

# Voorwoord bij de vijfde, herziene druk

Dit is alweer de vijfde druk van *Managementvaardigheden voor projectleiders*.

Samen met het boek *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen* vormt dit boek een twee-eenheid. In het eerstgenoemde boek van Jan Verhaar en Iris Eshel worden de projectmanagementtools beschreven, de ‘harde kant’ van het projectmanagement, gebaseerd op een algemeen toepasbaar projectmanagementconcept en de organisatorische, financiële en planningsaspecten van een project. Het boek is van oorsprong toegespitst op evenementenprojecten, maar is daarnaast zeer goed bruikbaar voor andersoortige projecten.

In *Managementvaardigheden voor projectleiders* staat de ‘zachtere kant’ van projectmanagement centraal. Het gaat in dit boek om de projectleider en zijn benodigde kennis en vaardigheden op het gebied van (persoonlijk) leiderschap en het aansturen van personen en middelen binnen projectteams.

In deze herziene versie van *Managementvaardigheden voor projectleiders* wordt de methodiek van de methodische en gefaseerde aanpak van een project bij aanvang kort besproken en toegelicht. Verder is er bewust voor gekozen om ook in deze vijfde herziene druk ons niet te focussen op het evenement als project, maar om het boek bruikbaar te laten zijn voor een ieder die de uitdagende functie van projectleider toegewezen krijgt.

Hiermee kan dit boek ook los van *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen* worden bestudeerd en gelezen. Op deze manier hopen de auteurs erin geslaagd te zijn een boek te schrijven dat nuttig is voor iedereen die een eindverantwoordelijke rol heeft als projectleider.

*Managementvaardigheden voor projectleiders* bevat drie delen. In deel I worden leiderschap en leidinggeven vanuit een theoretische benadering beschreven. Deel II gaat over de projectleider in zijn dagelijkse praktijk. Tevens wordt er vanaf de vorige druk specifiek stilgestaan bij persoonlijk leiderschap. In deel III staat daarom de persoonlijke effectiviteit van de projectleider, zijn persoonlijkheid, zijn functioneren en eigen (professionele) ontwikkeling centraal.

In deze vijfde druk is van de gelegenheid gebruikgemaakt om het boek te herzien en waar nodig te actualiseren. In de vorige druk werd al besloten om nadrukkelijker dan in de voorgaande editie stil te staan bij (team)coaching en aandacht

te besteden aan het aansturen van een projectteam tijdens bijvoorbeeld een veranderproces of organisatieontwikkeling. Dit keer zijn er onder andere aanvullingen opgenomen op het gebied van teamcoaching vanuit nieuwe perspectieven en met behulp van nieuwe technieken. Deze en andere aanpassingen zijn niet alleen voortgekomen uit onze eigen ervaring met het boek of door recente publicaties of inzichten van andere auteurs, maar zijn zeker ook een gevolg van verbetersuggesties die gebruikers ons hebben gegeven. Hiervoor zijn wij hen zeer dankbaar. Wij zijn ervan overtuigd dat de gebruikswaarde van het boek daardoor verder is toegenomen.

Met dit boek willen wij op een toegankelijke manier, aan studenten binnen het hoger onderwijs en anderen, een aantal vaardigheden presenteren die onontbeerlijk zijn voor projectleiders in hun dagelijkse praktijk. Ook vinden de lezers een groot aantal praktische handreikingen voor de toepassing van deze vaardigheden in projecten binnen hun opleiding of huidige of toekomstige werkpraktijk.

Daarnaast is het boek – mede door de aanvullingen en aanpassingen in deze en de vorige druk – zeer geschikt voor projectleiders die een dergelijke rol krijgen toegewezen of al als professioneel projectleider werkzaam zijn.

Een laatste aanpassing in deze nieuwe druk is het feit dat dit boek vergezeld gaat van een website waarop onder andere ondersteunend (les)materiaal te vinden is. Ook worden hier alle testen uit deel III in pdf-formaat beschikbaar gesteld. Dit vergemakkelijkt het gebruik ervan binnen de eigen organisatie of het eigen team. Daar waar van toepassing wordt in het boek naar de website verwezen.

Wij hopen dat deze herziene en geactualiseerde nieuwe druk bruikbaar is voor iedereen die de boeiende en vaak ook spannende uitdaging als projectleider aangaat.

Bussum, 1 maart 2017

Cees Rosman en Jan Verhaar

# Inhoud

Voorwoord bij de vijfde, herziene druk	5
Ter aanbeveling	11
<b>1 Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1 Wat is projectmanagement?	14
1.2 Indeling van dit boek	16
1.3 Voor wie is dit boek bestemd?	17
1.4 Hoe kun je dit boek gebruiken?	18
1.5 Website als praktisch hulpmiddel	18
<b>Deel I Een theoretische benadering van leiderschap en leidinggeven</b>	<b>19</b>
<b>2 Projectleiderschap</b>	<b>21</b>
2.1 De functie-inhoud van de projectleider	21
2.2 Leidinggeven	28
2.3 Flow	44
2.4 Motiveren van medewerkers	47
<b>Deel II De projectleider in zijn dagelijkse praktijk</b>	<b>51</b>
<b>3 Teamfunctioneren</b>	<b>53</b>
3.1 Het samenstellen van een team	54
3.2 Samenwerkingsafspraken en commitment	60
3.3 Teamcommunicatie	63
3.4 Teamcoaching	69
3.5 Teamontwikkeling	73
3.6 Teamproductiviteit	80
<b>4 Probleemhantering, een eerste verkenning</b>	<b>89</b>
4.1 Omgaan met een impasse in het team	90
4.2 Wat is een conflict?	90
4.3 Soorten conflicten	92
4.4 Het escalatieverloop van conflicten	95
4.5 Mogelijke rollen van een buitenstaander	99

4.6	De procesaanpak van de mediator	100
4.7	De aanpak van de interveniërende bemiddelaar	101
4.8	Effectief onderhandelen	105
<b>5</b>	<b>Problemen oplossen</b>	<b>113</b>
5.1	Vijf probleemsoorten en twee benaderingen	113
5.2	De rationele benadering	116
5.3	De intuïtieve benadering	118
5.4	Verschillende stijlen van probleembenadering	119
5.5	Oordeelsvorming	121
5.6	Creatieve technieken	123
5.7	Interventies plegen	125
<b>6</b>	<b>Projectvergaderingen</b>	<b>129</b>
6.1	Algemene aspecten van overleg bij projecten	130
6.2	Argumenteren	136
6.3	Beïnvloedingsstijlen	141
6.4	Besluitvorming	144
6.5	Vorbereiden van vergaderingen	146
6.6	Uitvoeren van de vergadering	153
6.7	De schriftelijke verslaglegging van een bespreking	157
<b>7</b>	<b>Projectrapportage</b>	<b>163</b>
7.1	Schriftelijke rapportage	163
7.2	Mondelinge rapportage: de projectpresentatie	171
<b>8</b>	<b>Persoonlijk leiderschap: leidinggeven aan jezelf</b>	<b>189</b>
8.1	Inleiding	190
8.2	De zeven eigenschappen van effectief leiderschap	194
8.3	De achtste eigenschap	205
8.4	Kernkwaliteiten en persoonlijkheidsprofielen	210
8.5	Persoonlijkheid en persoonlijk gedrag	214
8.6	Het leerproces	226
8.7	Vergeet jezelf niet: de zevende eigenschap in praktijk brengen	235
8.8	Wat kun je zelf doen?	242
8.9	Een doelgerichte aanpak	244
<b>Deel III</b>	<b>Testen, oefeningen en aanwijzingen voor de projectleider</b>	<b>247</b>
1.	Test je leiderschapsstijl	249
2.	Test je emotionele intelligentie (EQ)	252
3.	Teamroltest (Belbin)	255
4.	Test je communicatieprofiel	259

5. Feedbackoefeningen	267
6. Op welke manier pak jij vraagstukken aan?	269
7. Tips voor het uitpraten van een conflict	272
8. Team-zelfevaluatie	274
9. Bepaal jouw conflictstrategie	276
10. Test je stressniveau	285
11. Test het teamfunctioneren	291
12. Test de organisatiecultuur	293
13. MBTI-leiderschaps-/persoonlijkheidstest	296
14. De Big Five-persoonlijkheidstest	300
15. Test je gedrag (de Roos van Leary)	302
<b>Bijlagen</b>	<b>303</b>
<b>Bijlage 1: Teamrollen van Belbin</b>	<b>305</b>
<b>Bijlage 2: Omgaan met een impasse in het team</b>	<b>319</b>
<b>Bijlage 3: Kernkwaliteitenoverzicht</b>	<b>323</b>
<b>Literatuur</b>	<b>325</b>
<b>Register</b>	<b>329</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>335</b>



# Ter aanbeveling

Als projectleider heb je vaak een bijzondere rol in een organisatie te vervullen. Iemand die uitsluitend als projectleider werkt, zal per jaar meerdere, soms zeer uiteenlopende opdrachten in projectvorm moeten uitvoeren. Dat betekent regelmatig schakelen en aanpassen aan een nieuw onderwerp, veranderde setting en omstandigheden.

Het komt ook nogal eens voor dat een opdracht naast het reguliere werk gedaan moet worden (het project) en geen deel uitmaakt van je dagelijkse taken, waarbij er beperkte middelen (geld, tijd, mensen) zijn om die uit te voeren en je een multidisciplinair team van mensen hebt dat is samengesteld uit allerlei gelegingen in de organisatie. En dan heb je nog mazzel als dit allemaal al duidelijk is wanneer je aan het project begint.

Hopelijk is er al nagedacht over een strakke en duidelijk geformuleerde projectopdracht. Vaak echter moet je eerst nog van alles helder krijgen voor je echt van start kunt gaan. Ik denk hierbij aan de scope van het project, de doelen, het gewenste of beschikbare budget, de teamsamenstelling, het gewenste resultaat en de deadline(s). Een goede voorbereiding is ook hier het halve werk. Vervolgens moet het natuurlijk ook nog allemaal voor elkaar komen. Dat is nog best lastig als je niet de hiërarchisch leidinggevende van je team bent.

Dit alles betekent dat je als projectleider breed onderlegd moet zijn om succes te behalen. Er wordt veel van je gevraagd: overzicht en duidelijkheid creëren, empathie en doorzettingskracht tonen, samenwerken, doelgerichtheid, leiderschap enzovoort. Hoewel je officieel geen manager bent, vertonen de kwaliteiten die van je gevraagd worden veel overeenkomsten met die van een 'gewone' leidinggevende. Met dat verschil dat jij het nog meer van je overtuigingskracht en verbindende kwaliteiten moet hebben, omdat je teamleden vaak iemand anders als 'echte' leidinggevende hebben.

Het goede nieuws is: dat kun je leren.

Deze vijfde druk van de 'klassieker' *Managementvaardigheden voor projectleiders* van Cees Rosman en Jan Verhaar biedt je overzicht en inzicht in alle zaken die je als projectleider tegen kunt komen als het gaat om projectleiderschap, teamvorming en teamontwikkeling, problemen en conflicten oplossen, vergaderen en rapporteren. Het boek beschrijft de theorie en biedt nuttige oefeningen waarmee je dit alles in praktijk kunt brengen.

Bovenal gaat het ook om jouw rol als projectleider en jouw persoonlijke ontwikkeling vanuit het perspectief van persoonlijk leiderschap. Mede door dit

boek krijg je inzicht in wie jij bent en hoe je eigen stijl meespeelt in hoe je werkt. Een echte leider wordt niet een ander mens van het lezen van een managementboek, of het doen van een managementcursus. Wel leer je jezelf zo goed kennen dat je veel effectiever om kunt gaan met je eigen kracht en valkuilen. Je leert om datgene wat je zelf niet inbrengt aan te vullen met de kracht van je teamleden. Dan ben je samen meer dan een optelsom van individuen en overtuig je als projectleider door je authenticiteit.

De auteurs van dit boek zijn er goed in geslaagd om alle relevante aspecten en de daarbij behorende vaardigheden van de projectleider op een toegankelijke wijze te beschrijven. Ik beveel dit boek dan ook van harte aan.

Jet de Ranitz

Voorzitter College van Bestuur Hogeschool Inholland



- 1.1 Wat is projectmanagement?
- 1.2 Indeling van dit boek
- 1.3 Voor wie is dit boek bestemd?
- 1.4 Hoe kun je dit boek gebruiken?
- 1.5 Website als praktisch hulpmiddel

Zowel bedrijven als instellingen worden al langere tijd geconfronteerd met ingrijpende veranderingen. De recente mondiale economische situatie noodzaakte tal van organisaties om kritisch naar eigen interne processen en structuren te kijken. Dit heeft geleid tot heroriëntatie, niet alleen binnen allerlei sectoren, maar ook binnen de overheid. We zien dat er binnen organisaties nieuwe (marketing)strategieën ontwikkeld worden en noodzakelijke herstructurering van bedrijfsprocessen plaatsvindt. Het opstellen van verbeter- en veranderplannen moet het mogelijk maken dat er nieuwe en andere werkprocessen worden geïntroduceerd. Internet en sociale media hebben de afgelopen jaren het landschap waarin wij werken en leven drastisch veranderd. Niet zelden zien we dat bedrijven die vele jaren het Nederlandse straatbeeld bepaalden, slachtoffer worden van deze en andere ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan het verdwijnen van het gerenommeerde warenhuisconcern Vroom & Dreesmann in het voorjaar van 2016. Organisaties zien de noodzaak tot het aanpassen van hun producten- en dienstenaanbod of veranderen hun distributiemethodes, zeker nu een groeiend aantal consumenten online koopt. Dit vraagt om inventiviteit, direct handelen en het bedenken van innovatieve oplossingen voor tal van uiteenlopende vraagstukken. Niet in de laatste plaats omdat klanten kritischer en oplettender zijn geworden, steeds meer ‘waar voor hun geld’ willen hebben en hogere eisen stellen aan kwaliteit en dienstverlening. Inspelen op veranderde wensen en behoeften – zeker van de jongere generaties, zoals de veelbesproken generatie Y – vormt een continue uitdaging voor organisaties en (zelfstandig) ondernemers.

Een meer op *output* gerichte sturing door de overheid, de concurrentiedruk, veranderend consumentengedrag en de komst van internet en toenemend gebruik van sociale media plaatsen zowel instellingen als bedrijven voor opdrachten die veel verder gaan dan het aanpassen van enkele procedures of organisatiestructuren. Deze ontwikkelingen verlangen een toenemende markt- en klantgerichte houding, vragen om een innovatieve aanpak van problemen,

optimalisering van werkprocessen en inzet van mensen en middelen gericht op de meest effectieve bedrijfsvoering.

Om deze veelal complexe processen te stroomlijnen en vorm en inhoud te geven, worden vaak multidisciplinaire projectteams opgezet, die bijvoorbeeld de opdracht krijgen om voorstellen te doen tot kwaliteitsverbetering of veranderingen in het werkproces of organisatieontwikkeling mogelijk te maken. Projecten worden opgezet en niet zelden is de tijdsdruk waaronder verbeteringen, veranderingen en plannen gerealiseerd moeten worden groot.

Het sturen van projecten stelt specifieke eisen aan het management van een organisatie. De projectopdracht moet helder worden geformuleerd en er moet een keuze worden gemaakt voor het juiste projectteam, dat op resultaatgerichte wijze aan de slag gaat met de opdracht en deze binnen een van te voren vastgestelde tijd succesvol afrondt. Van een projectleider wordt verwacht dat hij kiest voor een effectieve methodische aanpak, weet hoe hij een groep professionals aanstuurt en de vaardigheden heeft om samen te werken binnen een projectteam. Deze kennis en vaardigheden en andere competenties staan centraal in dit boek.

Ook binnen het projectgestuurde hoger onderwijs werken projectteams onder leiding van een projectleider aan uiteenlopende studieprojecten. Aan hen wordt als aankomend professionals de eis gesteld dat zij dergelijke projecten binnen de branche waarvoor zij worden opgeleid, succesvol kunnen managen.

In dit hoofdstuk wordt allereerst uitgelegd wat projectmanagement is. We gaan hierbij in op het projectmanagementproces. Verder geven we aanwijzingen aan de lezer over de indeling van het boek, voor wie het boek bestemd is en hoe het boek het best gebruikt kan worden. Als laatste lichten wij toe wat er te vinden is op de website die bij dit boek behoort.

## 1.1 Wat is projectmanagement?

Management heeft in zijn algemeenheid betrekking op het sturen van allerlei processen in een organisatie. Hierbij kun je denken aan productieprocessen, communicatieprocessen, de stroom van schriftelijke en mondelinge informatie, samenwerking tussen mensen, beheersing van bijvoorbeeld budgetten en tijd. De manager zorgt ervoor dat het bedrijfsproces zich blijft richten op de gekozen doelstelling van de organisatorische eenheid (instelling, bedrijf, afdeling, groep). Hij is als een luchtverkeersleider die in een druk luchtruim de verkeersstromen coördineert en stuurt.

Een manager kan grofweg gezegd in twee soorten organisaties werken. De eerste is de *permanente organisatie*, ook wel *moederorganisatie* of *staande organisatie* genoemd. Enkele voorbeelden hiervan zijn: een fabriek, een ministerie,

een museum, een productiebedrijf, een ziekenhuis, een theatergezelschap, een school, een winkelorganisatie, een (congres)hotel, een evenementenlocatie, een reclamebureau of een recreatiebedrijf.

De tweede soort is de *projectorganisatie*. Dit type organisatie wordt opgezet voor het realiseren van een concreet product, dienst of (verander)resultaat binnen een bepaalde tijd en heeft altijd een tijdelijk karakter.

Hierbij gaat het bijvoorbeeld om automatiseringsprojecten, verander- en verbetertrajecten, een beleidsontwikkelingsproject, het opzetten van een nieuwbouwproject, de aanleg van het tracé voor een hogesnelheidstrein of metrolijn, het organiseren van festivals, het ontwikkelen van een nieuw product of dienst, het opzetten van een reclamecampagne, film-, muziek- of theaterproducties, exposities, beurzen, sportevenementen, conferenties, bedrijfs evenementen en dergelijke.

Bij projectmanagement gaat het om het sturen van de processen, mensen en middelen binnen zo'n *tijdelijke* organisatie. Vaak vormen medewerkers uit diverse afdelingen van een permanente organisatie een tijdelijke organisatie om in projectteamverband een concreet doel te realiseren. Projectmanagement kenmerkt zich door het *systematisch* en *integraal* sturen van het (ontwikkelings)proces vanaf de start, waarbij het doel wordt vastgesteld of een initiatief wordt genomen tot aan het concrete eindproduct of projectresultaat.

### *Het projectmanagementproces*

Projectmanagement kent een aantal opeenvolgende stappen, die ook wel *de projectfases* worden genoemd. Deze stappen maken het mogelijk dat een project beheersbaar wordt.

Een project start veelal vanuit een noodzaak tot verbetering of verandering, of er is een initiatiefnemer die een idee of plan heeft dat hij graag verder wil laten uitwerken tot een kant-en-klaar product of dienst. De fase die hierbij hoort, is de *initiatieffase*. Deze eerste fase vormt de aanloop van het project, waarbinnen onder andere de uitgangspunten, een (voorlopig) gewenst resultaat, een denkrichting en de randvoorwaarden worden vastgelegd. In deze eerste fase wordt ook de basis gelegd voor een eventuele projectmatige aanpak. Deze fase eindigt vaak met een initiatiefvoorstel, een 'ruwe schets'.

De tweede fase is de *voorbereidingsfase*. In deze fase wordt het idee, het plan, de denkrichting uit de eerste fase nader uitgewerkt. De inhoudelijke aspecten van het project krijgen meer vorm en het wordt duidelijk wat er van het project verwacht wordt. Tevens wordt het vereiste (voorlopige) projectresultaat nader gedefinieerd. Dit alles wordt vervat in een projectplan.

Vervolgens volgt de derde fase, feitelijk een soort tussenfase, die de *uitwerkingsfase* wordt genoemd. In deze fase vindt de praktische vertaling plaats van het

inhoudelijke plan of het ontwerp dat in de voorbereidingsfase is ontwikkeld. Deze uitwerking is noodzakelijk om de betrokken medewerkers te laten weten welke definitieve keuzes er zijn gemaakt om tot het projectresultaat te komen. Het projectplan uit de vorige fase is zodanig technisch vertaald (bijvoorbeeld door het bepalen van benodigde menskracht, middelen en tijd) dat het uitgevoerd kan worden door een ander team en gereed is voor implementatie.

De implementatie van plannen en ideeën en de daadwerkelijke uitvoering van het project vinden plaats tijdens de vierde fase, de *uitvoeringsfase*. Hoe beter men de voorgaande en met name de tweede en derde fase heeft uitgevoerd, des te beter zal het projectresultaat in de vorm van een product, dienst of kant-en-klare oplossing voor een probleem zijn. Het is dan ook aan te raden de voorbereidende fases zo goed mogelijk te doordenken en uit te voeren, zodat bij de daadwerkelijke implementatie geen verrassingen ontstaan.

De laatste fase wordt de *afwikkelingsfase* of *evaluatiefase* genoemd. Nadat het project tot uitvoering is gebracht, is het zaak dat er een degelijke eindevaluatie plaatsvindt waarbij wordt vastgesteld of doelen zijn gerealiseerd en de oplossing, het nieuwe product of de nieuwe dienst naar behoren is, aansluit bij de wensen van de (interne) klanten en/of opdrachtgever, en een antwoord vormt op het in de initiatiefase gedefinieerde probleem. Indien noodzakelijk moeten nieuwe veranderingen en verbeteringen worden aangebracht en moet wellicht een nieuw (deel)project onder leiding van een projectleider worden opgestart.

Bij de inbreng van een manager kan een onderscheid worden gemaakt tussen *specifieke vaardigheden op het gebied van projectmanagement* en *algemene managementvaardigheden*. De eerste betreffen activiteiten die nodig zijn om het project te kunnen structureren en sturen, zoals het plannen, gefaseerd sturen, beheersen van tijd en beschikbaar budget, en het afstemmen van het project op de omgeving of de eisen van de opdrachtgever.

Bij de tweede categorie competenties gaat het om zaken als coachvaardigheden, vergader- en onderhandelingstechnieken, contact met de opdrachtgever en andere belanghebbenden, het motiveren van teamleden, het hanteren van conflicten en stress, het oplossen van problemen, de effectiviteit en keuze van de stijl van leidinggeven, de rolverdeling binnen het team en de teamontwikkeling en niet in de laatste plaats om het persoonlijk leiderschap van de projectleider.

## 1.2 Indeling van dit boek

Zoals gezegd maak je in dit boek uitgebreid kennis met aspecten die de samenwerking en de communicatie binnen projecten betreffen. Aan bod komen tal van vaardigheden en technieken die ondersteunend kunnen zijn bij het professioneel aanpakken van een project.

Deel I van dit boek gaat voornamelijk in op de theorie van (project)leiderschap. In deel II wordt aandacht besteed aan de praktische toepassing van de theorie. Ook worden in dit deel verschillende praktijksituaties beschreven. Het derde en laatste deel bevat verschillende testen en checklists die de projectleider kan gebruiken en toepassen.

Na deze inleiding wordt in de hoofdstukken 2 tot en met 7 aandacht besteed aan projectleiderschap en leidinggeven, teambuilding en samenwerking, probleemhantering en effectief onderhandelen, probleem oplossen, projectvergaderingen en schriftelijke en mondelinge projectrapportages. In hoofdstuk 8 staat de projectleider zelf centraal. We gaan in op persoonlijk leiderschap en de wijze waarop de projectleider hier invulling aan geeft. Ook besteden we aandacht aan stress en met name ook het voorkomen ervan. In het laatste hoofdstuk staan we stil bij de persoonlijke ontwikkeling van de projectleider. De verschillende thema's worden op een praktische wijze gepresenteerd, waar nodig voorafgegaan door een korte theoretische of beschouwende inleiding. Bij elk thema staan echter de praktische tips en de checklists voor de projectleider centraal.

In deel III staan diverse testen die gebruikt kunnen worden om zaken als leiderschapsstijl, mate van vertrouwen in teams, teamfunctioneren en dergelijke vast te stellen. Verder vind je er oefeningen en praktische tips. Deze tips kunnen behulpzaam zijn om zowel het projectleiderschap in praktische als persoonlijke zin te verbeteren. De testen pretenderen niet een wetenschappelijk verantwoorde doorlichting te zijn. Ze kunnen je echter wel een waardevol inzicht geven in bijvoorbeeld je eigen leiderschapsstijl, de specifieke manier waarop jij problemen te lijf gaat, de strategie waarmee jij conflicten benadert, of jouw manier van communiceren met teamleden.

Uit didactisch oogpunt worden de belangrijkste aspecten op diverse plekken herhaald. Omwille van de studeerbaarheid en bruikbaarheid verwijzen we regelmatig naar relevante paragrafen elders in dit boek, maar ook naar *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen*.

### 1.3 Voor wie is dit boek bestemd?

Dit boek over algemene én specifieke managementvaardigheden voor projectleiders is bedoeld als studieboek voor het hoger onderwijs (hogescholen en universiteiten). Het biedt studenten van allerlei studierichtingen waar de competentie *projectmanagement* of *projectleiderschap* in het opleidingsprogramma is opgenomen, de mogelijkheid om deze competenties te ontwikkelen. Dit boek levert binnen diverse instellingen voor hoger onderwijs, door zijn algemene toepasbaarheid en gebruiksvriendelijkheid, een belangrijke bijdrage aan het succes van allerlei vormen van projectonderwijs.

Mede gezien het feit dat in het boek ook op bescheiden schaal aandacht besteed wordt aan verbeter- en verandertrajecten, kan het boek ook houvast bieden bij

het inzetten van projectmanagement en het aansturen van projectteams tijdens dit soort trajecten. Daarnaast is het boek vanaf de voorgaande druk zo aangepast dat het ook voor professionele of aankomende projectleiders zeer bruikbaar kan zijn.

## 1.4 Hoe kun je dit boek gebruiken?

Dit boek heeft tot doel de lezer vertrouwd te maken met de verschillende aspecten van het leidinggeven aan projectteams en het managen van projecten. Je kunt het boek op verschillende manieren gebruiken, bijvoorbeeld als theorieboek, als werkboek bij trainingen en workshops gericht op het ontwikkelen van projectmanagementvaardigheden en als naslagwerk in de praktijk. In alle gevallen geldt dat het beste leerresultaat wordt bereikt wanneer bestuderen en toepassen in de praktijk hand in hand gaan.

### *Van de theorie naar de praktijk*

Je leest het boek, al dan niet in combinatie met het boek *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen*, eerst integraal door en gebruikt het vervolgens als gids tijdens je werkzaamheden in de praktijk als projectmanager.

### *Van de praktijk naar de theorie*

Als je het boek vanuit je eigen beroepspraktijk wilt toepassen, is het raadzaam om in ieder geval de hoofdstukken over projectleiderschap en teamfunctioneren te bestuderen. Tevens raden wij je aan je te verdiepen in de informatie over (team)coachen en persoonlijk leiderschap.

Omwille van de leesbaarheid is in dit boek de mannelijke aanspreekvorm gebruikt. Waar ‘hij’ staat geschreven, kun je uiteraard ook ‘zij’ lezen.

## 1.5 Website als praktisch hulpmiddel

Nieuw bij deze vijfde druk is de website *managementvaardighedenvoorprojectleiders.nl*, waar ondersteunend lesmateriaal te vinden is in de vorm van oefenvragen voor studenten. Daarnaast zijn ook de testen uit het boek op de website gezet, in een handig pdf-formaat zodat deze gedownload kunnen worden voor eigen gebruik. Tevens zijn er actuele artikelen te vinden over thema's die in het boek worden besproken. Ten slotte bevat het docentendeel de antwoorden en antwoordindicaties van de oefenvragen. Ook is het de bedoeling om op deze website regelmatig links naar bijvoorbeeld filmpjes en artikelen te plaatsen die als lesmateriaal gebruikt kunnen worden.

# Deel I

Een theoretische  
benadering van  
leiderschap en  
leidinggeven





- 2.1 De functie-inhoud van de projectleider
- 2.2 Leidinggeven
- 2.3 Flow
- 2.4 Motiveren van medewerkers

Als je binnen leer- en ontwikkeltrajecten de kans krijgt om de rol van projectleider op je te nemen, moet je deze kans met beide handen aanpakken. Binnen deze rol kun je competenties ontwikkelen die van grote waarde kunnen zijn voor je persoonlijke ontwikkeling als leidinggevende. In de eerste paragrafen van dit hoofdstuk gaan we in op functiebenaming en -inhoud. Vervolgens bespreken we verschillende leiderschapsstijlen. Daarna gaan we nader in op het in een *flow* brengen van een projectteam en het motiveren van medewerkers.

## 2.1 De functie-inhoud van de projectleider

Om een goed beeld te geven van wat een projectleider precies is, behandelen we hieronder een aantal aspecten van deze functie.

### 2.1.1 *Verskillende benamingen voor de functie*

De functiebenaming van de projectleider hangt samen met de mate waarin de opdrachtgever taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de leiding van een project delegeert. Hierin onderscheiden we: *projectmanager*, *projectleider* of *projectcoördinator*. De richtlijn die we hier voor de verschillende benamingen hanteren, is als volgt:

- Een *projectmanager* leidt omvangrijke en gecompliceerde projecten; meestal gaat het om een managementspecialist. Soms is een projectmanager verantwoordelijk voor meerdere (deel)projecten, die aangestuurd worden door verschillende projectleiders.
- Een *projectleider* leidt meer alledaagse projecten; een belangrijk accent ligt op de managementaspecten. De projectleider heeft een zelfstandige verantwoordelijkheid voor het realiseren van het projectresultaat. De randvoorwaarden worden echter door een 'hoger gezag', bijvoorbeeld de directie, de externe opdrachtgever of de stuurgroep, bepaald en daarover moet de

- projectleider periodiek rapporteren. De projectleider krijgt dus operationele bevoegdheid over de projectmedewerkers.
- Een *projectcoördinator* is primair bevoegd om disciplines/werkzaamheden op elkaar af te stemmen, veelal met geen of een beperkte bevoegdheid tot het geven van opdrachten. Het is vaak iemand uit het team die deze functie op zich neemt.

In de praktijk worden deze benamingen vaak door elkaar gebruikt. We gaan in de volgende paragrafen nader in op de karakteristieken van de functie van *projectleider* en op aspecten van leiderschap.

### 2.1.2 *Projectleider: inhoudelijk deskundig of zakelijk vaardig?*

Zoals bij het vervullen van veel managementfuncties speelt ook bij het kiezen van een projectleider soms de vraag: moet hij primair vakinhoudelijk deskundig zijn, of op de eerste plaats een meer zakelijke houding aannemen? Hoewel duidelijk zal zijn dat bij een project zowel de doelgerichte aspecten als de zakelijke aspecten belangrijk zijn, is hier toch wel iets meer over te zeggen.

Projecten met een innovatief karakter, projecten waarvan het gewenste resultaat nog betrekkelijk onduidelijk is, of nieuwe en/of zeer gecompliceerde ontwikkeltrajecten stellen hoge eisen aan de *managementkwaliteiten* van een projectleider.

Gaat het echter om een project met een ontwerp karakter op betrekkelijk bekend terrein met een duidelijke resultaatbeschrijving, of gaat het om een projectresultaat waaraan bijzondere inhoudelijke eisen worden gesteld, dan kan het de voorkeur verdienen om het projectleiderschap op te dragen aan een *inhoudelijk* deskundige.

Verder kunnen we over het algemeen stellen dat in de eerste fase van een project de nadruk ligt op de projectaanpak, dus op de zakelijke aspecten. In deze initiatiefase wordt namelijk de basis gelegd voor het managen van het proces.

### 2.1.3 *De persoonskenmerken van de projectleider*

De projectleider wordt veelal aangesteld door het management of de directie. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij zeer omvangrijke complexe projecten of gecompliceerde verbetertrajecten, kiest men ervoor een gespecialiseerde externe projectleider op interimbasis aan te trekken. Deze persoon kan dan op zijn beurt worden ondersteund door een projectcoördinator vanuit de organisatie zelf, zodat er een verankering ontstaat tussen de externe projectleider en de interne organisatie.

De projectleider moet binnen de gestelde kaders de ruimte hebben zijn werk te doen en het project met goed resultaat af te ronden. Het verschil in positie en functieniveau tussen projectleider en zijn (interne) opdrachtgever brengt in de praktijk regelmatig met zich mee dat er binnen organisaties een ‘natuurlijk’ spanningsveld is tussen projectmanagers enerzijds en de managers in de moederorganisatie anderzijds.

In deze subparagraaf wordt kort ingegaan op de belangrijkste persoonskenmerken van de projectleider: eigenschappen waarmee ook bij de keuze van de projectleider rekening gehouden moet worden. In willekeurige volgorde zijn dit onder andere: daadkrachtig, communicatief vaardig, stressbestendig, accuraat, inlevend vermogen, taak- én mensgericht (een zeldzame combinatie!), inspirerend, overzicht kunnen bewaken, organisatorisch sterk, kunnen delegeren, initiatiefrijk, doorzettingskracht tonen, sociaal vaardig, energiek, zelfvertrouwen uitstralen, een hoge mate van stresstolerantie, emotioneel stabiel, innovatief, creatief, oplossingsgericht en kunnen anticiperen. Deze lijst is niet uitputtend; de veelheid van eigenschappen geeft wel aan dat de projectleider van ‘vele markten thuis moet zijn’. Het is meer dan waarschijnlijk dat niet al deze persoonskenmerken in één persoon verenigd zijn. Bij de teamsamenstelling is het dan van belang om vast te stellen in welke mate teamleden op ontbrekende gebieden complementair kunnen zijn aan de projectleider. Maar bij voorkeur wil natuurlijk iedere directie een ‘alleskunner en allesdoener’ op een dergelijke positie hebben. Om dit alles enigszins te relativëren hierbij een citaat uit *100 regels voor projectmanagement* van Burnaby Lautier (2006): ‘De ideale projectleider kun je wel definiëren maar hij bestaat niet!’

#### Kader 2.1

#### Emotionele intelligentie (EQ)

Een effectieve (project)leider beschikt naast cognitieve intelligentie ook over een flinke dosis emotionele intelligentie.

Bij personen die een sterk EQ hebben, zien we dat ze intuïtief reageren, beslissingen op gevoel nemen, en gebruikmaken van metaforen en beeldspraak. Ze komen vaak tot snelle pragmatische oplossingen. EQ kent drie belangrijke aspecten: kennis van de eigen emotie, mogelijkheid tot sturing van de eigen emotie en het kunnen herkennen van andermans emotie en hiermee om kunnen gaan.

*Actief kunnen luisteren* en non-verbale communicatie herkennen zijn belangrijke componenten van EQ. Bij actief luisteren gaat het slechts om één ding en dat is actief participeren in wat er gezegd wordt. Dat betekent echter niet dat de leidinggevende zich stil moet houden. Regelmatig *parafaseren*, letterlijk teruggeven aan de ander wat gezegd wordt, helpt de ander om zijn verhaal te doen en de leidinggevende om de medewerker beter te begrijpen. De leidinggevende luistert in het gesprek als het ware met zijn ogen; hij maakt gebruik van wat hij ziet gebeuren in de non-verbale communicatie van de ander. De *empathische leider* met een redelijk hoog ontwikkeld EQ is in staat zijn gevoel af te stemmen op dat van de ander.

In zijn boek *Leiderschap ontraadseld* benoemt Kets de Vries (2010) een aantal voordelen van emotionele intelligentie voor de leidinggevende. Personen met een hoge emotionele intelligentie zullen:

- sterkere interpersoonlijke relaties creëren;
- zichzelf en anderen beter motiveren;
- proactiever, innovatiever en creatiever zijn;
- effectiever leidinggeven;
- onder druk beter functioneren;
- beter om kunnen gaan met verandering;
- meer in harmonie met zichzelf zijn.

*Maak de test in deel III en bepaal jouw mate van emotionele intelligentie.*

---

### 2.1.4 *De primaire taken en verantwoordelijkheden van de projectleider*

Zowel bij de (interne) werving en selectie als ook bij de aansturing van projectleiders is het van belang goede afspraken te maken over taken en verantwoordelijkheden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in taken en verantwoordelijkheden op projectinhoudelijk, communicatief en beheersmatig gebied.

*Projectinhoudelijk* gaat het om:

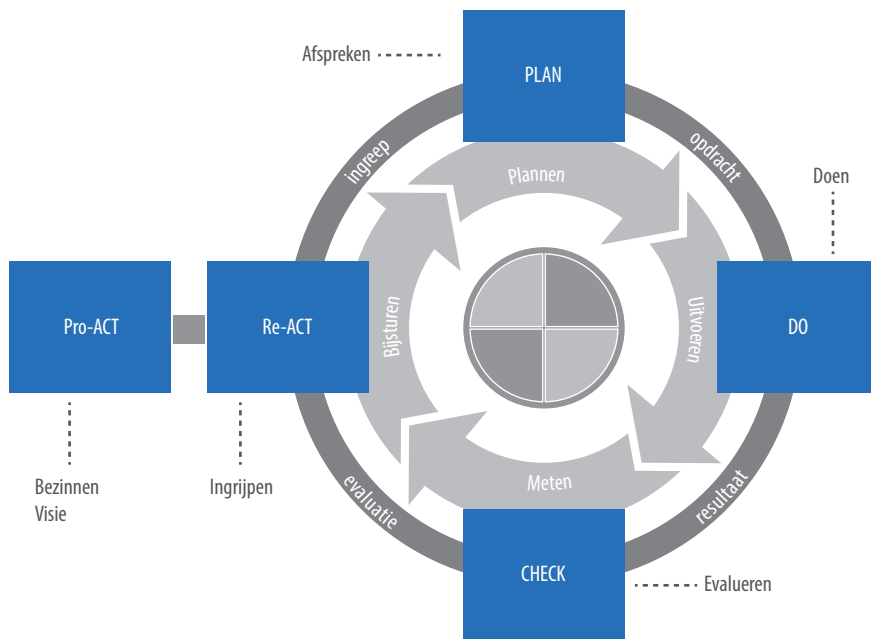
- initiëren van de activiteiten tijdens de verschillende projectfasen;
- organiseren van projectvergaderingen;
- coördineren van de activiteiten tussen de projectdeelnemers en de opdrachtgever (extern of eigen directie/bestuur);
- opleveren van benodigde plannen en schriftelijke rapportages die het proces ondersteunen;
- vastleggen van de inhoudelijke taakverdeling van de verschillende projectmedewerkers, waarbij een ieder vanuit zijn eigen kennis, ervaring en expertise wordt ingezet op specifieke taken.

*Communicatief* gaat het om:

- zorgen voor een duidelijk beeld van de doelgroep en het *gewenste effect* dat het projectresultaat moet oproepen bij de doelgroep;
- zorgen voor het bekendmaken van doel, richting, verloop en gewenst resultaat van het project aan alle betrokken partijen en stakeholders;
- zorgen voor draagvlak, zowel intern als extern, door goede afstemming en regelmatige rapportage over de voortgang van het project;
- zorgdragen voor *effectieve communicatie* naar alle teamleden en betrokken stakeholders;
- toetsen van het *werkelijke effect* bij de doelgroep, bijvoorbeeld door het uitvoeren van (tussentijdse) evaluaties of bekendmaken van (tussentijdse) projectresultaten.

*Beheersmatig* gaat het om:

- de dagelijkse leiding van het projectteam op zich nemen;
- inrichten: zorgen dat er beheerssystemen en beheerstechnieken zijn voor de verschillende beheersaspecten: Kwaliteit, Organisatie, Faciliteiten, Tijd, Informatie en Geld (KOFTIG);
- bewaken van de planning (tijd), het projectbudget (geld) en de kwaliteit;
- invullen: zorgen dat er, per beheersaspect, een beheersplan of norm (met marges) is, waaraan het werkelijke verloop van tijd, geld enzovoort kan worden getoetst;
- bewaken: zorgen dat bij elk beheersaspect de beheerscyclus (plannen, uitvoeren, bewaken, bijsturen) uitgevoerd wordt, respectievelijk deze taken voor bepaalde aspecten zelf uitvoeren;
- besturen: tussentijds meten van kwaliteit en voortgang en desgewenst bijsturen, bijvoorbeeld gebruikmakend van een instrument als de *PDCA-cirkel*, ook wel bekend als de *Deming-cirkel*.



Figuur 2.1 De PDCA-cirkel (Bron: Nieuwenhuis, the-art.nl, 2013)

PDCA is een afkorting voor de belangrijkste stappen uit de cirkel: Plan (maak een (stappen)plan met de resultaten die je per fase van het project wilt bereiken), Do (voer het (stappen)plan uit), Check (vergelijk de behaalde resultaten met wat je had en stel vast of je nog ‘op schema’ zit) en re-Act (als dat niet zo is, onderneem dan actie en stel vast wat je alsnog moet doen om een bepaalde stap af te ronden of resultaat te bereiken). Stel vervolgens vast wat hiervoor gedaan

moet worden en maak hiervoor dan ook een nieuw plan (Plan), voer dit uit (Act) en kijk vervolgens of nu je succesvol bent enzovoort.

De PDCA-cirkel bevat de meest essentiële stappen van besturing in het algemeen en van procesbesturing in het bijzonder. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project kunnen we de stappen beschouwen als aparte sub-processen (bij omvangrijke of complexe processtappen) of als activiteiten (bij eenvoudige stappen).

Ook bij het aansturen van verander- en verbetertrajecten wordt de PDCA-cirkel vaak toegepast. In de Plan-fase wordt dan gekeken wat er verkeerd gaat en wordt de huidige situatie in kaart gebracht. Gekeken wordt wat de (mogelijke) oorzaak van de ontstane (veelal ongewenste) situatie is. Vervolgens worden mogelijke (creatieve) oplossingen bedacht en een plan ontwikkeld dat gericht is op de verandering c.q. verbetering. In de Do-fase wordt – eventueel na voorafgaande tests – de verandering ingevoerd. Dit gebeurt dan bij voorkeur in de vorm van een pilot, op kleine schaal. Het is verstandig een dergelijke pilot separaat uit te voeren zodat routinewerkzaamheden niet worden verstoord. In de Check-fase wordt nagegaan of het beoogde resultaat is bereikt. Zo nodig wordt geanalyseerd waarom niet en wat er verkeerd is gegaan. Wat kan er geleerd worden van deze analyse? In de Act-fase wordt, als de pilot succesvol is verlopen, overgegaan tot integrale implementatie van de verandering. Vervolgens kan na enige tijd opnieuw gekeken worden of de verandering ook resultaat heeft gehad, zo niet dan kan men de PDCA-cyclus opnieuw starten.

Naast de hierboven genoemde taken is het ook de taak van de projectleider om de onderlinge samenwerking tussen alle betrokkenen te bevorderen en te zorgen voor een goede motivatie binnen het projectteam. Hiervoor moet de projectleider onder andere beschikken over empathisch vermogen (een onderdeel van het EQ van de projectleider, zie ook kader 2.1) en coachingsvaardigheden. In paragraaf 3.4 staan we verder stil bij teamcoaching en individuele coaching.

### 2.1.5 De primaire bevoegdheden van een projectleider

Als een projectleider allerlei verantwoordelijkheden krijgt toegewezen, dient hij ook te kunnen beschikken over de daarvoor noodzakelijke bevoegdheden; anders is er sprake van *schijndelegatie*. Voordat de projectleider de opdracht definitief accepteert, is het aan te raden om goede (schriftelijke) afspraken te maken met de (interne) opdrachtgever over de benodigde speelruimte en zijn mate van zelfstandigheid. Op deze wijze kunnen tijdens het project misverstanden en onduidelijkheden tussen beide partijen worden voorkomen. De projectleider is bevoegd om gedurende de fasen – ook tussen de vastgestelde beslismomenten – opdrachten te geven aan de projectmedewerkers en om – binnen de

vastgestelde marges voor kwaliteit, organisatie, faciliteiten, tijd, informatie en geld – wijzigingen aan te brengen in onder andere tijdschema's, budgetten, facilitaire randvoorwaarden, kwaliteitseisen/-normen, beslispunten en taken. Als de projectleider deze bevoegdheden niet krijgt, is er eigenlijk geen sprake van een *projectleider*, maar van een *projectcoördinator* (zie paragraaf 2.1.1).

### 2.1.6 Enkele taakgrenzen van de projectleider

De projectleider neemt gedurende de loop van het project de plaats in tussen de opdrachtgever of stuurgroep en de projectmedewerkers. Aan beide zijden zal hij zijn taakgrenzen moeten bewaken. Bij incidentele en/of complexe projecten met enig beleidskarakter moet die positie van de projectleider tussen beleid en uitvoering nader uitgewerkt worden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het *stuurgroep-werkgroepmodel*. Dit model brengt structuur in de gezagsverhouding tussen de drie niveaus binnen een project, te weten: beleidsbepalers/-beslissers (zij maken deel uit van de stuurgroep), projectleiding (staat aan het hoofd van de projectgroep) en uitvoerders (zij maken deel uit van werkgroepen, die deelprojecten uitvoeren).

Hieronder geven we de taakgrenzen van de projectleider aan.

Bij projectinhoudelijke activiteiten gaat het om de volgende grenzen:

- De projectleider bepaalt niet het gewenste resultaat, wel de omschrijving ervan.
- De projectleider bepaalt niet de eisen. Vaak verzorgt/schrijft hij zelf wel het projectvoorstel, ook wel initiatiefrapport genoemd.
- De projectleider geeft, als hij daartoe gemachtigd is, in voorkomende gevallen wel opdrachten aan derden. Hij is dan gedelegeerd opdrachtgever.
- De projectleider lost geen inhoudelijke of ontwerpproblemen op, tenzij hij zelf op een van deze vakgebieden bekwaam is. De projectleider weet er in ieder geval voldoende van om te beoordelen wie deze problemen kan oplossen.

Bij communicatieve activiteiten gaat het om de volgende grenzen:

- De projectleider bepaalt niet zelf de doelgroep en het effect dat bij de doelgroep bereikt moet worden. Wel zorgt hij ervoor dat de uitgangspunten hierover (vaak voortkomend uit het bedrijfsbeleid) duidelijk worden geformuleerd in het projectvoorstel c.q. de projectopdracht.
- De projectleider houdt niet zelf evaluatieve onderzoeken, maar kan ze wel initiëren en toetst de resultaten daarvan wel aan de eerder geformuleerde uitgangspunten.
- De projectleider zal veelal zelf de pr-activiteiten voor zijn rekening nemen en de contacten met (potentiële) sponsors onderhouden.

Bij beheersmatige activiteiten gaat het om de volgende grenzen:

- De projectleider toetst de resultaten meestal niet zelf aan de eisen. Bij grote projecten heeft hij hiërarchisch mensen onder zich, die dat doen. Hij is er hoe dan ook verantwoordelijk voor dat het gebeurt.
- De projectleider stelt bij een klein en middelgroot project zelf zijn tijdsplanning en budgetten op. Bij een groot project heeft hij daarvoor assistenten.

### 2.1.7 Succesfactoren van de projectleider

Er zijn veel redenen te noemen waarom projecten mislukken of projectteams niet het gewenste resultaat bereiken. Het is echter veel interessanter om – in het kader van dit boek – te kijken naar wat de succesfactoren zijn. Naast een duidelijke projectopdracht, een haalbare en realistische, liefst SMART geformuleerde projectdoelstelling, een helder beeld van het gewenste (eind)resultaat, een goede tijdsplanning, een strakke controle op de voortgang en de beschikbare *resources* (mensen, expertise, technieken en middelen) zijn dit vooral de rol van het team en het functioneren van de projectleider daarbinnen.

Niet zelden wordt binnen projectmanagement met samenwerkingscontracten gewerkt (zie ook paragraaf 3.2). Dat is prima, zeker als het gaat om het maken van (strakke) afspraken over hoe het team onderling moet functioneren en wat er wordt verwacht van de teamleden vanuit hun taken en rol. Volgens ons ligt de belangrijkste succesfactor echter niet zozeer in het *contract* maar in het *contact*. Hierbij doelen wij niet alleen op het contact met de teamleden maar zeker ook het contact met de opdrachtgever of andere bij het project betrokkenen. Afspraken die besloten liggen in contracten zijn wenselijk, maar vergeet niet dat er ook ruimte moet zijn voor (eigen) inbreng binnen de projectgrenzen, flexibiliteit en creativiteit. De projectleider moet niet alleen – zoals al eerder aangegeven – inhoudelijk, communicatief en beheersmatig sterk in zijn schoenen staan, maar moet ook in staat zijn verschillen van inzicht te overbruggen en te verbinden. Wij durven te stellen dat de sociale vaardigheden van de projectleider de belangrijkste factor is voor het bereiken van projectresultaat. In de volgende paragraaf gaan we verder in op dit aspect, als we het hebben over leidinggeven en managementstijlen.

## 2.2 Leidinggeven

In deze paragraaf komt de stijl van de projectleider ter sprake. We staan hier nader stil bij leiderschap en leiderschapsstijlen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van enkele benaderingen vanuit de bedrijfskundige literatuur. Ook besteden we aandacht aan het kiezen van een projectleider en aan duaal leiderschap.



### 2.2.1 Theorie over leiderschap

In deze subparagraaf wordt ingegaan op het begrip leiderschap. Het voert te ver in de context van dit boek om een uitgebreide verhandeling te geven over de verschillende stromingen en inzichten met betrekking tot leiderschap door de jaren heen. Toch hebben wij gemeend de belangrijke denkscholen op dit terrein te moeten aangeven.

Wat betreft leiderschap bestaan er meerdere ‘scholen’. Zo zijn er de persoonlijkheidstheorie, de besluitvormingstheorie van Vroom en Yetton (1973), de path-goal-theorie van House (1971), de leider-medewerker-uitwisselingstheorie (LMX) en de stijlentheorie van onder andere Blake en Mouton (1976) en Hersey en Blanchard (1977).

*Leiderschap* gaat over de vraag hoe managers en medewerkers met elkaar omgaan. Leiderschap is het op basis van persoonlijk contact beïnvloeden van de prestaties van medewerkers. Een succesvolle leider zal zijn individuele medewerkers instrueren, motiveren en inspireren. Ook zal hij zorgen voor verbondenheid met elkaar en met de omgeving van de organisatie. Succesvolle managers passen hun stijl en gedrag aan bij een gegeven situatie. Effectieve leiders kiezen van tevoren bewust de juiste stijl bij de juiste situatie.

Een algemeen gehanteerde tweedeling in benadering van leiderschap is die van Burns (1978). Hij is de grondlegger van een theorie die uitgaat van twee vormen van leiderschap: *transactioneel en transformationeel leiderschap*. Deze kijk op leiderschap heeft zijn oorsprong in de gedragswetenschap. De transactionele leider is veelal taak- en doelgericht. Het betreft hier een vorm van ruil van *extrinsieke* motivatoren: beloning versus prestatie. Burns legt de nadruk op structuur, strakke coördinatie en een efficiënte operatie. Een transformationele leider is relatiegeoriënteerd, kenmerkt zich door het tonen van vertrouwen in medewerkers, betrouwbaarheid en stelt hoge eisen aan ieders prestaties. Betrokkenheid en overtuiging spelen hierbij een belangrijke rol. Bij transformationeel leiderschap staat *intrinsieke* motivatie voorop.

In tabel 2.1 is te zien hoe de vergelijking tussen de beide vormen van leiderschap volgens Burns eruitziet.

Leiderschap heeft te maken met inspireren, met volgen en gevolgd worden, met vertrouwen krijgen en geven. Soms hoor je mensen tegen elkaar zeggen: ‘Dat is een geboren leider.’ In zijn boek over leiderschap, *Hoe je een geboren leider wordt*, heeft Frank Schaper (2009) de vraag ‘Wat maakt iemand nou een geboren leider?’ als uitgangspunt genomen. Hij definieert een *geboren leider* als een gedreven leidinggevende die zodanig inspirerend en effectief is dat volgers en niet-volgers bijzondere eigenschappen vermoeden. Persoonlijk motief, een aansprekende missie en de gave om mensen op een charismatische wijze van jouw denkbeelden te overtuigen zijn belangrijke aspecten hierbij.

Tabel 2.1 Transactioneel versus transformatieel leiderschap

Dimensie	Transactioneel leiderschap	Transformatieel leiderschap
Gerichtheid	Taak	Relatie
Taakstelling	Doelstelling en resultaat	Visie
Gedrag	Afstandelijk, rationeel	Betrokken, emotioneel
Motivatie	Extrinsieke motivatoren	Intrinsieke motivatoren
Houding medewerker	'Voor wat hoort wat'-principe	Ziet belang en eigen mogelijkheden
Communicatie	(Eenzijdige) informatie	Ruimte voor dialoog en afstemming
Leidinggeven	Normatief, sturend, beheersend	Inspirerend en participatief, empowerend
Organisatiecultuur	Stabiliteit en risicomijdend	Extern gericht, flexibiliteit
Focus	Korte termijn	Middellange en lange termijn
Relatie leider-medewerkers	Afstand	Participatief
Proces	Regels en procedures, controle	Innovaties, creatieve oplossingen

(Bron: Rosman, 2012)

Karaktereigenschaften en (aangeleerde) kennis en vaardigheden vormen, samen met verantwoordelijkheid, de basis voor leiderschap. Dit is ook de mening van Dominique Haijtema (2007). Volgens haar is de essentie van leiderschap het nemen van verantwoordelijkheid. Voor haar boek *De essentie van leiderschap* interviewde zij elf leiders en zij constateerde dat leiderschap een 'state of mind' is. Een leider kan pas anderen inspireren als hij zelf gepassioneerd en geëngageerd is, is een van haar conclusies na gesprekken met mensen als Deepak Chopra, Desmond Tutu en Ingvar Kamprad, de grote man achter het IKEA-concern. Op dit thema is zij doorgegaan in haar boek *Leiderschap is een keuze* (2015), waarin zij nog een groot aantal leiders heeft geportretteerd, waaronder bijvoorbeeld Stephen Covey, wiens gedachtegoed een belangrijke rol speelt in het hoofdstuk over persoonlijk leiderschap, verderop in dit boek.



Deepak Chopra



Desmond Tutu



Ingvar Kamprad

## Kader 2.2

## Manager of leider; wat is het verschil?

De projectleider is eerder manager dan leider. Hij geeft op een praktische wijze leiding aan zijn projectmedewerkers, waarbij het vooral gaat om het aansturen, bewaken en controleren van taken die door de projectmedewerkers moeten worden uitgevoerd. Hij is in die zin vooral 'hand-on' bezig met het hier en nu en niet gericht op de toekomst, waarbij hij visie en mooie vergezichten ontwikkelt. Zijn taak als leidinggevende valt uiteen in drie rollen: een functionele, een operationele en een meer hiërarchische rol.

Kotter maakte in zijn bekende boek *Leiderschap bij verandering* (2003) het volgende onderscheid tussen management en leiderschap. Volgens hem zijn de belangrijkste taken van management: plannen en budgetteren, organiseren en aannemen van medewerkers, controleren en problemen oplossen. Leiderschap daarentegen stelt richting vast, zorgt voor visie, brengt mensen op één lijn en motiveert en inspireert medewerkers om 'onneembare obstakels' te overwinnen.

Tabel 2.2 Verschil tussen manager en leider volgens Kets de Vries (2010)

	Leider	Manager
Focus	Toekomst	Heden
Drive/gemotiveerd door	Verandering en beweging	Stabiliteit
Tijdsdimensie	Lange termijn	Korte termijn
Vraagstelling	Waarom	Hoe
Houding	Charismatisch	Autoritair
Werkwijze	Delegeren	Controleren
Beslist op basis van	Intuïtie	Logica

De auteur van *Leiderschap ontraadseld* (2010), Kets de Vries, beschrijft verschillende rollen die leiders spelen. Hij spreekt hierbij over een dubbelrol van leiderschap; de charismatische rol (visie overbrengen, bevoegdheden delegeren en het activeren van mensen) en de rol van architect (ontwerpen, controleren en belonen). Wil er sprake zijn van leiderschap, dan moeten deze rollen elkaar aanvullen. De projectleider is in feite een mix van deze twee rollen. Hij delegeert taken, activeert en motiveert zijn projectmedewerkers, maar controleert ook op de uitvoering van taken en verantwoordelijkheden.

Sommige onderzoekers relativeren het verschil tussen manager en leider zoals hierboven beschreven. Zo stelde Mintzberg (2006) dat 'managers leiding moeten geven en leiders moeten managen'.

### 2.2.2 Leiderschapsstijl

Zoals eerder beschreven is de projectleider meer manager dan leider. Hij is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen zijn team. Hij stelt de werkzaamheden vast, plant deze en verdeelt ze binnen zijn team. Ook moet hij de uitvoering van de taken stimuleren en ondersteunen. Ten slotte controleert hij of de uitvoering volgens de planning verloopt en of de (voorlopige) resultaten overeenkomen met de gestelde doelen. Indien dit niet het geval is, dan

dient hij bij te sturen. Het gaat hierbij zowel om taakgerichte activiteiten als om relationele activiteiten van de projectleider.

De projectleider vervult vanuit zijn verantwoordelijkheid meerdere managementrollen en hij hanteert hierbij verschillende leiderschapsstijlen.

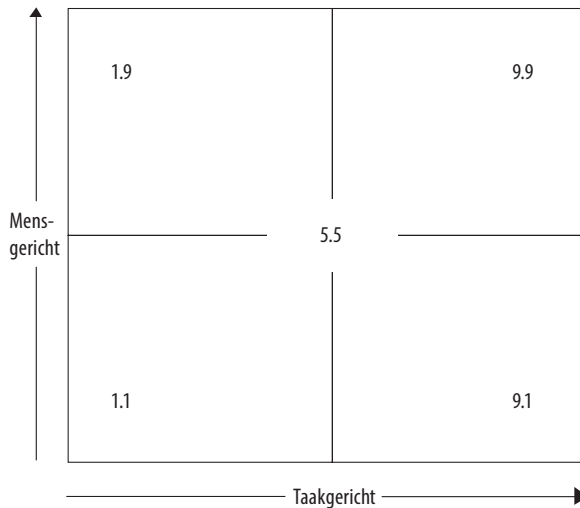
### *Blake en Mouton*

Een bekend model om leiderschapsstijlen te ordenen is de *Managerial Grid* van Blake en Mouton (1964). Zij stelden vast dat de gerichtheid van de manager een belangrijke factor is in de keuze voor zijn leiderschapsstijl.

In het model wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds de gerichtheid op menselijke verhoudingen (= relatiegerichtheid), waarbij het gaat om de mate waarin menselijke aspecten, zoals de belangen van individuele medewerkers, een rol spelen. Anderzijds onderscheiden zij de gerichtheid op taken (= taakgerichtheid), waarbij het gaat om de mate waarin voor de manager de taak, ofwel het belang van de organisatie, een rol speelt.

Hier volgt een korte toelichting op de vijf stijlen uit het model van Blake en Mouton:

- 1.1 De leider vervult de functie zoals die formeel is aangegeven en niet meer dan dat. Iedere merkbare gerichtheid in beide richtingen ontbreekt.
- 1.9 De leider richt zich primair op de menselijke verhoudingen. Dit zorgt voor een collegiale omgang en een goede werksfeer.
- 9.1 Er is een sterke betrokkenheid op productie en resultaten. Gevoelens spelen geen rol. Luister naar de baas!
- 9.9 Het 'ideale' kruispunt van sterke gerichtheid op menselijke verhoudingen én op productiviteit. Dit is de ideale stijl volgens Blake en Mouton. In deze positie is er zorg voor een sterke onderlinge band en wederzijdse verantwoordelijkheid in het team, evenals voor het zich gezamenlijk inzetten voor optimale resultaten.
- 5.5 Deze positie vormt als het ware een middenweg, zonder opvallende uitschieters, maar wel met een evenwicht tussen beide dimensies. De vraag wat nodig is om het werk redelijk te doen, met behoud van een goede sfeer, staat hier centraal.



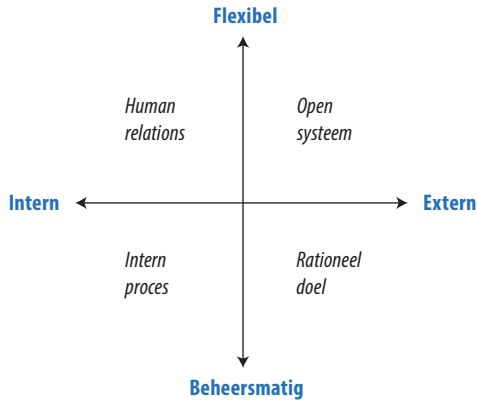
Figuur 2.2 De Managerial Grid van Blake en Mouton

De teamgerichte leider besteedt veel aandacht aan mensen én hun (werk)resultaat en output. Dit type manager bevordert door zijn handelen teamwork en betrokkenheid. Het familiegevoel en het betrekken van mensen bij het gemeenschappelijke doel, vertrouwen geven en respect tonen zijn belangrijke aspecten. Teamleden worden gestimuleerd om hun potentieel zo volledig mogelijk te benutten. Er is veel aandacht voor delegeren en afrekenen, voor communiceren en confronteren. Succes wordt gemeten aan de hoge inzet en zelfstandigheid van medewerkers. Alles is gericht op het bereiken van het projectresultaat en dit op een zo effectief mogelijke manier, waarbij ook de onderlinge relatie versterkt wordt.

### Quinn en Rohrbaugh

Quinn en Rohrbaugh ontwikkelden in 1983 aan de universiteit van Michigan het Concurrerende-waardenmodel. Beide onderzoekers kwamen tot dit model nadat zij onderzoek hadden verricht naar factoren die de effectiviteit bepalen van organisaties en bijdragen aan hun succes.

Twee dimensies blijken het succes van organisaties te beïnvloeden. Enerzijds is dat mate van sturing, flexibiliteit en vrijheid van handelen versus stabiliteit en beheersing (in sommige bronnen ook wel 'controle' genoemd) en anderzijds zijn dat de gerichtheid van de organisatie, interne oriëntatie versus externe oriëntatie, en differentiatie van de organisatie. Het model wordt het *Concurrerende-waardenmodel (Competing Values Framework)* genoemd, omdat de beide dimensies twee tegenovergestelde oftewel concurrerende veronderstellingen laten zien van 'gerichtheid' en 'sturing'.



Figuur 2.3 Het Concurrerende-waardenmodel (Bron: Quinn et al., 2008)

Kijken we naar de eerste dimensie, de ‘gerichtheid’, intern versus extern, en zetten wij deze tegen elkaar af, dan zien wij links in het kwadrant organisaties of teams die intern gericht zijn. Zij gaan uit van wat belangrijk voor hen c.q. hun organisatie is, bepalen de wijze waarop zij willen werken en de focus ligt op ontwikkeling en welzijn van de medewerkers. Geheel rechts vinden wij organisaties die juist extern gericht zijn. Zij vragen zich af wat belangrijk is voor de buitenwereld. De focus ligt hierbij vooral op de ontwikkeling van de organisatie zelf in relatie tot haar omgeving.

Kijken we naar de tweede dimensie, ‘de sturing’, dan zien wij bovenaan in het kwadrant, medewerkers waarvoor vrijheid van handelen, zelf actie kunnen ondernemen, het ontplooiën van initiatief en flexibiliteit van belang zijn. Onderaan staat een tegenovergestelde waarde centraal. Hier gaat het om beheersbaarheid en stabiliteit, volgen van regels, werken met procedures, eerder volgend dan initiatief nemend.

De kwadranten kregen vervolgens van Quinn en Rohrbaugh verschillende benamingen.

*‘Human relations’-model* (linksboven, flexibel + intern): er is sprake van een vertrouwde omgeving, de leiderschapsstijl is gericht op hulp en ondersteuning en teamwerk, en participatief management speelt een belangrijke rol, medewerkers en management zijn loyaal en vol vertrouwen naar elkaar. Belangrijke succesfactoren zijn teamwerk en loyaliteit.

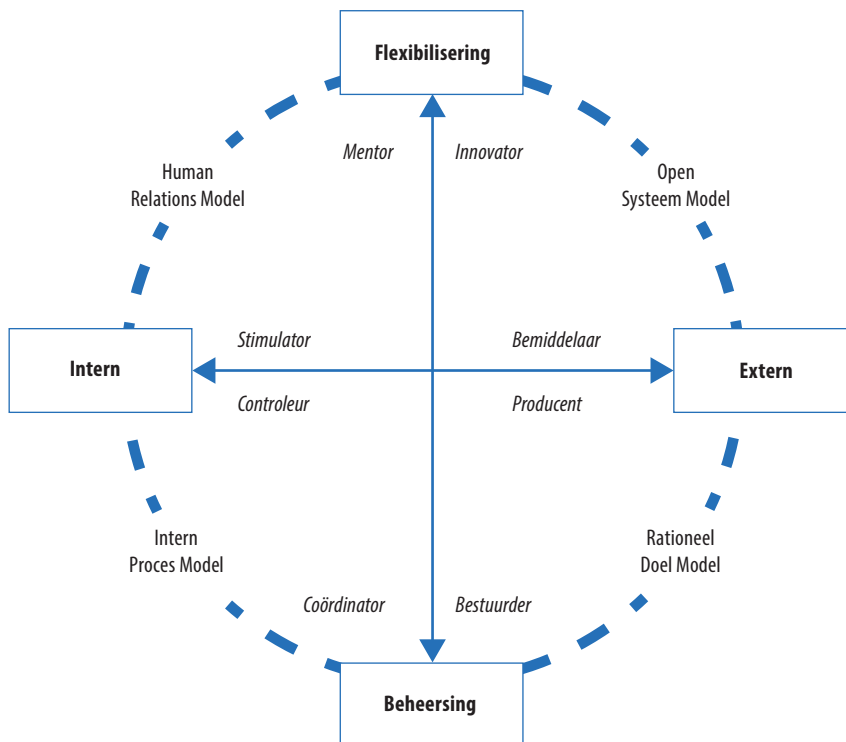
*‘Open systeem’-model* (rechtsboven, flexibel + extern): dynamiek en ondernemen staan centraal, de leiderschapsstijl is gericht op ondernemerschap, vrijheid en het nemen van risico’s. Bij de samenwerking tussen management en medewerkers staan ontwikkeling en het verleggen van grenzen voorop.

Het team is gericht op het creëren van nieuwe uitdagingen. Innovatie en vernieuwing zijn de belangrijkste succesfactoren.

*'Rationeel doel'-model* (rechtsonder, extern + beheersmatig): competitie en doelgerichtheid staan centraal, een no-nonsense houding en resultaatgedrevenheid karakteriseren de leiderschapsstijl. Binnen het team gaat het om presteren, het behalen van doelstellingen en succesvol zijn. Succesfactoren worden bepaald door behaalde resultaten en marktleiderschap.

*'Intern proces'-model* (linksonder, intern + beheersmatig): centraal staan controle en structuur. Deze leiderschapsstijl is gericht op coördinatie en organiseren. De samenhang tussen medewerkers en management wordt gevormd door formele regels en procedures, de organisatie richt zich op stabiliteit en duurzaamheid. Succesfactoren zijn efficiency, betrouwbaarheid en kostencontrole.

Later heeft Quinn het hierboven beschreven raamwerk gebruikt om acht leiderschapscategorieën te beschrijven in de vorm van managementrollen. Quinn stelt dat effectieve leiders en managers de vaardigheid hebben meerdere rollen gelijktijdig te spelen.



Figuur 2.4 De managementrollen volgens Quinn (Bron: Quinn et al., 2009)

De *innovator* is een vernieuwer. Hij is gefocust op het genereren van frisse ideeën, een eigenschap die essentieel is als er binnen het project een gerichtheid is op ontwikkeling en verandering of creatief denken.

De *bemiddelaar* is voortdurend bezig met het bouwen van nieuwe contacten en het behouden van deze contacten. Hij is een goede netwerker. Deze eigenschap is essentieel als er sprake is van een machtsbasis en het noodzakelijk is om te onderhandelen over inhoudelijke projectaspecten en resultaten.

De *producent* heeft een behoefte om zaken te volbrengen, af te ronden en erkenning te krijgen. Hij wil bijvoorbeeld de omgeving en externe relaties tevreden stellen en is bereid hier hard voor te werken. Dit is een eigenschap die te maken heeft met motivatie, volharding, energie en productiviteit.

De *bestuurder* is een strateeg, een langetermijndenker en planner. Hij werkt aan een planning voor de toekomst, ontwikkelt visie, stelt doelen en delegeert taken. Een eigenschap die het meest in de buurt komt van de 'traditionele' managementrollen, zoals het vaststellen van de taken en het verdelen van taken binnen projectteams.

De *coördinator* is gefocust op het scheppen van structuur en continuïteit. Dit zijn de mensen in een projectteam of organisatie die de documenten schrijven en systemen bouwen die de chaos en wanorde beperken.

De *controleur* is een analyticus die probeert problemen te analyseren en alternatieven af te wegen. Hij analyseert en verwerkt informatie en feiten en focust op wat rationeel is en beoordeelt risico's, waarbij hij het project vanuit verschillende perspectieven bekijkt.

De *stimulator* is een persoon die goed functioneert in een team. Het is een echte teamplayer, de bindende factor binnen het projectteam die ervoor zorgt dat mensen blijven samenwerken en er sprake is van een goede werksfeer. Hij focust op het bereiken van consensus, teamharmonie en op conflictmanagement.

De *mentor* is begripvol en neemt de tijd om naar anderen te luisteren. Hij is mensgericht en doet zijn best om de communicatie te verbeteren, anderen zich te laten ontwikkelen en medewerkers en teamleden te helpen hun potentieel volledig te benutten. Daar waar een teamspeler meer gericht is op de groep, is de mentor meer gericht op het individu.



### *Tannenbaum en Schmidt*

Deze twee onderzoekers kwamen in 1973 tot een andere indeling van stijlen van leidinggeven, namelijk de tweedeling *directieve stijl* en *participatieve stijl*. De directieve projectleider geeft zelf richting aan de taken en werkzaamheden, bepaalt hoe deze uitgevoerd moeten worden en verdeelt de taken onder de teamleden. De participatieve projectleider betreft zijn teamleden in de werkzaamheden, verdeelt taken en verantwoordelijkheden in overleg en geeft ruimte aan medewerkers om zelf na te denken over hoe taken uitgevoerd moeten worden.

Daar waar de tweedeling directief-participatief uitgaat van de manier waarop de projectleider zijn invloed wil aanwenden, gaat de tweedeling taak- en relatiegericht vooral om waar en wanneer de projectleider het heft in handen neemt. Over het algemeen kan gesteld worden dat een relatiegerichte stijl goed aansluit bij de participatieve stijl en dat deze een positief effect zal hebben op de tevredenheid van medewerkers.

Het spreekt vanzelf dat dit bepaald wordt door meerdere factoren en dat dit geen wetmatigheid is. Immers, leidinggeven is vooral situatiebepaald. Aan situationeel leiderschap wordt in de volgende subparagraaf aandacht besteed.

### 2.2.3 *Situationeel leiderschap*

Of een projectleider effectief leidinggeeft, hangt af van zijn persoonlijke stijl van leidinggeven en van de omstandigheden waaronder hij dat doet. Zo hebben we hiervoor laten zien dat Blake en Mouton de leiderschapsstijl uitdrukken in de mate waarin een leider mensgericht dan wel taakgericht is.

Een van de bekendste modellen voor leidinggeven waarbij uitgegaan wordt van deze tweedeling, is het *Situationeel-leiderschapmodel* van Hersey en Blanchard (1977). Zij gaan ervan uit dat een manager meer dan één stijl moet beheersen. Ook stellen zij dat situationele variabelen van invloed zijn op de stijl van leidinggeven. De keuze voor de stijl van leidinggeven wordt daarnaast bepaald door de mate van taakvolwassenheid van de medewerker. Het model heeft twee dimensies: taakgericht en relatiegericht gedrag van de manager.

Bij jonge en beginnende medewerkers zal de leidinggevende relatief veel taakgerichte informatie, instructie, expertise of steun moeten geven. Dit in tegenstelling tot oudere, meer ervaren medewerkers, waar hij vaker taken aan kan delegeren.