teams zijn redelijk* effectief
Hoog	Teams zijn zeer effectief	Teams zijn weinig effectief

* De kwalificatie 'redelijk' is arbitrair gekozen.

deskundigheid. Teamleden met complexe taken functioneren inderdaad beter wanneer collega's hen door middel van transformationeel leiderschap aansturen.

Hoe zit dat bij teamleden die hun taken ervaren als makkelijk? Zij hebben een duidelijk beeld van wat hun taken behelzen en hebben voldoende kennis, ervaring en materiaal om die taken goed uit te voeren. Collega's kunnen inhoudelijk dan ook weinig toevoegen. Sterker nog, wanneer collega's leidinggeven aan teamleden met makkelijk taken kan dat zelfs af-leiden van het werk. Het kan erg be-moeizuchtig overkomen op iemand die goed functioneert in zijn/haar rol. Mijn onderzoek laat dan ook zien dat teamleden met makkelijke taken net iets minder effectief worden wanneer collega's aan hen leidinggeven door middel van transformationeel leiderschap.

HOE VERHOUDT GEDEELD LEIDERSCHAP ZICH TOT LEIDERSCHAP VAN MANAGERS?

Ik heb eerder uitgelegd dat leiderschap van teamleden verschilt van leiderschap van managers omdat collega's geen formele leiderschapsfunctie hebben, en daardoor

geen gezag uitoefenen over hun teamgenoten. Leiderschapsgedrag dat positief bijdraagt aan de teameffectiviteit als het door managers wordt getoond, is niet automatisch ook geschikt voor teamleden.

Er is nog een ander duidelijk verschil tussen leiderschap van teamleden en leiderschap van managers. Ik heb in mijn onderzoek gekeken naar de effectiviteit van teams. Effectiviteit bestaat uit verscheidene componenten, waarvan prestatie er één is (Hackman, 1987). Een team kan niet effectief zijn als het niet ook goed presteert. Onder 'effectiviteit' vallen behalve prestatie echter ook sociaal-emotionele componenten, namelijk tevredenheid en betrokkenheid bij het team. Als teamleden ontevreden zijn of zich niet betrokken voelen, zal dat een destructieve weerslag hebben op de interacties in het team. Ook zullen teamleden in dat geval vroeg of laat vertrekken. Dat brengt de continuïteit van het team in gevaar: wanneer het verloop toeneemt, kan een team niet effectief functioneren. Een effectief team presteert dus goed en heeft leden die tevreden en betrokken zijn.

Het is interessant om te zien dat hetzelfde type leiderschap, namelijk transformationeel leiderschap, andere componenten van effectiviteit beïnvloedt wanneer het

WEES ALS MANAGER
NIET BANG VOOR
DE EXPERTISE EN
ERVARING VAN
TEAMLEDEN

FIGUUR 3. VEREENVOUDIGDE WEERGAVE VAN INDIVIDUELE EFFECTIVITEIT, AFHANKELIJK VAN DE MATE VAN GEDEELD TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN TAAKCOMPLEXITEIT

De kolommen moeten van boven naar beneden worden gelezen: hoe meer gedeeld transformationeel leiderschap, des te hoger is de effectiviteit van teamleden met complexe taken. Het betekent niet dat bij een lage mate van gedeeld transformationeel leiderschap, teamleden die complexe en gemakkelijke taken hebben even effectief zijn.

	Complexe taken	Gemakkelijke taken
Gedeeld transformationeel leiderschap laag	Teamleden zijn redelijk* effectief	Teamleden zijn redelijk* effectief
Gedeeld transformationeel leiderschap hoog	Teamleden zijn zeer effectief	Teamleden zijn weinig effectief

* De kwalificatie 'redelijk' is arbitrair gekozen.

door teamleden wordt getoond dan wanneer het door managers wordt getoond. Transformationeel leiderschap van teamleden leidt tot een grote mate van tevredenheid en betrokkenheid onder teamleden, terwijl transformationeel leiderschap van de manager vooral belangrijk is voor een goede teamprestatie.

De verklaring ligt voor de hand. Managers zijn formeel verantwoordelijk voor het presteren van het team. Wanneer het team niet presteert, zullen zij ter verantwoording worden geroepen; dat is ook voor teamleden duidelijk. Leiderschap van managers zal daarom vooral invloed hebben op de teamprestaties. Sociaal-emotionele aspecten als tevredenheid en betrokkenheid, daarentegen, vloeien voort uit de manier waarop teamleden met elkaar omgaan. Teamleden die op een prettige manier omgaan met collega's zullen tevredener zijn en zich meer betrokken voelen bij het team. Gedeeld leiderschap bepaalt in belangrijke mate hoe die omgang eruit ziet: positief, stimulerend en bekrachtigend (transformationeel leiderschap) of negatief, ondermijnend en controlerend (directief leiderschap). Aangezien teamleden bovendien meerdere collega's hebben, maar slechts één manager, heeft de omgang met collega's meer invloed op de tevredenheid en betrokkenheid van teamleden dan de omgang met de manager. Het is dus begrijpelijk dat gedeeld leiderschap vooral belangrijk is voor de sociaal-emotionele aspecten van teameffectiviteit, namelijk tevredenheid en betrokkenheid bij het team, terwijl leiderschap van de manager vooral invloed heeft op de teamprestaties.

CONCLUSIE

Het beschreven onderzoek levert een drietal lessen op. Ten eerste: het is tijd dat we anders gaan denken over leiderschap. Managers zijn formeel verantwoordelijk voor het presteren van het team, en het belang van hun leiderschap moet niet worden onderschat. Leiderschap is echter meer dan een manager die in een hiërarchische relatie leiding geeft aan ondergeschikten. Leiderschap is anderen in hun motivatie, houding en gedrag beïn-

vloeden met als doel de gezamenlijke doelstellingen te bereiken (Yukl, 2010). Dit gedrag is niet gekoppeld aan een formele leidinggevende positie. Gedeeld leiderschap – ofwel, hoe teamleden leidinggeven aan elkaar – is dan ook een belangrijke aanvulling op de traditionele leiderschapsbenaderingen, die zijn gericht op het leiderschap van de manager.

Ten tweede: hoewel bij gedeeld leiderschap meer mensen zich actief bekommeren om het reilen en zeilen van het team, en het team ook kan putten uit een grotere bron van vaardigheden, biedt gedeeld leiderschap

geen garantie voor een goed functionerend team. Teams die leiderschap delen kunnen bijzonder inefficiënt zijn wanneer ze gedeeld leiderschap op een verkeerde manier invullen. Voor managers is het dan ook belangrijk om de leiderschapsprocessen in het team goed in de gaten te houden, en bij te sturen om negatieve effecten van gedeeld leiderschap te voorkomen. Stimuleer als manager transformationeel leiderschap bij teamleden door zelf op een motiverende en inspirerende manier leiding te geven, en door teamleden te stimuleren om in hun prestaties boven zichzelf uit te stijgen. Spreek teamleden ook aan wanneer ze taken aan collega's toewijzen of bepalen hoe collega's hun werk moeten doen, dus wanneer ze directief leiderschap tonen.

Ook is gedeeld leiderschap niet per definitie altijd bevorderlijk voor andermans functioneren. Teamleden die hun taken als complex ervaren, hebben er baat bij wanneer collega's transformationeel leiderschap tonen. Teamleden met makkelijke taken raken daar echter juist door afgeleid en geïrriteerd; zij worden minder effectief wanneer collega's hen (proberen te) sturen. Ook hier ligt weer een taak voor managers. Zij moeten inschatten hoe complex de taken zijn die teamleden uitvoeren en in hoeverre teamleden hun werk zelfstandig kunnen uitvoeren. Afhankelijk daarvan moeten managers bepalen in welke mate en voor wie gedeeld leiderschap wenselijk is.

Ten derde is gedeeld leiderschap fundamenteel anders dan leiderschap van managers. Teamleden onderling hebben geen formeel gezag over elkaar maar sturen collega's aan die op hetzelfde niveau werken. Dit heeft invloed op het type leiderschap dat ze op een effectieve

WANNEER ÉLK TEAMLID
LEIDERSCHAP TOONT,
KAN HET TEAM PUTTEN
UIT EEN GROTERE BRON
VAN VAARDIGHEDEN

manier kunnen inzetten: wél transformationeel leiderschap, géén directief leiderschap. Gedeeld leiderschap heeft bovendien invloed op andere aspecten van effectiviteit dan leiderschap van de manager, namelijk op sociaal-emotionele aspecten zoals tevredenheid en teambetrokkenheid. De gedachte ‘hoe meer leiderschap, hoe beter’ is te kort door de bocht, en we moeten bij gedeeld leiderschap rekening houden met de unieke kenmerken van dit concept (zie figuur 2).

Hoe kunnen managers en teamleden hier in de praktijk mee omgaan? Voor teamleden is het belangrijk te onderkennen dat zij invloed uitoefenen. Een ogenschijnlijk onbenullig praatje bij de koffieautomaat over een probleem met de software kan de ICT’er weer moed geven en ervoor zorgen dat hij/zij het probleem vanuit een andere invalshoek bekijkt en vervolgens kan oplossen. Even langs de grafisch ontwerper lopen en opmerken dat de schetsen niet de beoogde frisheid hebben, kan iemands gevoel van eigenwaarde onderuit halen en tot irritaties leiden. Realiseer je goed dat je als teamlid de effectiviteit van je team kunt bevorderen door op een motiverende manier leiderschap te tonen, maar dat je die effectiviteit ook kunt ondermijnen wanneer je bijvoorbeeld taken toewijst, dus directief leiderschap toont. Als je leiding geeft aan collega’s, is het belangrijk om de gelijkwaardige verhoudingen in stand te houden en je niet boven een ander te plaatsen. Vraag je bovendien af wie er baat heeft bij jouw leiderschap. Richt je niet op collega’s die ‘in control’ zijn en hun vak volledig beheersen, maar juist op degenen die zoekende zijn en niet beschikken over alle benodigde tools om hun taken goed uit te voeren.

Voor managers is het onderkennen van de eigen tekortkomingen een belangrijk aspect. Niemand heeft altijd de beste oplossingen, weet iedere situatie steeds goed in te schatten, en heeft steevast de juiste woorden paraat. Zelfs Steve Jobs, die bekend stond om zijn uitbarstingen en dominant gedrag, benadrukte in een interview het belang van een cultuur waarbij iedereen ideeën kan aandragen, los van zijn of haar positie in de onderneming – zelfs wanneer dat betekende dat hij (Jobs) zelf ongelijk kreeg en een ander met de eer ging strijken. ‘Je moet je laten leiden door ideeën, niet door de hiërarchie. De beste ideeën moeten winnen,’ aldus Jobs. Wees als manager niet bang voor de expertise en ervaring van

teamleden, maar durf deze te benutten, ook al lijkt het er op dat moment op alsof teamleden meer kennis van zaken hebben dan jezelf.

Literatuur

- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. W. Losch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Manheim, N.D. (2017). *Shared leadership in teams: A theoretical and empirical investigation*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Pearce, C.L. & J.A. Conger (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Over de auteur

Dr. N. Manheim promoveerde onlangs op haar onderzoek naar gedeeld leiderschap in teams (Manheim, 2017) aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij was voorheen werkzaam als manager ‘Nieuwe Instroom’ bij de klantenservice van Nuon en is ten tijde van deze publicatie met ouderschapsverlof.

