米国市場調査に基づく白書

「イノベーションとインクルーシブな雰囲気にあふれた職場をもたらす協働的協働的リーダーシップ」

2024年5月

VOLTAGE CONTROL

目次

はじめに	03
背景：　21世紀の職場と働き方	04
協働的リーダーシップが必要な理由	06
そもそも協働的リーダーシップとは？	08
ファシリテーションと協働的リーダーシップとの違いは何か	09
協働的リーダーシップのために大切な「共感と思いやり」そしてより良いファシリテーションのための5つのポイント	10
協働的リーダーシップがもたらす5つのメリット	12
協働的リーダーシップの課題点	14
ボルテージコントロール社は協働的リーダーシップの養成を射目指す	15

はじめに

21世紀に入り、私たちの働き方は大きく変わった。そのため社員同士が協力し合うために調整が必要なことが増えてきている。

たとえば、協働する仲間はもはやひとつのオフィスや特定の都市、地域、大陸にいるのではなく、世界中に散らばっている。

チームのメンバーも多様化し、年代、性別、国籍、専門性の異なる人々で構成されている。

協働の場となるオフィスは、今やクラウド上にあり、多くのチームは、就労時間帯が異なり、直接会うことのない人々で構成されている。

このような環境は、リーダーがメンバーの帰属意識と参加意識を育むためのインクルーシブなコミュニケーションをやりにくくしがちである。

この白書で示す協働的リーダーシップは、そのような環境下でも多様なメンバーと組織の間で公平なコミュニケーションを確立するのに役立つ帰属意識を育むための強力なアプローチを提供するものである。

この白書では、まず協働的リーダーシップについて説明し、このリーダーシップスタイルを採用することで読者の組織が求めるリーダーシップの目標を達成し、メンバーの参加意識と帰属意識を高めるのに役立つ方法を紹介する。

背景：　21世紀の職場と働き方

多くのメンバーにとって、職場とは仕事がエンドレスに続き、忙しくストレスを感じる場といえる。あるチームが仕事を終えると、別のチームが別の時間帯で仕事を始める。あるチームメイトが仕事を終えると、別のチームメイトがプロジェクトの次のフェーズを開始するがコミュニケーション不足で自分の役割が曖昧だったりする。

現代の仕事では、絶え間ない調整とその場限りの協働作業が求められる。社員同士が同じ空間にいない場合、コミュニケーションは単なる業務処理的に感じられ、やる気がなくなったりする。

メンバーは職場のツールによってネットワークに組み込まれ、「複数のネットワークに部分的に所属し、永続的に所属することは少なくなっている」(Rainie and Wellman, 2012)。そのためこのネットワーク化という環境変化に対応すべく、職場でのコミュニケーションは、多様な人々が効果的に職場に参加し、貢献できるスペースを作るインクルーシブなものに進化していかなければならない。

コミュニケーションの方法を変化させるだけでなく、仕事の対象も変化している。職場に関する研究によると、今日の組織は、事業開拓の一つとして「社会的に困難な問題」を解決しようとすることが多くなっている (Spinuzzi, 2015)。この社会的に困難な問題とは、公害、飢餓、清潔な水へのアクセスなど、定義することさえ難しい問題である（Rittel and Webber, 1973; Buchannan, 1992)。

多くの多国籍企業がこの手の問題に取り組んでいるため、市場競争は激化し、夫々の企業は迅速に行動することが求められている。一方で、問題が困難であるほど解決に向けたイノベーションが求められ、そのためには多様な視点を議論に持ち込むことが求められる。しかし、迅速に対応することを優先するあまり、一部のメンバーに自分たちは取り残されていると感じさせたり異なる視点を持っている人々を議論に参加させなかったりする可能性もある。

また、急いで行動しすぎると人間関係をじっくり構築したり、ユニークな発想を持つメンバーが問題解決の議論に貢献させたりする余裕を持つことを困難にする可能性もある。

今日のように私たちの働き方や取り組むべき問題が変化している環境において、リーダーたる人々はその問題解決のためにチームの創造性を発揮し、多様な考え方を活用するべくチームをどのようにリードするのがベストなのかを問われている。その問いに対し、デザイン思考を用いるべきと主張する人もいる（例えば、BrownとKatzの2019年の論文）。

職場の多様性は急速に増している。それでもなお、リーダーシップの役割において女性は男性に遅れをとっており、より多くの女性がリーダーシップの役割を担うためには、企業は協働的リーダーシップの価値観に沿った大幅な構造改革を図らなければならないとGeffnerは2023年の論文で主張する。

最近の研究では、ミレニアル世代とZ世代の就労者が職場に持ち込む価値観は従来と大きく異なってきているという。

即ち、職場でのコミュニケーションの質の向上と社会的問題に対する意識の高さが雇用主に期待されていることがわかっている (Johns Hopkins, 2013)。

このような若手の期待は、協働的リーダーシップと非常に親和性が高いといえる。

職場の多様性すなわちメンバーの多様な視点や感性、考え方を意識的にサポートすることは、明確な業績貢献につながり得る。

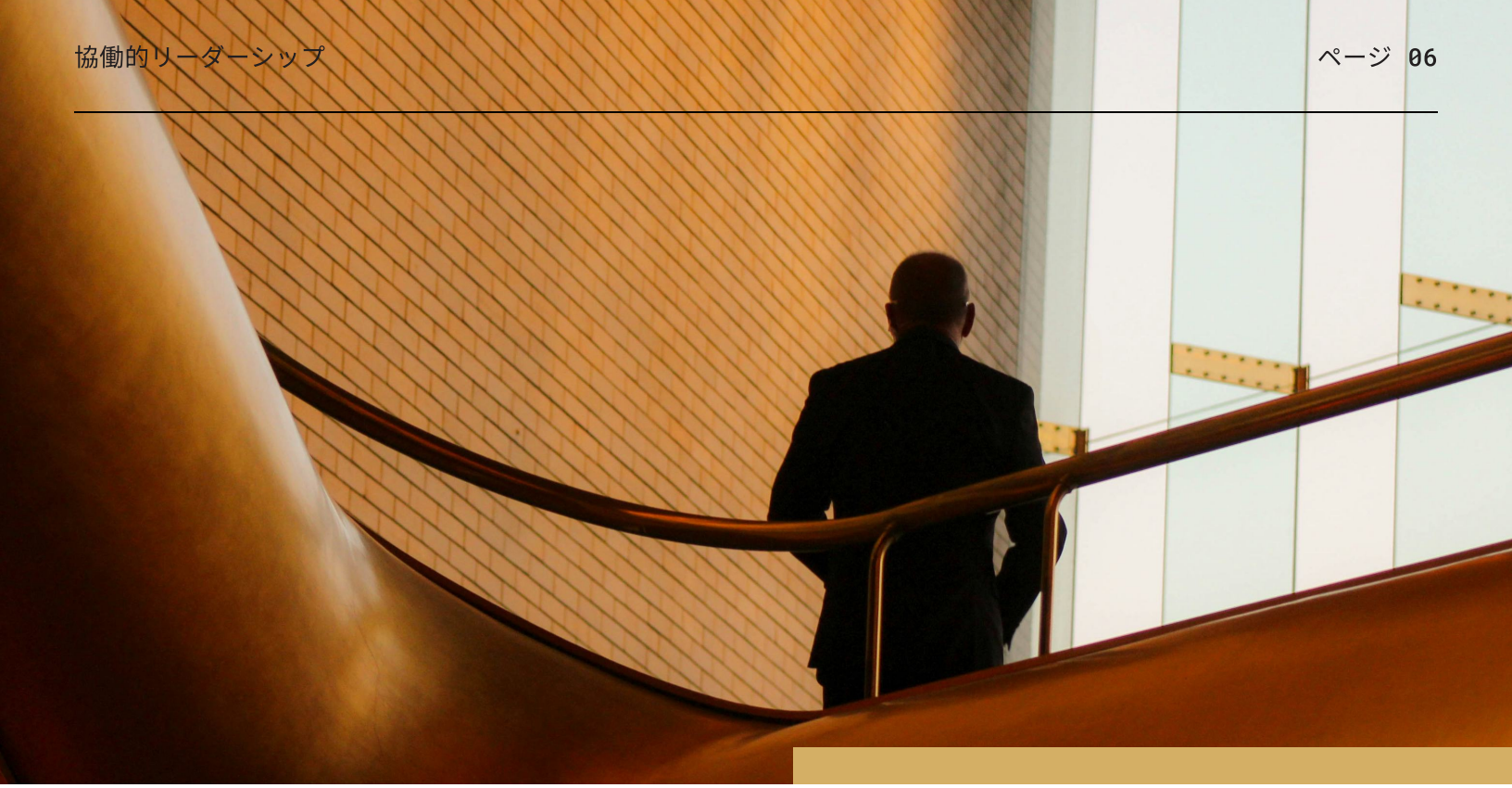
ダイバーシティ（多様性）の重要性に関する研究では、チームには2つ以上の次元の異なる多様性が必要であることが指摘されている。

理想的な組み合わせとしては、先天的な多様性（性別や国籍など生まれながらの特徴で構成される）と後天的な多様性（経験やスキルなど時間と共に得られたもので構成される）という2次元の多様性が考えられる。

2次元的多様性を重視する企業は、前年より市場シェアが伸びたと報告する可能性がそうした多様性を持たない企業より45%高く、新しい市場を獲得したと報告する可能性が70%高い (Hewlett, Marshall, and Sherbin, 2013)。

この2次元の多様性に関する研究では、仮に職場に2次元の多様性があったとしても、リーダーが権威主義的または放任主義的な場合、女性を含むいわゆる非主流の就労者メンバーの動機付けが低いことを示していた。最悪の場合、非主流の就労者メンバーのやる気を失わせ、自分の居場所がないかのように感じさせてしまうかもしれない。

職場には、自分の居場所があり、自分の声が届いているとメンバーが感じられるような環境が必要であり、協働的リーダーシップとはまさにこのような場を提供しながら上述の多様性のメリットを実現するものである。



協働的リーダーシップが必要な理由

COVID-19の大流行に伴うリモートワークへの急激なシフトが起こる以前から、世界中の企業はインターネットを通じ各地に分散している就労者をうまくサポートできるようにするための管理方法を適応させてきた。

また女性や外国人材の登用など従来の男性中心の職場からの変化に基づく構造的変化を企業内に生み出してきた（例：General Electric、Salesforce、IBM、Bank of America）。

アジャイル、リーン、デザイン思考など、チームがイノベーションを起こすために用いる手法の進化と相まって、リーダーは、都度生成されるプロジェクトチームのファシリテーターとして訓練されることが多くなった (Lauren, 2018)。

このような働き方の変化は、メンバーをしてより満足のいくワークライフバランスを求めようとさせ (Warzel and Petersen, 2021)、一方、リーダーはオンラインを含めプロジェクトメンバーの意思決定への公平な参加を強化できるファシリテーションのスキルを身に付けることを促されるようになった。

協働的リーダーは、ファシリテーションの力を活用することで、職場環境を生産的にし、チームが共有すべき目標を特定し、達成し、メンバー間に強い絆を築くことを目指している。

このリーダーシップスタイルにおいて、メンバーは全員が民主的で一貫したアプローチで自分の視点や考えを提供するよう「招かれ」る。この招かれること自体が、メンバーの心理的安心の醸成に役立つ。

この心理的安心とは、メンバーが、リーダーはもとより他のメンバーから嫌がらせを受けたりチーム内での地位や居場所を脅かされるといったことを一切心配せず、堂々と失敗したり、間違いを犯したりすることができる心理状態と定義される (Edmondson, 2018)

従い、協働的リーダーシップのアプローチを成功させるには参加メンバーの心理的安心を確実にするファシリテーションのスキルが不可欠である。

協働的リーダーシップとは

個人やチームに対する効果的なファシリテーションを重視し、すべてのチームメンバー、特に多様な背景を持つメンバーを着実に意思決定プロセスに招き入れ、メンバーへの権限移譲とメンバーのエンゲージメントを強化する、民主的で行動に焦点を当てたリーダーシップの形態である。

そもそも協働的リーダーシップとは？

協働的リーダーシップとは、個人やチームに対する効果的なファシリテーションを重視し、すべてのチームメンバー、特に多様な背景を持つメンバーを着実に意思決定プロセスに招き入れ、メンバーへの権限移譲とメンバーのエンゲージメントを強化する、民主的で行動に焦点を当てたリーダーシップの形態である。

このように、協働的リーダーシップは「トップにリーダーシップを集中するのではなく、現場に分散するものである」とBolman and Dealは2013の論文で説明している。

協働的リーダーシップを導入し成功させるには職場環境を構造的に変える必要がある。

特に全員参加がプロジェクトの成功に不可欠な組織ではなおさら変革が必要である。(Lauren, 2018; Spinuzzi, 2015)

協働的リーダーシップは、ファシリテーション型のコミュニケーションに根ざした一連の関与行動によってメンバーの包摂と帰属意識を高めるものといえる。

協力的な職場環境をメンバーと協働で創造することにより効果的なコミュニケーションと、メンバーとの強い絆そして全体的な成功を育んでいく。(Mintzberg, 2013)

協働的リーダーは、チームを人間中心で持続可能なように変革し、最終的に会社組織の目的の

実現に向けて重要なことを議論し、貢献し合える場をメンバーに与えることができる。

さらに、企業がインクルージョン・イニシアチブのような職場の変革をトップダウンで推進しようとする場合、それを現場において効果的に実現することができる。

リーダーの違いを生むのはそのリーダーが何を言うかではなく、何をするかだと言う人が多いであろう。協働的リーダーの場合、メンバー全員が参加できる場を設けることで、それぞれのメンバーと企業のベクトルを揃える。そのために協働的リーダーは、仕事への取り組み方や、メンバーの、特にプロジェクトチーム間で共有されるべき意思決定法を管理するための社内方針と手順を策定する方法を特定し、それを共有の上実行に移す。

協働的リーダーシップは、多くの場合、メンバーのためにしつらえるのではなく、メンバーとともに意識的に創り出されるものである。

協働的リーダーシップにもさまざまな導入形態がある。

ある職場では、組織のヒエラルキーが完全にフラットで、マネジャーもリーダーも存在せず、すべての社員が組織図の同じレベルで働いているかもしれない（例：Valve Corporation）。

一方、上下のヒエラルキーがはっきりした組織では、協働的リーダーシップの導入は、社員が懸念事項を提起したり、仕事を調整したり、プロジェクトの方向性について質問したりできる打ち合わせの場を設けるといった小刻みな形から導入し始めることができるかもしれない。

協働的リーダーシップは、多くの場合、メンバーのためにしつらえるのではなく、メンバーとともに意識的に創り出されるものである。

ファシリテーションと協働的リーダーシップの違いは何か？

イノベーションのためには部門を超えた協働作業が必要であるため、多くの企業がプロの社外のファシリテーターを雇っている。これらのファシリテーターは、プロジェクトマネージャー経験者であることもあれば、SCRUMマスター[1]のような特定の開発方法論のトレーニングを受けていることもある。さらに多くの場合、企業は、ファシリテーションのスキルが責任感の共有に役立つことから、全社員に協働的リーダーとしてのトレーニングを行ったりしている。

外部のファシリテーターは多くの場合、担当するグループ内の活性化（ダイナミクス）に焦点を当て、プロジェクトの方向性自身にはほとんど関与しない。

Doyleが2013年の論文で説明したように、「ファシリテーターとは、グループや組織がより効果的に機能し、協力し合い、相乗効果を発揮できるようにする個人である」。

ファシリテーターは共有された目標に向けたグループの進捗を管理する。

ファシリテーションは、会議の目標に関連して合意形成できる立場にある人であれば誰でも行うことができる実践的スキルで、適切な練習と準備さえすれば、集団の意思決定プロセスをインクルーシブにリードすることを可能にする。

一方、協働的リーダーは、ファシリテーションを使ってチームメンバーと組織のベクトルの調整を図り、チームの能力を高めていくという調整・育成力が問われる。

協働的リーダーは効果的なファシリテーションのテクニックに重点を置きながらも、ダイナミックで公平な職場環境を作ることにも取り組んでいる。

ファシリテーターと違い、協働的リーダーの仕事は時間に縛られない。

ファシリテーターが特定の会議をリードするのに対して、協働的リーダーは、自分がリードするメンバー、プロセス、プロジェクト、職場環境の継続的な改善に向けて働く。

DeMarcoとListerが1999の論文で説明するように、協働的リーダーはチームを構築するのではなく、チームを成長させることに目を向ける。

協働的リーダーシップのために大切な「共感と思いやり」そしてより良いファシリテーションのための5つのポイント

共感と思いやりをチーム内に意識的に育むことは協働的リーダーシップにとって極めて重要である。実際、対話を通じて共感と思いやりを伝えることに意識的に取り組むことができる能力は、効果的なファシリテーションに不可欠なコアスキルと密接な関係がある。以下に示す通り効果的なファシリテーションのコアスキルは、目的意識、包摂性（インクルージョン）、明確性、深掘り、適応力の5つである。協働的リーダーとなるために、どのようにこれらの資質を実践に活かすべきか、特に共感と思いやりをもってリーダーシップをとるための方法について説明する。

01 まず目的ありき

ファシリテーションもリーダーシップも、目的がすべてである。北極星のように航海の指針となる大いなる目標と明確な目的がなければ、会議は時間の無駄に感じられる。リーダーシップに当てはめても同じことが言える。もし協働的リーダーがメンバーを導くべき目的が明確でなければ、彼らに業務や責任を与えてもメンバーのエンゲージメントやオーナーシップを高めることはできない。メンバーは漂流感を感じ、やる気をなくしてしまう。

目的を持つということは、単に方向性を持つということではなく、その方向性を共有し、そこに向けて進むための環境を共に形づくることである。そしてその過程を通じ、メンバー全員が目的とのつながりを感じ、その実現のために自らの時間と労力を投資することを可能にすることである。

協働的リーダーシップでは、目的はチームとともに、チームを通じて定義され、組織（会社）の目標に沿った形で行われる。共通の目的を持って働くことで、個々のメンバーのニーズ、目標、価値観に関心を示し、共感し、帰属意識を高め合うことができる。

目的は、メンバーが専門能力を求める機会（なぜ特定の専門能力を追求するのか）や、チームメイトの間で疑問をぶつけあう機会を通じて気づき、定義していくこともできる。また、今日多くの組織や個人が直面している社会的な問題に取り組むという目的を共有するなど、より広範な影響力を持つこととして定義することもできる。

02 包摂性（インクルージョン）

現代の多くの企業は定期的にインクルージョンへのコミットメントを喧伝しているが、それがチームメンバー全員の納得を得ているとは限らない。協働的リーダーは、思いやりや共感の示し方、会議のファシリテーションのやり方、業務の進め方などによって、組織の包括性に大きな影響を与えることができる。

協働的リーダーは、ファシリテーションのスキルによりメンバー全員の参加を求め、どのようなアイデアであっても歓迎され、信頼に満ちた心理的に安全な環境を創造することができる。大切なことは、インクルージョンは会議室内だけのことではないということであり、協働的リーダーは多様なグループを招き入れ、関係者の誰をも見落とさないように目配りすることである。インクルージョンの姿勢が見えやすいのはやはり会議であり、会議のデザイン、議題の共有、メンバーのアイデアやフィードバックを共有していくファシリテーションのやり方で顕著となる。

03 明確さ

企業のコミュニケーションの弊害として、意味や意図が選別しきれないまま大量の情報が共有されるオーバーフローの問題や、意味や意図が不明なままの情報の共有といった透明性不足の問題がありがちである。

協働的リーダーは目標や目的を明確に伝えることでメンバーを招き入れ、メンバーを一方的な受信者とするのではなく、協働的プロセスの一員とする。

協働的リーダーのファシリテーションにより、メンバーは人間同士のコミュニケーションのさまざまな力学を知り、何を、いつ、どのように伝えるべきかといったことに気づいていく。また、メンバーがプロフェッショナルとして成長し、職場に生産的に貢献する方法をプロの先輩方との議論の中から学ぶこともできる。

協働的リーダーは、明確なコミュニケーションを用いて、指示ではなく導くことで共通の目標に向かってチームの集中力を高める。説得するのではなく、理解しようと努めるのである。

そうした協働的リーダーの明確な態度、明確なコミュニケーションにはメンバーの成功に対する敬意や配慮、関心を明確に示すことも含まれる。

04 深掘り

協働的リーダーシップはデザイン思考と密接に結びついており、問題や決定を全体的にとらえ、不確実性や曖昧さを歓迎し、問題のあらゆる側面をよりよく考慮することを促す。

したがって、協働的リーダーは好奇心を活用し、会議の議題についてメンバーのフィードバックを求め、チームのメンバーのニーズを中心に据えることで、公平性を促進すべきである。

このアプローチの根底には、個々のメンバーのアイデアや関心事項には価値があり、深掘りする価値があるという思いがある。

協働的リーダーは、練り上げられたファシリテーションの方法を駆使することで、意識的にメンバーを深掘りし、彼らの創造性とイノベーションを最大限引き出すことができる。

メンバーの潜在力を深掘りして発揮させるよう意識的に構成した環境を構築することで、チームの集合的な知性を活用することも可能となり、その他の職場の利害関係者に対しても共感と思いやりをもって協働することができる。

05 適応力

世界の変化の速さを考えると、優れたリーダーには高い適応力が求められる。

協働的リーダーにとって、適応力は単なる流行語ではなく、真の進歩と協働の礎となるものである。

協働的リーダーは、ニーズの変化の見極め、計画が失敗したときの対応、チームメンバーの気分の理解など、柔軟な適応力を必要としている。彼らはリードし、リードされることができる。

綿密に練られた計画は、偉大なリーダーの究極の証のように思えるかもしれないが、偉大なリーダーは、計画は計画であり、予想されたコースから外れた場合にどうすべきかを知っている。

協働的・リーダーは、表面的な問題だけでなく、それを解決すればチームを変革の軌道に乗せることができるような核心的な課題に取り組むために、その適応力を駆使する。

その結果当初の計画を完全に破棄することになっても厭わないほどに本質を睨んだ適応力である。

インクルージョンは会議室の外から始まり、協力的なリーダーは多様なグループを招待し、誰も見落とさないようにする。

協働的リーダーシップの5つのメリット

様々な市場における企業研究において、特にグローバルな企業において競争力を維持しようとする場合、協働的リーダーシップが組織にプラスの影響を与えることが確認されている（例えば、Maaloufの 2019年の研究やAng'anaとChiromaの2021年の共同研究）。

協働的リーダーシップスタイルは、それが具体的にもたらす以下の5つのメリットにおいて他のリーダーシップのアプローチの中でも際立っている。

01. 意思決定プロセスの改善

権威主義的な職場環境では、反論やフィードバックの余地が少なく、会社のリーダーから決定が下される。

一方、協働的リーダーシップは、ファシリテーションを通じメンバーの意思決定プロセスへの積極的でオープンな参加を促す。

Ang'anaとKilikaの2022年の研究によると、協働的なアプローチは、仕事に対するメンバーのオーナーシップを高め、組織のミッションへのメンバーのエンゲージメントを高めるとされている。

このように協働的リーダーシップは、グループの意思決定プロセスの改善をもたらすが、そのためには熟練したファシリテーションが必要であり、適切なコミュニケーションスキルとファシリテーション・タスクのツールキットを必要とするる。

02. 生産性と効率の向上

協働的リーダーシップのもとで働くと、メンバーは自律的に行動し、自分の役割に力が与えられていると感じる。

これらのメンバーは意思決定プロセスに参加したため、主要目標とその達成における自分の役割をよく理解している。その結果メンバーが仕事や会社への貢献が効果的に行えるようになる。そして、次の成長欲求として専門能力開発の動機が生じ、全体的な生産性が向上する (Ang'ana and Chiroma, 2021)。

協働的リーダーはまた、ファシリテーションのテクニックを実践することで会議の効率化を図ることができる。

03. より強い対人関係

優れた協働的リーダーは、チームメンバーとの信頼関係を育むとともにそのメンバー同士の強い絆を育む機会を提供する。このような関係性の向上は、メンバー同士がお互いを応援し、支え合う生産的で前向きな職場環境を生み出すことになる (VanVactor, 2012)。

チームメンバー全員を意思決定プロセスに参加させることで、協働的リーダーは、メンバーが遠慮なく発言し合い、様々な意見や専門知識を活用し合う機会を増やす。

協働的リーダーは、ファシリテーションの話術を活用し、感情的な対立を建設的な討論に変え、その討論に穏やかに介入しながらメンバーをゴールへと導く。

04. より大きな革新と創造的思考

権威主義的なリーダーシップが意思決定者を限定するのに対し、協働的リーダーシップは独自の専門分野と視点を持つより多くのチームメンバーに意思決定プロセスを開放する。

協働的な職場環境は、チームメンバーが頭を寄せ合い、創造性を発揮して問題に取り組む機会を与え、より大きなイノベーションにつながる可能性をもたらす (Carlström, 2022)

協働的リーダーは、問題や過去の判断を複数の角度から見ることで異なる経歴や専門分野を持つチームメンバーを生かし、より大きな革新と創造性を発揮することができる。

05. 職場への関与と参加の増加

協働的リーダーシップの実践の核心は、「参加」にある。

協働的リーダーは、積極的な傾聴と建設的なフィードバックを通じて、メンバーのアイデアや貢献が評価されていることを明示的に示し、参加意欲をさらに高める。

メンバーは最初から意思決定プロセスに参加することで、組織の目標に対するオーナーシップをより強く感じることができる。

協働的リーダーは、メンバー全員が地に足をつけ、短期的・長期的な目標に積極的に貢献しようとするエンゲージメント（関与）の意識を高めることができる。

協働的リーダーシップの課題点

協働的リーダーシップの主な課題は、チームと上位組織の間のズレである。

権威主義的なリーダーシップスタイルは、協働的アプローチと相反するところがあるため、チームで協働的リーダーシップを発揮するには上位組織のリーダーが協働的リーダーシップスタイルを了解していることが重要である。

そうした了解や理解がないと組織の意思決定や会議の進め方からチームの管理方法まで、あらゆることに関して対立することになりかねない。このような問題は、組織力を低下させ、イノベーションを阻害することになりかねない (Carlström, 2022)。熟練したファシリテーターがセッションの中で参加者それぞれのベクトルをそろえていくように、協働的リーダーは、組織をどのように運営するかということに関して、リーダー同士のベクトルをそろえる努力をすべきである。

その点、大企業で協働的リーダーシップのアプローチを導入することはそのリーダーの数の多さからして困難に思えるかもしれないが、あらゆる規模の多くの組織が、それを成功させている。例えば、代表的なアイスクリームブランドであるベン＆ジェリーズの創業者、ベン・コーエンとジェリー・グリーンフィールドは、ビジネスに対して民主的でインクルーシブなアプローチを長年支持してきた。彼らの組織では、あらゆるレベルのメンバーがアイデアを提供し、懸念を表明し、会社の決定に対して発言できるようなプロセスを設定した。

同社だけでなく、IBM、セールスフォース、ゼネラル・エレクトリック、バンク・オブ・アメリカといった大企業も近年同様の取り組みを行っている。

バンク・オブ・アメリカは、組織内で協働的リーダーシップスタイルを導入した理由として、今や5つの異なる世代が一緒に働いているという事実を掲げている。

意思決定の公平な方法を求めて、信頼関係を築き、全世代のメンバーが組織の成功に参加できるよう、協働的アプローチを採用したという。

ボルテージコントロールは 協働的リーダーの養成を目指す

ボルテージコントロールは、ファシリテーションと協働的リーダーシップの研修の第一人者です。

単発のワークショップに重点を置く多くの研修会社とは異なり、ボルテージコントロールでは、チームを導くために、過去の経験から深くカスタマイズされたアプローチを取ります。

アセスメントデータを用いて企業向け研修カリキュラムをカスタマイズし、ワークショップから資格認定にいたるユニークで最新の学習体験を提供します。

ボルテージコントロール社の研修の受講者は卒業後も同社が運営するコミュニティサイトやイベントを通じ、現場での気づきや教訓を学習仲間と共有し合い、新たな学びを得ていくことが可能です。

ボルテージコントロールのオースティンの本社では、ファシリテーションのトップリーダーや最新のメソドロジーを集結させ、認定資格やワークショップなどを通じて、ファシリテーションのスキルを常にアップデートしています。

また、ボルテージコントロール社はファシリテーターのコミュニティであるFacilitation Labを主催しています。

ファシリテーション・ラボは隔週で開催され、他のファシリテーターと交流し、学びを深め、新しいテクニックやツールに触れることができる無料の場を提供しています。

参考文献

Ang'ana, G.A. & Chiroma, J.A. (2021). Collaborative Leadership and its Influence in Building and Sustaining Successful Cross-Functional Relationships in Organizations in Kenya. Journal of Business and Management, 23(8), 18-26.

Ang'ana, G. A., & Kilika, J. M. (2022). Collaborative Leadership in an Organizational Context: A Research Agenda. Journal of Human Resource & Leadership, 6(1), 48–71. https://doi.org/10.53819/81018102t2050

Bank of America. (n.d.). Collaborative leadership. Retrieved from https://www.privatebank.bankofamerica.com/articles/collaborative-leadership.html

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). Reframing organizations : artistry, choice and leadership (6th edition.). Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley.

Brown, T., & Katz, Barry. (2019). Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation (Revised and updated edition.). HarperBusiness.

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, 8(2), 5–21. https://doi.org/10.2307/1511637

Carlström, C. (2022). Collaborative Leadership and Innovation: Management, Strategy and Creativity. Routledge.

DeMarco, Tom., & Lister, T. R. (1999). Peopleware : productive projects and teams (Second edition.). New York, NY: Dorset House Pub.

Doyle (2013). Foreword. In S. Kaner Facilitator's guide to participatory decision-making (Third edition.). San Francisco, California: Jossey-Bass.

Edmondson, A.C. (2018). The Fearless Organization. Wiley.

Geffner, C. (2023). Ten Percent Of Fortune 500 Companies Are Now Women-Led: The Changing Face Of Leadership. Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/03/17/ten-percent-of-fortune-500-companies-are-now-women-led-the-changing-face-of-leadership/?sh=4908b0ac3498

Hewlett, S.A., Marshall, M., and Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation

Johns Hopkins (2023). Gen Z in the workplace: How should companies adapt? Retrieved from https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/

Kaner, S. (2014). Facilitator's guide to participatory decision-making (Third edition.). San Francisco, California: Jossey-Bass.

Lauren, B. (2018). Communicating project management: A participatory rhetoric for development teams. Routledge.

Maalouf, G.Y. (2019). Effects of collaborative leadership on organizational performance. International Journal of Multidisciplinary Research and Development, 6(1), 138-144. Retrieved from https://www.allsubjectjournal.com/archives/2019/vol6/issue1/5-12-82

Mintzberg, H. (2013). Simply Managing. Berrett-Koehler Publishers. Rainie and Wellman, 2012

Horst W. J. Rittel, & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences, 4(2), 155–169. https://doi.org/10.1007/BF01405730

Spinuzzi, C. (2015). All Edge: Inside the New Workplace Networks (1st ed.). The University of Chicago Press.

VanVactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of health care. Journal of Business Research, 65(4), 555–561. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.021

Warzel, C., & Petersen, A. H. (2021). Out of Office. Knopf.