

Boom



MANAGEMENT- VAARDIGHEDEN

voor projectleiders

CEES ROSMAN EN JAN VERHAAR

6E DRUK

Managementvaardigheden voor projectleiders

Managementvaardigheden voor projectleiders

Cees Rosman en Jan Verhaar

Zesde druk

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode krijg je toegang tot de website www.managementvaardighedenvoorprojectleiders.nl voor extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 6e druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Voor Ellen.

Omslagontwerp: DPS, Amsterdam

Beeld omslag: bizvector

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© Cees Rosman & Jan Verhaar & Boom uitgevers Amsterdam, 2021

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-90-2443-941-6

ISBN 978-90-2443-942-3 (e-book)

NUR 801

www.managementvaardighedenvoorprojectleiders.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Voorwoord bij de zesde, herziene druk

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

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. En dit alles in de dynamiek van vandaag met zijn onzekerheden, maar zeker ook met de uitdagingen die de functie van de projectleider extra betekenisvol maken.

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. Verder wordt er net als in de vijfde druk specifiek stilgestaan bij persoonlijk leiderschap. In hoofdstuk 7 staat daarom de persoonlijke effectiviteit van de projectleider, zijn persoonlijkheid, zijn functioneren en eigen (professionele) ontwikkeling centraal. Deel III ten slotte bevat een groot aantal testen en aanwijzingen die de projectleider zelf of juist ten behoeve van zijn team kan inzetten.

Deze zesde druk is waar nodig geactualiseerd en aangepast. In de vorige druk besloten wij al om bijvoorbeeld expliciet stil te staan bij teamcoaching en aandacht te besteden aan het aansturen van een projectteam tijdens een veranderproces of organisatieontwikkeling. Dit keer zijn er onder andere aanvullingen opgenomen op het gebied van teamcoaching vanuit perspectieven als agile werken, toepassing van de scrum-methodiek binnen teams en de wijze waarop vanuit design thinking naar vraagstukken en het oplossen van problemen gekeken kan worden. Ook bespreken wij nadrukkelijk het online aansturen van teams en online vergaderen, want dit zijn vaardigheden die in de toekomst wel eens heel belangrijk zouden kunnen gaan worden. 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 verbeter suggesties 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 professionals, 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 zeer geschikt voor projectleiders die een dergelijke rol krijgen toegewezen of al als professioneel projectleider werkzaam zijn.

Bovendien is er een online omgeving aanwezig waarin interessante artikelen en ondersteunend (les)materiaal te vinden zijn. Ook worden hier alle testen zoals deze zijn besproken en toegelicht in deel III in pdf-formaat beschikbaar gesteld. Dit vergemakkelijkt het gebruik ervan binnen de eigen organisatie of het eigen projectteam. Het adres van de website is, www.managementvaardighedenvoor-projectleiders.nl. Daar waar van toepassing wordt in het boek naar deze 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, maart 2021

Cees Rosman en Jan Verhaar

Inhoud

Voorwoord bij de zesde, herziene druk	5
1 Inleiding	11
1.1 Wat is projectmanagement?	12
1.2 Indeling van dit boek	16
1.3 Voor wie is dit boek bestemd?	17
1.4 Hoe kun je dit boek gebruiken?	17
1.5 Website als praktisch hulpmiddel	18
Deel I Een theoretische benadering van leiderschap en leidinggeven	19
2 Projectleiderschap	21
2.1 De functie-inhoud van de projectleider	21
2.2 Leidinggeven	29
2.3 Flow	46
2.4 Motiveren van medewerkers	49
Deel II De projectleider in zijn dagelijkse praktijk	53
3 Teamfunctioneren	55
3.1 Het samenstellen van een team	56
3.2 Samenwerkingsafspraken en commitment	63
3.3 Teamcommunicatie	65
3.4 Teamcoaching	71
3.5 Teamontwikkeling	75
3.6 Teamproductiviteit	82
4 Probleemhantering, een eerste verkenning	97
4.1 Omgaan met een impasse in het team	98
4.2 Wat is een conflict?	98
4.3 Soorten conflicten	100
4.4 Het escalatieverloop van conflicten	103
4.5 Mogelijke rollen van een buitenstaander	107
4.6 De procesaanpak van de mediator	108
4.7 De aanpak van de interveniërende bemiddelaar	109
4.8 Effectief onderhandelen	113

5	Problemen oplossen	123
5.1	Vijf probleemsoorten en twee benaderingen	123
5.2	De rationele benadering	127
5.3	De intuïtieve benadering	128
5.4	Verschillende stijlen van probleembenadering	129
5.5	Oordeelsvorming	131
5.6	Creatieve technieken	133
5.7	Interventies plegen	135
5.8	Design thinking	138
6	Projectvergaderingen en projectpresentaties	143
6.1	Algemene aspecten van overleg bij projecten	144
6.2	Argumenteren	148
6.3	Beïnvloedingsstijlen	153
6.4	Besluitvorming	156
6.5	Vorbereiden van vergaderingen	159
6.6	Uitvoeren van de vergadering	165
6.7	De schriftelijke verslaglegging	169
6.8	De projectpresentatie	173
6.9	Online vergaderen	189
7	Persoonlijk leiderschap: leidinggeven aan jezelf	195
7.1	Inleiding	196
7.2	De zeven eigenschappen van effectief leiderschap	200
7.3	De achtste eigenschap	211
7.4	Kernkwaliteiten en persoonlijkheidsprofielen	216
7.5	Persoonlijkheid en persoonlijk gedrag	220
7.6	Het leerproces	232
7.7	Vergeet jezelf niet: de zevende eigenschap in praktijk brengen	242
7.8	Wat kun je zelf doen?	247
7.9	Een doelgerichte aanpak	248
7.10	Stresspreventie	250
Deel III	Testen, oefeningen en aanwijzingen voor de projectleider	257
1.	Test je leiderschapsstijl	259
2.	Test je emotionele intelligentie (EQ)	262
3.	Teamroltest (Belbin)	265
4.	Test je communicatieprofiel	269
5.	Feedbackoefeningen	277
6.	Op welke manier pak jij vraagstukken aan?	279
7.	Tips voor het uitpraten van een conflict	282

8.	Team-zelfevaluatie	284
9.	Bepaal jouw conflictstrategie	286
10.	Test je stressniveau	295
11.	Test het teamfunctioneren	301
12.	Test de organisatiecultuur	303
13.	MBTI-leiderschaps-/persoonlijkheidstest	306
14.	De Big Five-persoonlijkheidstest	310
15.	Test je gedrag (de Roos van Leary)	312
Bijlagen		313
	Bijlage 1: Teamrollen van Belbin	315
	Bijlage 2: Omgaan met een impasse in het team	329
	Bijlage 3: Kernkwaliteitenoverzicht	333
	Bijlage 4: Projectrapportages	335
Literatuur		343
Register		347
Over de auteurs		353



- 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

Bedrijven, organisaties en instellingen worden nagenoeg continu geconfronteerd met ingrijpende veranderingen. De pandemie waarmee wij in 2020 kennismaakten was ongekend en zorgde voor veel onrust en ongerustheid. Meerdere sectoren werden keihard geraakt en dat terwijl er al langere tijd sprake was van een sterk schommelende (mondiale) economische situatie die ook al voor de pandemie zijn weerslag had op organisaties en de medewerkers daarbinnen. Overheden werden gedwongen hard in te grijpen en bedrijven en complete sectoren waren genoodzaakt om maatregelen te nemen om hun voortbestaan te verzekeren. Dit leidde vaak tot ingrijpende beslissingen en in het meest sombere scenario zelfs tot het verdwijnen van bedrijven en heroriëntatie van branches en hele beroepsgroepen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de restaurants die een afhaalfunctie startten of bedrijven in de detailhandel die over moesten gaan op 100% online verkoop. Deze enorme dynamiek heeft ontegenzeggelijk ook gezorgd voor onzekerheid en het verlies van dat zo belangrijke gevoel van veiligheid dat we allemaal zo hard nodig hebben; zowel privé als binnen de werksituatie.

Internet en sociale media veranderen al vele decennia en het medialandschap en de wijze waarin wij vanuit onze rol als consument denken en handelen is eveneens drastisch veranderd. Ook dit zorgt ervoor dat organisaties continu genoodzaakt zijn tot het aanpassen van hun producten- en dienstenaanbod. De groei van online consumptie heeft ook tot enorme veranderingen geleid die verder gaan dan een gewijzigde distributiemethode. Bedrijfstakken zijn genoodzaakt inventieve oplossingen te bedenken en nieuwe businessmodellen uit te rollen in tijden waarin beperkingen gelden die de ‘de normale gang’ van zaken doen en ondernemen in de weg staan. Tijdens de pandemie veranderde ook de wijze waarop wij ons werk moesten doen of onderwijs werd gegeven. Fysiek samenwerken of lesgeven en les krijgen, maakte in snel tempo plaats voor tal van online oplossingen.

Dit alles vraagt enerzijds om creativiteit, daadkracht en sneller handelen, maar anderzijds ook om het bieden van vertrouwen en veiligheid en voor een verhoogde aandacht voor het individu, het teamlid, de collega's; het team!

Om deze veelal complexe (interpersoonlijke) 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. Talrijke geplande en ad-hoc projecten worden opgestart en niet zelden is de tijdsdruk waaronder verbeteringen, veranderingen en plannen gerealiseerd moeten worden groot. Dat zagen we zeker gebeuren in de omschakeling van offline naar online werken en de consequenties voor het aansturen van teams en leidinggeven bijvoorbeeld.

Het sturen van projecten stelt specifieke eisen aan het management van een organisatie. Zo moet de projectopdracht 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 tevoren vastgestelde tijd succesvol afrondt. Van een projectleider wordt verwacht dat hij kiest voor een effectieve methodische aanpak, weet hoe hij een groep professionals aanstuurt, de kunst verstaat voor een veilige werkomgeving te zorgen en de vaardigheden heeft om samen te werken binnen een projectteam. Deze kennis en vaardigheden en andere competenties staan centraal in dit boek.

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 organi-*

satie 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, bedrijfsfeesten 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. In zo'n geval spreken we van een multidisciplinair projectteam. 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 *initiatief fase*. 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 onderhandelings technieken, contact met de opdrachtgever en andere stakeholders, 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.

Kader 1.1 Chaordisch projectmanagement

De hiervoor beschreven projectmanagement-methodiek gaat uit van een ordelijk nagevoeg lineair proces met een vooraf te definiëren einddoel. Vanuit resultaatgerichtheid wordt toegewerkt naar een resultaat dat van tevoren concreet kon worden omschreven. Maar in veel gevallen is het beoogde eindproduct niet exact te omschrijven. Zeker in die gevallen waar er sprake is van een dynamische en complexe, instabiele omgeving waarin het project vorm moet krijgen. Conflicten zijn dan eerder regel dan uitzondering. Maar in de chaos is wel degelijk orde te herkennen (Mulder, 2008) en value-based projectmanagement, dat ook wel chaordisch projectmanagement wordt genoemd, helpt daarbij. Chaordisch is een samentrekking van 'chaos en orde'. De volgorde van denken en werken is anders. Namelijk omgekeerd; de complexiteit, onvoorspelbaarheid en vaagheid wordt als uitgangspunt genomen en zelfs omarmd. Projecten worden gezien als een complex systeem in een complexe omgeving.

Chaordisch projectmanagement wordt door Mulder & Kolsteeg (2019) in *Chaordisch Projectmanagement voor de creatieve industrie* beschreven als een aanpak voor projecten vanuit het perspectief van de chaostheorie. De chaostheorie gaat ervan uit dat chaos een functie heeft in het groeien van een systeem (project), en dat je die chaos volop de ruimte moet geven om haar werk te doen. Dat wil zeggen dat we wel degelijk een plan hebben om een hoger doel te behalen, maar dat we daarvan afwijken als een andere weg – die mooier lijkt te passen – zich aandient. De oplossing en de weg ernaartoe bepalen samen namelijk het succes van het project.

Bezien vanuit de chaostheorie hebben chaordische projecten vijf herkenbare basispatronen (= ordes).

Allereerst heeft ieder project een **bewustzijn**, een ziel die als het ware het project kleurt. Het gaat hierbij om de sfeer en cultuur van het project. Een tweede orde is de **verbondenheid**: elk project heeft tal van (on)bekende verbindingen, zowel binnen als buiten het project, die een geheel vormen. We weten niet exact hoe die verbindingen precies lopen, daarom hebben we behoefte aan een derde orde, die van **onbepaaldheid**, want niet alles laat zich van tevoren voorspellen. Door de dynamiek van het project kunnen er zaken afvallen of juist bijkomen, die het noodzakelijk maken dat er mensen bij moeten komen of om nieuwe (creatieve) oplossingen vragen. Dit is de vierde orde, die van **creatie en verval**. Laat het maar gebeuren en op je af komen. Laat het maar gebeuren, het regelt zich vanzelf wel. Je bent je ervan bewust, maar stuurt het niet. Zo ontstaat als het ware een vijfde en laatste orde, die van **emergentie**. Als mensen samenwerken dan ontstaat iets dat niet zou ontstaan als iedereen los van elkaar zijn of haar taak (individueel) zou blijven uitvoeren. Samenwerken is de sleutel tot succes!

Ook deze vorm van projectmanagement kan evengoed niet zonder hulpmiddelen, tools, die zorgen voor de versterking van de onderlinge verbindingen. In het boek van Mulder (2008), *Value-based Project Management*, staan de volgende elf interventies die houvast bieden tijdens een chaordisch project.

Elke interventie heeft een aandeel, hoe klein ook. Zorg er daarom voor dat ze allemaal aandacht krijgen.

- Richt je aandacht voortdurend op het hogere projectdoel.
- Ontwikkel een projectvisie en houd deze levend.
- Baseer de aanpak van het project op de gedeelde waarden.

- Laat gebruikers van het begin af aan participeren.
- Houd de dialoog met belanghebbenden gaande.
- Hanteer transformationeel leiderschap.
- Bewerkstellig de voorwaarden voor zelfsturing.
- Werk op basis van vertrouwen.
- Hanteer een ontwikkelingsbenadering met erkenning voor vaagheid.
- Faciliteer creativiteit.
- Werk resultaatgericht, alleen daar waar het past.

(Bron: Eshel en Verhaar (2017), deels bewerkt en aangevuld door Cees Rosman)

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 6 aandacht besteed aan projectleiderschap en leidinggeven, teambuilding en samenwerking, probleemhantering en effectief onderhandelen, probleem oplossen, projectvergaderingen en schriftelijke en mondelinge projectrapportages. In hoofdstuk 7 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.

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 *management & organisatie, 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 voor de verandermanager 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 bij uitstek voor professionele of aankomende projectleiders zeer bruikbaar kan zijn. Voor de startende projectleider maar zeker ook voor de ervaren projectleiders staan er veel bruikbare handvatten in.

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 eigen praktijk

Je leest het boek eerst integraal door en gebruikt het vervolgens als gids tijdens je werkzaamheden in de praktijk als projectmanager.

Van de eigen 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

Net als in de vijfde druk is de website *managementvaardighedenvoorprojectleiders.nl* beschikbaar waar ondersteunend (les)materiaal 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 en video's te vinden over thema's die in het boek worden besproken. Ten slotte bevat het docentendeel de antwoorden en antwoordindicaties van de oefenvragen.



In het boek verwijzen we regelmatig naar de website. Je herkent deze verwijzingen aan het website-icoontje in de marge.

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-, ontwikkel- en verbetertrajecten 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 *Verschillende 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 in de eerste plaats een meer zakelijke (en faciliterende) houding aannemen?

Hoewel duidelijk zal zijn dat bij een project zowel de doelgerichte aspecten als de zakelijke (en faciliterende) 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 wel stellen dat in de eerste fase van een project de nadruk ligt op de projectaanpak, dus wat meer 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 zou moeten 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 relativeren 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 of op de website 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 alsook 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 eenieder vanuit zijn eigen kennis, ervaring en expertise wordt ingezet op specifieke taken.

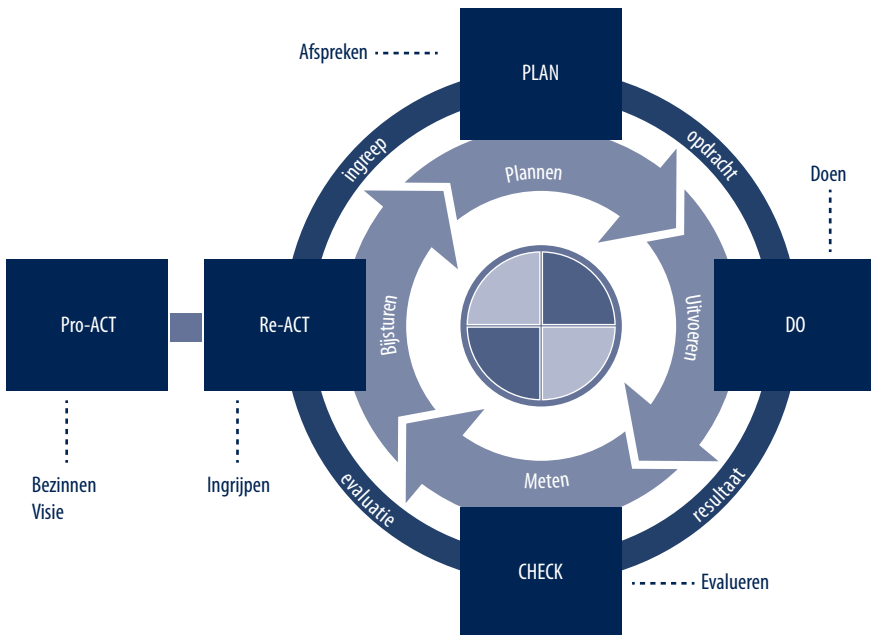
Communicatief gaat het om:

- 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;
- zorgen voor vertrouwen en veiligheid binnen het team;

- 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 subprocessen (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 wordt 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. Het kan ook zijn dat het (heldere) eindresultaat nog allerzins vaststaat, dat de weg ernaartoe een zoektocht is waarbij ‘de juiste oplossing’ pas na verschillende experimenten en uitgeprobeerde scenario’s of ontwikkelde prototypes tot stand komt. In dit geval spreken we van Design Thinking. We komen hier later in dit boek op terug (zie paragraaf 5.8).

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 dual leiderschap.

2.2.1 *Theorie over leiderschap*

We gaan allereerst in 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 kort 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 transformatieel 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 transformatieel 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 transformationeel leiderschap

Dimensie	Transactioneel leiderschap	Transformationeel 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)

Karaktereigenschappen 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 of Madeleine Albright. Op dit thema is zij doorgegaan in haar boek *Leiderschap is een keuze* (2015), waarin zij nog een groot aantal leiders en wetenschappers heeft geportretteerd, waaronder Brené Brown, de Amerikaanse wetenschapper en auteur van veel boeken, waaronder een van haar laatste met de veelzeggende titel *Durf te leiden* (2019). In dit nieuwe boek combineert zij haar onderzoeksresultaten met persoonlijke verhalen en voorbeelden om deze

vraag te beantwoorden. *Durf te leiden* gaat over echt leiderschap: vanuit het hart en vol moed. Zij beschrijft de leider als iemand die als het nodig is zijn kwetsbaarheid durft te tonen. In haar boek portretteert Haijtema (2015) verder ook John Kotter (zie kader 2.2.) en Stephen Covey. Het gedachtegoed van Covey speelt een belangrijke rol in het hoofdstuk over persoonlijk leiderschap, verderop in dit boek.



Brené Brown



John Kotter



Stephen Covey

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 'hands-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.

	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'.

Alhoewel veel van de tot nu toe besproken 'klassieke managementinzichten' nog altijd wel toegepast worden, vindt er ook in toenemende mate een verschuiving plaats naar 21^{ste} eeuwse managementstijlen. Immers, er zijn zoveel veranderingen in de externe omgeving zichtbaar en de klassieke benadering van weleer heeft plaatsgemaakt voor een nieuwe aanpak. Het gaat veel meer dan ooit om de kunst van het inspireren, authenticiteit en sensitiviteit tonen. De manager als coach, die de medewerker steunt in plaats van alleen maar stuurt vanuit een hiërarchisch perspectief.

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.

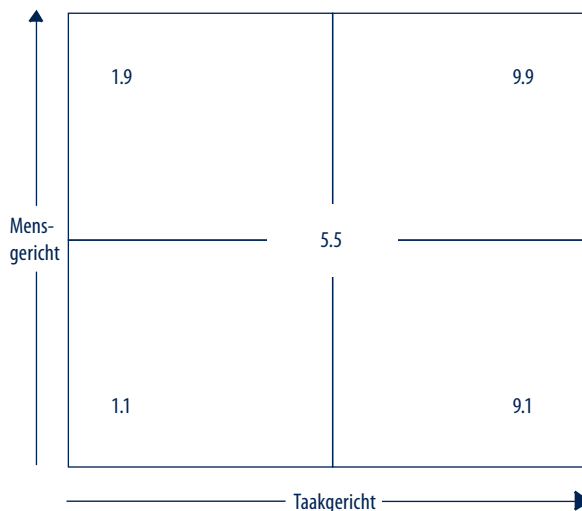
Blake en Mouton

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 (Bron: Nieuwenhuis, the-art.nl, 2010)

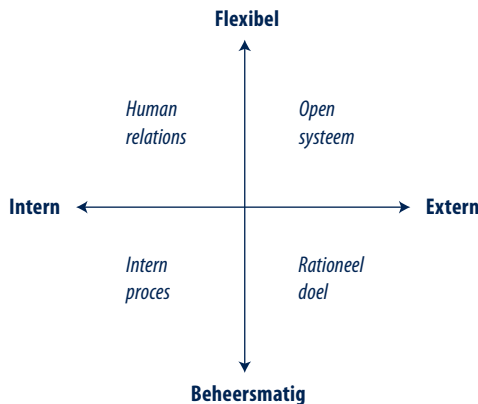
De teamgerichte leider besteedt veel aandacht aan mensen én hun (werk)resultaat en output. Dit type manager bevordert door zijn handelen teamwork en betrokkenheid. Het familiegevoel en het betrekken van mensen bij het gemeenschappelijke doel, vertrouwen geven en respect tonen zijn belangrijke aspecten. 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 presenteren, 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.

Managementvaardigheden voor projectleiders behandelt alle facetten van samenwerking en communicatie binnen projecten. Centraal staat de projectleider die samen met zijn team werkt aan het realiseren van projectresultaten. Het boek bestaat uit drie delen. In deel I wordt de theorie van leiderschap en leidinggeven beschreven. Deel II gaat over de projectleider in de dagelijkse praktijk. Aan de orde komen teamontwikkeling, probleemhantering, communicatie en persoonlijk leiderschap. In het hoofdstuk Persoonlijk leiderschap staat de persoonlijke effectiviteit van projectleiders centraal: hun persoonlijkheid, functioneren en (professionele) ontwikkeling. Deel III bevat een groot aantal testen en praktische tips die de projectleider kan inzetten, voor zichzelf of voor het team.

Deze zesde druk is geheel herzien. Er is aandacht voor actuele thema's en nieuwe instrumenten en inzichten die projectleiders helpen bij hun werk. De website, www.managementvaardighedenvoorprojectleiders.nl, bevat video's, achtergrondinformatie, toetsen en persoonlijkheidstesten.

Managementvaardigheden voor projectleiders is geschikt voor gebruik binnen het hoger onderwijs, maar is ook een aanrader voor professionals die leidinggeven aan projecten.

Cees Rosman is senior docent en coördinator internationalisering aan de opleiding Creative Business van de Hogeschool Inholland. Daarnaast is hij werkzaam als zelfstandig freelance trainer/docent/adviseur.

Jan Verhaar was tot zijn pensionering werkzaam in het hoger onderwijs en de advieswereld en hij richt zich nu op de begeleiding van mensen en groepen met levensvragen.

'Het boek is zeer volledig en goed toepasbaar in de praktijk. Daarnaast is het prettig leesbaar en biedt het voldoende uitdaging, ook voor de meer ervaren student.' – DOCENTEN EN STUDENTEN VAN NCOI OPLEIDINGEN



www.boomhogeronderwijs.nl

www.managementvaardighedenvoorprojectleiders.nl