



**Sarphati**<sup>®</sup>  
KOOPLEIDINGEN

## VAKMANSCHAP LEIDINGGEVEN - BASIS

---

leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

**Boom**

## COLOFON

---

Boom Beroepsonderwijs  
info@boomberoepsonderwijs.nl  
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs en redactie: Linda de Boer, Karin Makkinga, Hanna Molenaar, Henriëtte Penning, Ieke Veld

Met medewerking van: Dunya Wotte

Titel: Vakmanschap Leidinggeven - Basis

ISBN: 978 90 372 6887 4

Beeldverantwoording: Shutterstock.com, Shutterstock\_Dutchmen Photography, Shutterstock\_Testing, Jurjen Poeles Fotografie, Belastingdienst.nl

1e druk / 1e oplage

© Boom Beroepsonderwijs 2025 | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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. Auteursrecht ten aanzien van Tekst & Data Mining en Machinelearning nadrukkelijk voorbehouden.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van een (of meer) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl)).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom Beroepsonderwijs, te vinden op [www.boomberoepsonderwijs.nl](http://www.boomberoepsonderwijs.nl).

# INHOUD

---

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Persoonlijk leiderschap</b>	<b>7</b>
1.1 Wat is persoonlijk leiderschap?	9
1.2 Onderzoeken wie je bent	10
1.3 Leiderschap en AI	16
1.4 Samenvatting	20
1.5 Begrippen	22
<b>2 Organisatie en planning</b>	<b>23</b>
2.1 Organisatiecultuur	24
2.2 Managementlagen	27
2.3 Organisatiestructuur	30
2.4 Missie, visie en doelstellingen	34
2.5 PDCA-cyclus	39
2.6 Personeelsplan	41
2.7 Personeelsbehoefte	44
2.8 Werkplanning	46
2.9 Samenvatting	50
2.10 Begrippen	52
<b>3 Leiderschap</b>	<b>55</b>
3.1 Vaardigheden en taken	56
3.2 Leiderschapsstijlen	60
3.3 Leiderschapsgedrag – de managerial grid	64
3.4 Situationeel leidinggeven	68
3.5 Managementtechnieken	77
3.6 Samenvatting	82
3.7 Begrippen	85
<b>4 Communicatie</b>	<b>87</b>
4.1 Communicatieschema	88
4.2 Gespreksstructuur	91
4.3 Gespreks- en communicatietechnieken	94
4.4 Feedback geven en ontvangen	96
4.5 Begeleiden en coachen	103
4.6 Samenvatting	109
4.7 Begrippen	111
<b>5 Effectief en gebalanceerd leidinggeven</b>	<b>115</b>
5.1 Effectief en gebalanceerd leidinggeven	116
5.2 Motiveren	120
5.3 Mensgericht leiderschap en duurzame inzetbaarheid	130
5.4 Conflicthantering	134
5.5 Gedrag beïnvloeden	143

5.6	Samenvatting	147
5.7	Begrippen	150
<b>6</b>	<b>Samenwerken</b>	<b>153</b>
6.1	Samenwerking en organisatiecultuur	154
6.2	Teamontwikzelfasen en teamrollen	155
6.3	Psychologische veiligheid in teams	160
6.4	Werkoverleg	163
6.5	Samenvatting	171
6.6	Begrippen	173
<b>7</b>	<b>Projectmanagement</b>	<b>175</b>
7.1	Projecten	176
7.2	Projectmatig werken	178
7.3	Projectfasen	179
7.4	Projectmanagement	185
7.5	Samenvatting	190
7.6	Begrippen	192
	<b>Index</b>	<b>194</b>

## INLEIDING

### Digitale leeromgeving



Soms wordt er verwezen naar bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Je herkent de verwijzing aan het icoontje in de vorm van een wereldbol. In de digitale leeromgeving vind je ook alle opdrachten:

- Opdrachten bij de theorie: gewone opdrachten (horen bij één paragraaf) en plusopdrachten (toepassingopdrachten bij meerdere paragrafen).
- Reflectieopdrachten
- Actieopdrachten
- Test je kennis-vragen.

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar [www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie](http://www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie).
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Als manager geef je leiding aan je team. De manier waarop jij leidinggeeft, zegt ook veel over jezelf. Het is dus niet alleen belangrijk om iets over leidinggeven te leren, maar vooral ook over jezelf. Hoe reageer jij op situaties en hoe reageren mensen op de manier waarop jij iets zegt? Welke keuzes heb je om iets te zeggen of te vragen en wat past het beste bij jou en de situatie?

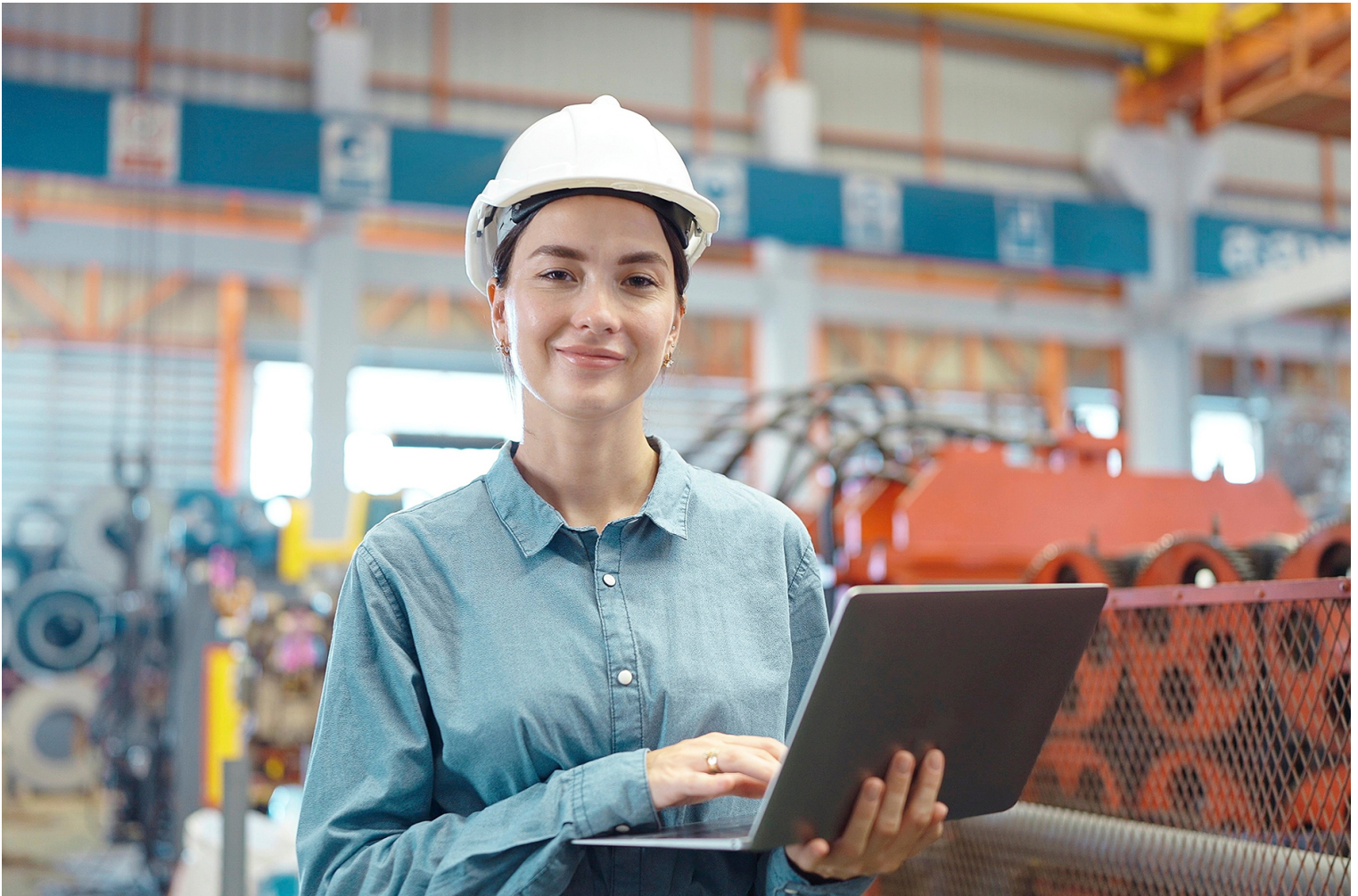
Leidinggeven gaat niet vanzelf. Goed communiceren en observeren zijn allebei belangrijk. Bovendien heeft niet iedereen behoefte aan dezelfde manier van leidinggeven en niet iedereen reageert hetzelfde op een boodschap. De een wordt stil en doet wat er gevraagd wordt en de ander reageert met veel woorden en emotie. Mensen zijn nu eenmaal verschillend en het is de kunst om als leidinggevende goed te kijken naar wat mensen nodig hebben om op een fijne manier te kunnen samenwerken. Hoe stem je jouw manier van leidinggeven af op je medewerkers? En welke technieken kun je hierbij toepassen?

Als manager zorg je voor de juiste voorwaarden om je team goed te laten functioneren. Het is daarbij fijn als alle talenten in een team tot hun recht komen. Een goede communicatie en prettige samenwerking zijn hierbij van belang. Hoe kun je dit positief beïnvloeden?

Ook projecten moeten gemanaged worden. Maar wat zijn de kenmerken van een project en hoe kun je een project het beste aanpakken? Op deze vragen (en andere) kun je de antwoorden terugvinden in deze titel.

Deze titel richt zich niet op een specifieke branche. Vrijwel overal waar mensen werken, vind je ook leidinggevendenden. Of je nu in de horeca, zorg, techniek, beveiliging of in de commercie werkt, dat maakt voor het leidinggeven eigenlijk niet uit. Daarom vind je in deze titel voorbeelden terug uit verschillende branches.





# Hoofdstuk 1

## Persoonlijk leiderschap

---

Om te weten welke manier van leidinggeven bij jou past, zul je er eerst achter moeten komen wie jij bent. Jouw persoonlijkheid is bepalend voor jouw leiderschapsgedrag. Als je weet wie je bent, wat je belangrijk vindt, wat je valkuilen zijn en hoe je met verschillende situaties omgaat, dan kun je je persoonlijk leiderschap steeds meer vormgeven. Persoonlijk leiderschap is belangrijk in je werk, privéleven en je relaties. Het helpt je om elke dag een beetje beter te worden en een positief verschil te maken in je eigen leven en dat van anderen.

### Leerdoelen

Aan het einde van dit hoofdstuk:

- kun je omschrijven wat persoonlijk leiderschap is.
- kun je benoemen waarom persoonlijk leiderschap belangrijk is.
- kun je uitleggen waarom kennis van AI belangrijk is voor goed leiderschap.
- weet je wat jouw kernkwaliteiten zijn.
- heb je inzicht in je eigen emoties, gedachten en gedrag en hoe je dit kunt sturen.
- kun je het verschil benoemen tussen drijfveren en passie.

## Opdracht 1 Kennismaking



*Hoe zie je jezelf?*

- Noteer vijf dingen die je leuk vindt om te doen en vijf dingen waar je goed in bent.
- Maak met deze tien antwoorden een tabel van tien rijen en vier kolommen. In de tien rijen komen de tien antwoorden te staan. In de drie kolommen daarachter noteer je:
  - Dat herken ik.
  - Dat herken ik een beetje.
  - Dat herken ik niet.

Antwoord	Dat herken ik.	Dat herken ik een beetje.	Dat herken ik niet.
Antwoord 1			
Antwoord 2			
Enzovoort			

Gebruik bijvoorbeeld Word of Google Docs.

- Laat vijf tot tien medestudenten het formulier invullen en verwerk de antwoorden.
- Maak een top tien van zaken die je medestudenten wel herkennen en zaken die ze niet herkennen.
- Bespreek je top tien in de klas. Probeer erachter te komen waarom je medestudenten je wel of juist niet herkennen in de tien dingen die je zelf genoteerd hebt.



## 1.1 Wat is persoonlijk leiderschap?

Leiderschap gaat over het begeleiden van anderen om samen een doel te bereiken. Persoonlijk leiderschap draait om het leiden van jezelf, het kennen van je sterke punten en valkuilen, en het maken van goede keuzes. Het helpt je niet alleen om beter met jezelf om te gaan, maar maakt je ook een betere leider voor anderen.

### Leiderschap

We kennen allemaal het woord 'leiderschap'. Dit woord zegt iets over de positie die een leider in een groep inneemt. Deze leider heeft de vaardigheid om mensen te sturen, te inspireren en te motiveren om een gezamenlijk doel te kunnen bereiken. Goed leiderschap vraagt ook om andere vaardigheden, zoals communicatie, **empathie** (inlevingsvermogen), besluitvorming en het vermogen om problemen te kunnen oplossen.

Een leider is iemand die een omgeving creëert waarin anderen hun eigen beslissingen kunnen nemen over hoe ze zullen omgaan met bijvoorbeeld klanten, stakeholders en andere groepen in het systeem. Daarvoor is het nodig dat je begrijpt wat jij van jezelf en van anderen verwacht.

### Persoonlijk leiderschap

Leiderschap is dus gericht op het leiden van anderen. Persoonlijk leiderschap betekent daarentegen dat je jezelf kunt leiden en verantwoordelijkheid neemt voor je eigen keuzes en acties. Het gaat erom dat je weet wie je bent, wat je belangrijk vindt en hoe je met verschillende situaties omgaat. Met de juiste zelfkennis kun je je eigen talenten en kwaliteiten goed inzetten om doelen te bereiken. Dit noem je ook wel zelfsturing.

Bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap is het ook belangrijk dat je leert wat je **valkuilen** zijn, dus wat je minder positieve competenties of eigenschappen zijn. Deze behoren namelijk ook tot je persoonlijkheid. Je zult in staat moeten zijn om te sturen op emoties, gevoelens en gedachten om zo je persoonlijke doelen te kunnen bereiken. Dat betekent soms dat je oude patronen moet loslaten en nieuwe moet toepassen.

Persoonlijk leiderschap is niet alleen iets voor mensen in een leidinggevende functie. Zelfs als je net begint of geen hoge functie hebt, kun je je ontwikkelen tot een invloedrijk persoon die anderen inspireert om mooie dingen te doen. Dat kan overal, op je werk, thuis of bij de sportvereniging.

Persoonlijk leiderschap gaat om de invloed die je op situaties hebt en het effect daarvan. Wanneer je persoonlijk leiderschap ontwikkelt, kun je ook een effectievere leider voor anderen worden.



*Persoonlijk leiderschap draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling.*

### Opdracht 2 Persoonlijk leiderschap

- a. Waarvoor staat persoonlijk leiderschap?
- b. Wat is het voordeel van persoonlijk leiderschap?

### Opdracht 3 Begrippen

Wat is de betekenis van de begrippen? Koppel elk begrip aan de juiste betekenis.

#### Betekenis

Met de juiste zelfkennis kun je je eigen talenten en kwaliteiten goed inzetten om doelen te bereiken.

Je kunnen inleven in de situatie en gevoelens van een ander

Een taak of competentie waar je moeite mee hebt

Dat wat jou beweegt om iets te doen

#### Begrip

Drijfveer

Zelfsturing

Valkuil

Empathie

### Opdracht 4 Empathie

- Een onderdeel van persoonlijk leiderschap is empathie. Wat is empathie?
- Kun empathie ontwikkelen? Leg je antwoord uit.
- Reageer op de volgende stelling:  
'Een leidinggevende die empathisch vermogen heeft, is een betere leidinggevende.'

Ben je het met de stelling eens of oneens? Licht je antwoord toe.

## 1.2 Onderzoeken wie je bent

Een van de grootste uitdagingen bij persoonlijk leiderschap heeft vooral te maken met jezelf en niets met anderen om je heen. Hoe kom je erachter waar je goed in bent en waar je minder goed in bent? Wat onderscheidt jou van anderen? Wat straalt je uit naar anderen en wat laat je van jezelf zien?

Tegenwoordig is het steeds belangrijker om te laten zien wat je kwaliteiten en talenten zijn. Maar daarvoor moet je dus eerst jezelf goed kennen. Dat doe je door te onderzoeken wie je bent, waar je goed in bent, wat je nog kunt ontwikkelen en wat jou zo bijzonder en uniek maakt. Het gaat erom dat je de beste versie van jezelf wordt en dat je je talenten maximaal weet in te zetten. Ieder mens is uniek. Als je weet wat jou uniek maakt, kun je veel beter gebruikmaken van je eigen kracht en laten zien waar jij voor staat. Je kunt dan beter laten zien wat je leuk vindt en waar je goed in bent, wat je passies en talenten zijn. Het zorgt er uiteindelijk voor dat je trots bent op jezelf.

#### Sleutelvragen

Om erachter te komen waar jouw krachten liggen, zijn de volgende sleutelvragen belangrijk:

- Wie ben ik?
- Wat is mijn persoonlijkheid en welke waarden vind ik belangrijk?
- Wat wil ik?
- Wat heb ik te bieden?
- Wat is mijn kern?
- Wie ben ik vanbinnen en wat maakt mij uniek ten opzichte van anderen?

- Wat is mijn doel?
- Wat zijn mijn innerlijke drijfveren?
- Op welke manier zet ik mijn talenten, kwaliteiten en drive in om iets bij te dragen aan mijn omgeving?

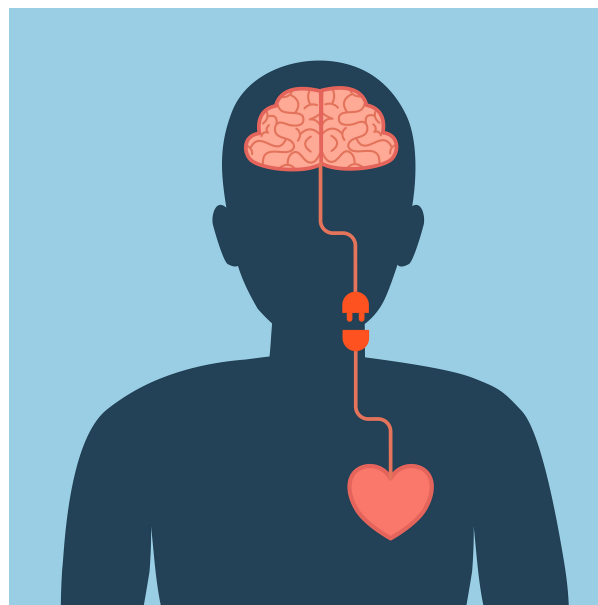
Veel mensen presenteren zichzelf anders naar de buitenwereld dan dat ze in werkelijkheid zijn. Ze doen dit uit angst voor afwijzing of buitensluiting. Mensen vinden het moeilijk om zichzelf echt te laten zien, omdat dat hen kwetsbaar maakt. Maar jezelf zijn en jezelf te durven laten zien, maken je tegelijkertijd ook heel krachtig. Want iemand die zichzelf durft te laten zien, is toch veel aantrekkelijker en krachtiger dan iemand die een rol speelt?

### De binnenkant

Voor het échte antwoord op de vraag ‘Wie ben ik?’ moet je naar ‘binnen’. Dat lijkt makkelijker dan het is. Natuurlijk zijn er allerlei online psychologische testen die je daarbij kunnen helpen. Ook het benoemen van een aantal persoonlijke kenmerken of dingen die je wel of niet goed kunt, is vaak nog eenvoudig te doen. Maar er zelf echt heel diep vanbinnen over nadenken wat jou uniek maakt, dat moet je echt zelf doen; al dan niet met hulp van mensen om je heen. Nu kun je wellicht bij jezelf denken: is dat nou nodig om zo diep in jezelf te gaan graven? Het eenvoudige antwoord hierop is een duidelijk ‘ja!’.

### Van hoofd naar hart

We zijn heel erg gewend om dingen met ons verstand te doen. We kunnen overal informatie zoeken en vinden. Daarmee lossen we veel van onze dagelijkse problemen op. Het brein is eigenlijk niets meer en minder dan een babbelbox die de hele dag door brabbelt en alles wil begrijpen en benoemen. Maar we voelen ook van alles, al kunnen we soms niet benoemen waarom we iets voelen. Als het iets is wat negatief voelt, hebben we soms de neiging om te gaan piekeren en er met ons verstand een logische verklaring voor te willen vinden. Als je het denken loslaat en meer durft te voelen, ervaar je meer balans in je leven.



*Van hoofd naar hart.*

### Normen, waarden en persoonlijkheid

In je leven spelen normen en waarden een belangrijke rol. Normen en waarden zijn vaak al onbewust gecreëerd, doordat we in onze eerste zeven levensjaren goed kijken naar hoe onze ouders met elkaar omgaan. **Waarden** zijn de dingen die jij belangrijk of juist vindt in het leven, zoals eerlijkheid of respect. Waarden helpen je om te bepalen hoe je tegen dingen aankijkt en wat je belangrijk vindt in je leven. **Normen** zijn (gedrags)regels of verwachtingen die aangeven hoe je je moet gedragen in een bepaalde situatie of groep. Het zijn de afspraken die mensen in een samenleving of cultuur maken over wat wel en niet mag.

Bijvoorbeeld:

- Een waarde kan zijn: ‘Eerlijkheid is belangrijk.’
- Een norm die daarbij hoort, kan zijn: ‘Je moet altijd eerlijk zijn tegen anderen.’