



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Leadership in project-based organizations: Dealing with complex and paradoxical demands

Havermans, L.A.

**Publication date**  
2014

[Link to publication](#)

#### **Citation for published version (APA):**

Havermans, L. A. (2014). *Leadership in project-based organizations: Dealing with complex and paradoxical demands*.

#### **General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### **Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# APPENDICES

# APPENDIX 1

## DATA ARCHITECTURE DISSERTATION

Table. Data sources used in each chapter of the dissertation

	Chapter 2	Chapter 3	Chapter 4 Study 1	Chapter 4 Study 2	Chapter 5
Interview set A 48 interviews with project managers, line managers, team members in 20 project	X All interviews	X 42 PMs, TMs & LMs in 17 projects	X 33 PMs & TMs in 18 projects		
Day of observation 1 project manager	X				
Group interview 6 project managers	X				
Survey 216 project managers				X	
Interview set B 11 interviews with project managers and program managers in 5 programs					X

Note. In chapter 3 and Study 1 of chapter 4 we report data drawn from a sub set of interviews/projects that form Interview Set A. We selected the interviews/projects from the overall dataset based on their containing data of relevance to the themes handled in those chapters (respectively contextual ambidexterity in chapter 3, and project identification in chapter 4). Please see the method sections of each chapter for more information about each data source and how it was used in that chapter.

# APPENDIX 2

## INTERVIEW PROTOCOLS INTERVIEW SET A

### (USED IN CHAPTERS 2, 3, AND 4)

#### **Leidraad interviews projecttrekkers**

1. Achtergrond en huidige rol
  - Korte omschrijving van werkgever (omvang, type opdrachtgevers, type en duur projecten)
  - Functie titel – Wat houdt uw rol in?
  - Teken een diagram waarin u uw positie weergeeft (binnen organisatie)
  - Wie zijn uw leidinggevenden?
  - Wat is uw achtergrond? Opleiding, certificering, banen
2. Algemene betrokkenheid bij projecten en focaal project
  - Bij hoeveel projecten bent u momenteel betrokken?
  - Denk bij de volgende vragen aan één project. Dit is uw huidige of meest recente project, of in het geval van meerdere projecten diegene waaraan u de meeste tijd besteed.
  - Welk percentage van uw werktijd besteedt u gemiddeld aan dit project?
  - Omschrijf het project  
Controleer of het volgende wordt behandeld, anders doorvragen.
    - Branche
    - Inhoud
    - Duur
    - Budget
    - Belang voor het bedrijf (werkgever)
    - Waar wordt het werk uitgevoerd (werkgever, cliënt, anders)
3. Uw rol als leider
  - Hoe zou u uw rol in dit project omschrijven?
  - Wat is uw formele titel in dit project?
  - Aan wie geeft u leiding? (werkgever teamleden)
  - Hoe vaak heeft u contact met uw project medewerkers
  - Hoe krijgt u van je medewerkers gedaan wat u wilt?
    - Hoe beïnvloedt u ze?
    - Waardoor luisteren ze naar u?

- Pakt u dit altijd op de zelfde manier aan of is dit afhankelijk van de situatie?
    - Waarvan is dit afhankelijk?
    - Verandert u uw stijl bewust of gaat dit vanzelf?
  - Werken uw project medewerkers gelijktijdig aan meerdere project/opdrachten?
  - Hoe verdelen zij hun tijd tussen deze projecten?
  - Hoe komen zij tot deze indeling? / Waardoor wordt dit beïnvloed?
    - U beslist
    - Andere projectmanagers beslissen?
    - Lijn manager
    - Anderen beslissen (b.v. cliënten? HR?)
    - Eigen inzicht; belang / voorkeur
  - Wat zijn uw belangrijkste taken? Controleer of het volgende wordt behandeld, anders doorvragen.
    - Keuze project medewerkers
    - Beoordeling project medewerkers
    - Training en ontwikkeling van project medewerkers
  - Door wie wordt uw prestatie beoordeeld?
  - Waarop wordt u beoordeeld?
4. Identiteit
- Met welke groep voelt u zich het meest verbonden?
    - Project, organisatie, beroep
  - Wat doet u om uw medewerkers het gevoel te geven dat ze tot de groep behoren? Welke groep?
5. Volgend interview medewerker

### **Leidraad interviews projectmedewerkers**

De vragen betreffen het project dat met de projectmanager besproken is.

1. Achtergrond en huidige rol
- Korte omschrijving van werkgever (omvang, type opdrachtgevers, type en duur projecten)
  - Functie titel – Wat houdt uw rol in?
  - Teken een diagram waarin u uw positie weergeeft (binnen organisatie)
  - Wie zijn uw leidinggevendenden?
  - Wat is uw achtergrond? Opleiding, certificering, banen

2. Algemene betrokkenheid bij projecten en focaal project
  - Bij hoeveel projecten bent u momenteel betrokken?
  - Denk bij de volgende vragen aan één project. Dit is uw huidige of meest recente project, of in het geval van meerdere projecten diegene waaraan u de meeste tijd besteed.
  - Welk percentage van uw werktijd besteedt u gemiddeld aan dit project?
  - Omschrijf het project  
Controleer of het volgende wordt behandeld, anders doorvragen.
    - Branche
    - Inhoud
    - Duur
    - Budget
    - Belang voor het bedrijf (werkgever)
    - Waar wordt het werk uitgevoerd (werkgever, cliënt, anders)
  
3. Uw rol als projectteamlid en de rol van de projectmanager
  - Hoe zou u uw rol in dit project omschrijven?
  - Wat is uw formele titel in dit project?
  - Wie is uw leidinggevende binnen het project?
  - Waar voert u uw werk binnen dit project uit?
  - Hoeveel contact heeft u met uw leidinggevend(en)? (lijn/dit project)
  - Hoe vraagt uw project manager u om iets te doen? Hoe geeft hij/zij leiding aan u?
  - Doet hij of zij dit altijd op dezelfde manier? Of is het afhankelijk van de situatie hoe uw projectmanager u aanstuurt?
    - Waarvan is dit afhankelijk?
  - Wat voor een effect heeft de manier waarop uw projectmanager u aanstuurt op u?
    - Is het een effectieve manier van aansturen?
    - Vindt u het een prettige manier om aangestuurd te worden?
  - Hoe verdeelt u uw tijd tussen de projecten waaraan u werkt?
  - Hoe komt u tot deze indeling? / Waardoor wordt dit beïnvloed?
    - Project managers
    - Lijn manager
    - Eigen inzicht; belang / voorkeur
    - Anderen (b.v. cliënten? HR?)
  - Wie heeft invloed op:
    - Uw plaatsing in dit project?
    - Uw beoordeling?

- Training en ontwikkelingsbeslissingen?
- 4. Ervaringen met andere leidinggevendenden
  - Hoeveel leidinggevendenden heeft u tot nu toe gehad?
  - Wie heeft u op de meest plezierige manier aangestuurd? Hoe?
  - Wie heeft u op de meest effectieve manier aangestuurd? Hoe?
- 5. Identiteit
  - Met welke groep voelt u zich het meeste verbonden?
    - Werkgever, opdrachtgever, project, beroepsgroep
  - Hebben uw leidinggevendenden hier invloed op?
  - Hoe hebben zij hier invloed op? Wat ondernemen zij om u een sterker gevoel van verbondenheid te geven?

### **Leidraad interviews lijnmanagers**

1. Achtergrond en huidige rol
  - Korte omschrijving van werkgever (omvang, type opdrachtgevers, type en duur projecten)
  - Functie titel – Wat houdt uw rol in?
  - Teken een diagram waarin u uw positie weergeeft (binnen organisatie)
  - Wie zijn uw leidinggevendenden?
  - Wat is uw achtergrond? Opleiding, certificering, banen
2. Uw rol als leider
  - Aan wie geeft u leiding? (aantal, functiegroep)
  - Hoeveel procent van hun tijd zijn zij werkzaam in projecten?
  - Bij hoeveel projecten zijn uw medewerkers momenteel betrokken?
  - Hoe vaak heeft u contact met uw medewerkers?
  - Hoe blijft u op de hoogte van hun werkzaamheden?
  - Hoe krijgt u van uw medewerkers gedaan wat u wilt?
    - Hoe beïnvloedt u ze?
    - Waardoor luisteren ze naar u?
  - Werken uw project medewerkers gelijktijdig aan meerdere project/opdrachten?
  - Hoe verdelen zij hun tijd tussen deze projecten?
  - Hoe komen zij tot deze indeling? / Waardoor wordt dit beïnvloed?
    - U beslist
    - projectmanagers beslissen
    - Anderen beslissen (b.v. opdrachtgever? HR?)
    - Eigen inzicht; belang / voorkeur

- Wat zijn uw belangrijkste taken? Controleer of het volgende wordt behandeld, anders doorvragen.
  - Keuze project medewerkers
  - Beoordeling project medewerkers
  - Training en ontwikkeling van project medewerkers
- 3. Algemene betrokkenheid bij projecten en focaal project
  - Werkt u in projecten?
    - Bij hoeveel projecten bent u momenteel betrokken?
    - In welke rol? (PM, teamlid)
    - Werkt u hierbij samen met medewerkers waar u lijnverantwoordelijkheid over heeft?
    - Welke rol hebben zij in deze projecten? (PM, teamlid)
    - Heeft uw samenwerking in projecten invloed op de manier waarop u met elkaar om gaat?
    - Heeft de rolverdeling in projecten invloed op de manier waarop u leiding geeft?
  - Denk bij de volgende vragen aan één project. Dit is het project dat met uw medewerker besproken is.
  - Hoe zou u dit project omschrijven?
  - Hoe zou u uw rol in dit project omschrijven?
  - Welk percentage van uw werktijd besteedt u gemiddeld aan dit project?
- 4. Beoordeling
  - Wie is verantwoordelijk voor de beoordeling van de medewerkers waar u lijnverantwoordelijkheid over heeft? (gedeeld?)
  - Hoe komt u tot een beoordeling van uw medewerkers?
    - Waarop beoordeelt u uw medewerkers? (inhoudelijk)
    - Gebruikt u hierbij informatie van anderen? Wie?
    - Bent u hiertoe verplicht?
  - Door wie wordt uw prestatie beoordeeld?
  - Waarop wordt u beoordeeld?
- 5. Identiteit
  - Met welke groep voelt u zich het meest verbonden?
    - Project, organisatie, beroep
  - Wat doet u om uw medewerkers het gevoel te geven dat ze tot de groep behoren? Welke groep?



# APPENDIX 3

## SURVEY CHAPTER 4 STUDY 2



Amsterdam Business School

### Vragenlijst Leiderschap in Projecten

In dit onderzoek proberen we meer te weten te komen over welke aspecten cruciaal zijn en welke minder belangrijk zijn bij het leiden van een projectteam. Hierbij zijn we ook geïnteresseerd in hoe dit per project en projectmanager verschillend is. Hiervoor hebben we uw inzichten als projectmanager nodig!

Hieronder zullen wij u vragen naar de karakteristieken van één van uw projecten, uw rol als projectmanager en de succesfactoren en interventies in het door u gekozen project. Houdt bij het beantwoorden van de vragen rekening met de tijdsdruk op uw project. Deze tijdsdruk zal er vaak toe leiden dat u niet alles kunt doen wat u zou willen. Mogelijk vindt u alle aspecten die we omschrijven belangrijk. Maak dan toch een duidelijk onderscheid tussen cruciale en minder belangrijke aspecten door uw prioriteiten onder tijdsdruk in gedachten te nemen.

Dit onderzoek is onderdeel van het promotieonderzoek van Liselore Havermans aan de Universiteit van Amsterdam dat zij uitvoert met Deanne Den Hartog en Anne Keegan. Wij zullen uw gegevens anoniem verwerken en de resultaten van het onderzoek wetenschappelijk publiceren. Wij houden u graag op de hoogte van de resultaten en mogelijkheden om deel te nemen in vervolg onderzoek.

### Karakteristieken van het gekozen project

In de volgende delen van de vragenlijst willen we graag in gaan op één project. Kies een project wat u leidt of recent (maximaal een half jaar geleden) geleid heeft waaraan u het meeste van uw tijd (heeft) besteed. Dit project noemen we hierna **Project A**.

1. **Wat is de gehele (verwachte) duur van project A?** ..... Weken
2. **Hoe lang bent u betrokken (geweest) bij project A?** ..... Weken
3. **Hoeveel tijd heeft u gemiddeld aan project A besteed?** ..... Uur per week
4. **Welke fasen van project A heeft u geleid? (meerdere antwoorden mogelijk)**
  - Planning
  - Uitvoering
  - Overdracht / nazorg
  - Anders, namelijk....

5. **Aan hoeveel projecten werkt u op dit moment in totaal?** ..... Projecten

**De volgende vragen gaan over het (sub)projectteam van project A waaraan u leiding geeft**

6. **Uit hoeveel FTE bestaat het (sub)projectteam van project A waaraan u leiding geeft?** ..... FTE
7. **Uit hoeveel personen bestaat het (sub)projectteam van project A waaraan u leiding geeft?**  
... personen

**8. Uit hoeveel verschillende disciplines zijn de teamleden van project A? .....** Discipline(s)

**9. Bent u, naast projectmanager, tevens de lijnmanager van de projectteamleden van project A?**

- Ja, van het gehele (sub)projectteam dat ik leid
- Ja, van een deel van het (sub)projectteam dat ik leid
- Nee

**10. Wie is de opdrachtgever van project A?**

- Mijn werkgever
- Een externe organisatie

**11. Zijn alle projectteamleden van project A waaraan u leiding geeft in dienst van dezelfde werkgever?**

- Ja
- Nee, namelijk ..... verschillende organisaties.

**12. Applicatiegebied van project A**

- Informatie systemen
- Organisatie verandering
- Techniek en constructie
- Anders, namelijk .....

**13. Waar werken de teamleden van project A aan het project?**

- Iedereen werkt op één projectlocatie
- Iedereen werkt in het zelfde gebouw
- Een aantal deelgroepjes werken op een aantal locaties
- De teamleden werken individueel verspreid over een aantal locaties

**14. Geef aan wie officieel verantwoordelijk is voor de volgende taken met betrekking tot de projectteammedewerkers van project A (meerdere antwoorden mogelijk):**

**Persoonlijke ontwikkeling van projectteamleden**

- Ik als PM
- Lijnmanager
- Human Resources
- Anders, namelijk.....
- Niemand
- Weet ik niet

**Er voor zorgen dat teamleden zich identificeren met hun werkgever**

- Ik als PM
- Lijnmanager
- Human Resources
- Anders, namelijk.....
- Niemand
- Weet ik niet

**15. Heeft u als projectmanager van project A formeel verantwoordelijkheid voor de jaarevaluatie van teamleden van project A?**

- Ja
- Nee
- Anders, namelijk .....

**16. Heeft u formeel de verantwoordelijkheid om teambuildingactiviteiten te organiseren voor project A?**

- Ja
- Nee

## Projectmanagement Rol

**Dit is een lijst met stellingen over werk in het algemeen. We willen graag uw mening weten over deze vraagstukken. Geef alstublieft aan of u het eens of oneens bent.**

		Oneens				Eens
1.	Op de lange termijn is projectwerk efficiënter als mensen doen wat ze al kunnen in plaats van nieuwe dingen leren.	①	②	③	④	⑤
2.	Efficiënte werkers doen wat ze wordt verteld in plaats van dingen in twijfel te trekken.	①	②	③	④	⑤
3.	Problemen oplossen als ze opkomen is efficiënter dan proberen ze te voorkomen.	①	②	③	④	⑤
4.	Als alles in een organisatie soepel verloopt, is er geen reden om na te denken over dingen veranderen.	①	②	③	④	⑤
5.	Ik zou mijn baan prima kunnen doen zonder te weten wat de algemene doelen van de organisatie zijn.	①	②	③	④	⑤
6.	Er kan niet van mij verwacht worden dat ik me druk maak om fouten die andere mensen maken.	①	②	③	④	⑤
7.	Als ik weet wat te doen en hoe het te doen maak ik me geen zorgen over waarom.	①	②	③	④	⑤

**Hoe belangrijk zijn de volgende vaardigheden en kennis voor u om uw werk als projectmanager van project A effectief uit te voeren? Probeer een duidelijk onderscheid te maken tussen cruciale en minder belangrijke aspecten door uw prioriteiten onder tijdsdruk in gedachten te nemen.**

		ONBELANGRIJK	BEETJE BELANGRIJK	VRIJ BELANGRIJK	HEEL BELANGRIJK	CRUCIAAL
1.	Weten hoe technische problemen aan te pakken	①	②	③	④	⑤
2.	Weten hoe oneigheid tussen teamleden aan te pakken	①	②	③	④	⑤
3.	Weten wat de prioriteiten van werk zijn in het project	①	②	③	④	⑤
4.	In staat zijn om mensen te motiveren	①	②	③	④	⑤
5.	Weten wat de kernoorzaken zijn van voorkomende problemen	①	②	③	④	⑤
6.	In staat zijn om mensen te betrekken bij het project	①	②	③	④	⑤
7.	In staat zijn om zienswijzen van anderen te begrijpen	①	②	③	④	⑤
8.	In staat zijn technische problemen te anticiperen en te voorkomen	①	②	③	④	⑤
9.	Weten hoe anderen te overtuigen	①	②	③	④	⑤
10.	Weten wat de eisen van uw opdrachtgever zijn	①	②	③	④	⑤

**Welke hieronder genoemde aspecten zijn cruciaal voor uw functioneren als projectmanager van project A en welke aspecten zijn minder belangrijk? Probeer een duidelijk onderscheid te maken tussen cruciale en minder belangrijke aspecten door uw prioriteiten onder tijdsdruk in gedachten te nemen.**

	ONBELANGRIJK	BETRIJF BELANGRIJK	VEEL BELANGRIJK	HEEL BELANGRIJK	CRUCIAAL
1. Bovenhalen van verschillende zienswijzen van projectteamleden	①	②	③	④	⑤
2. Zorgen dat iedereen weet wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn	①	②	③	④	⑤
3. Belonen van prestaties van projectteamleden	①	②	③	④	⑤
4. Inspireren van projectteamleden door een aantrekkelijke projectvisie	①	②	③	④	⑤
5. Ruimte geven aan projectteamleden om hun eigen problemen op te lossen	①	②	③	④	⑤
6. Coachen van projectteamleden	①	②	③	④	⑤
7. Geïndividualiseerde aandacht geven aan alle projectteamleden	①	②	③	④	⑤
8. Corrigeren van fouten van projectteamleden	①	②	③	④	⑤
9. Het bewust maken van projectteamleden van belangrijke vraagstukken	①	②	③	④	⑤
10. Suggesteren van nieuwe manieren om problemen op te lossen	①	②	③	④	⑤
11. Praten over waarden zodat iedereen vanuit dezelfde kernwaarden aan het project werkt	①	②	③	④	⑤
12. Mensen in beweging brengen met mijn positieve houding	①	②	③	④	⑤
13. Leren van nieuwe kennis en vaardigheden aan projectteamleden	①	②	③	④	⑤
14. Erkennen van goede resultaten van projectteamleden	①	②	③	④	⑤

## Succesfactoren en interventies in het gekozen project

Als projectmanager probeert u project A tot een succesvol einde te brengen. De manier waarop u dit doet zal waarschijnlijk afhankelijk zijn van uzelf en de context van project A. Probeer een duidelijk onderscheid te maken tussen cruciale en minder belangrijke aspecten door uw prioriteiten onder tijdsdruk in gedachten te nemen.

	Onbelangrijk	①	②	③	④	Cruciaal
<b>1a.</b> Hoe belangrijk is het voor het succes van project A dat alle teamleden <b>weten wat er van hun verwacht wordt in het project?</b>	①	②	③	④	⑤	

**1b. Onderneemt u iets om dit te stimuleren?**

- Ja  
 Nee

**1c. Zo ja, wat onderneemt u als projectmanager om dit te stimuleren binnen project A?**

- ik leg de doelen duidelijk uit aan de teamleden  
 ik verdeel alle taken binnen het project  
 ik praat met teamleden over de waarden die ik van belang acht in het project  
 ik laat mijn teamleden zien dat ik mijn beslissingen neem op basis van een aantal kernwaarden  
 ik denk met teamleden mee als ze niet weten hoe ze hun werk aan moeten pakken  
 ik vertel mensen exact hoe ze hun werk aan moeten pakken  
 **ik onderneem (ook) andere activiteiten om dit te stimuleren namelijk;**  
 .....  
 .....  
 .....

	Onbelangrijk	①	②	③	④	Cruciaal
<b>2a.</b> Hoe belangrijk is het voor het succes van project A dat alle teamleden <b>zich verbonden voelen met het project?</b>	①	②	③	④	⑤	

**2b. Onderneemt u iets om dit te stimuleren?**

- Ja  
 Nee

**2c. Zo ja, wat onderneemt u als projectmanager om dit te stimuleren binnen project A?**

- ik houdt teamleden op de hoogte van ontwikkelingen rondom het project  
 als deze direct van invloed zijn op hun werkzaamheden  
 ook als deze niet direct van invloed zijn op hun werkzaamheden  
 ik organiseer groepsactiviteiten, namelijk;  
 bijeenkomst waarbij teamleden op de hoogte worden gebracht van de voortgang van het project  
 bijeenkomst waarbij het project door alle teamleden wordt bediscussieerd  
 excursie of spreker  
 lunch, diner of borrel  
 andere niet werkgerelateerde leuke activiteit  
 **ik onderneem (ook) andere activiteiten om dit te stimuleren namelijk;**  
 .....  
 .....  
 .....

	Onbelangrijk		Cruciaal		
<b>3a.</b> Hoe belangrijk is het voor het succes van project A dat alle teamleden <b>zich primair kunnen concentreren op hun kerntaken in het project?</b>	①	②	③	④	⑤

**3b. Onderneemt u iets om dit te stimuleren?**

- Ja
- Nee

**3c. Zo ja, wat onderneemt u als projectmanager om dit te stimuleren binnen project A?**

- ik schem teamleden af van direct contact met de opdrachtgever
- ik filter informatie uit de omgeving en vertel teamleden alleen wat ze moeten weten om hun taak uit te kunnen voeren
- ik onderneem (ook) andere activiteiten om dit te stimuleren namelijk;**
- .....
- .....
- .....

	Onbelangrijk		Cruciaal		
<b>4a.</b> Hoe belangrijk is het voor het succes van project A dat alle teamleden <b>zich bezig houden met meer dan alleen hun kerntaken?</b>	①	②	③	④	⑤

**4b. Onderneemt u iets om dit te stimuleren?**

- Ja
- Nee

**4c. Zo ja, wat onderneemt u als projectmanager om dit te stimuleren binnen project A?**

- ik stimuleer teamleden om in contact te komen met de opdrachtgever
- ik geef teamleden toegang tot alle informatie die betrekking heeft op de opdracht in een brede zin
- ik onderneem (ook) andere activiteiten om dit te stimuleren namelijk;**
- .....
- .....
- .....

	Onbelangrijk		Cruciaal		
<b>5a.</b> Hoe belangrijk is het voor het succes van project A dat alle teamleden <b>zich persoonlijk ontwikkelen tijdens het project?</b>	①	②	③	④	⑤

**5b. Onderneemt u iets om dit te stimuleren?**

- Ja
- Nee

**5c. Zo ja, wat onderneemt u als projectmanager om dit te stimuleren binnen project A?**

- ik geef teamleden feedback tijdens het project
- ik geef teamleden feedback na afloop van het project
- ik geef input voor de jaarevaluatie van projectteamleden
- ik stimuleer teamleden om taken op zich te nemen waar zij zich in kunnen ontwikkelen
  - ik doe dit als dit het succes van het project ten goede komt
  - ik doe dit ook als dit niet direct het succes van het project ten goede komt
- ik stimuleer teamleden om cursussen te volgen
  - ik doe dit als dit het succes van het project ten goede komt
  - ik doe dit ook als dit niet direct het succes van het project ten goede komt
- ik onderneem (ook) andere activiteiten om dit te stimuleren namelijk;**
- .....
- .....
- .....

		Onbelangrijk			Cruciaal	
<b>6a.</b>	Hoe belangrijk is het voor het succes van project A dat alle teamleden <b>discussiëren over verschillende zienswijzen?</b>	①	②	③	④	⑤

**6b. Onderneemt u iets om dit te stimuleren?**

- Ja
- Nee

**6c. Zo ja, wat onderneemt u als projectmanager om dit te stimuleren binnen project A?**

- ik stimuleer teamleden om met elkaar in discussie te gaan over de uitvoering van het project
- ik stimuleer teamleden om met anderen buiten het project in discussie te gaan over de uitvoering van het project
- ik probeer er achter te komen wat de verschillende zienswijzen in het team zijn  
Dit doe ik met betrekking tot;
  - manieren om een probleem in het project op te lossen
  - de doelen die teamleden nastreven in het project
  - de waarden waar teamleden belang aan hechten
- Na discussies met teamleden pas ik zo nodig dingen aan. Namelijk,
  - de geplande manieren om een probleem op te lossen
  - de doelen van het project
  - de kernwaarden van het project
- ik leg niet van te voren vast op welke manieren het werk aangepakt moet worden
- ik onderneem (ook) andere activiteiten om dit te stimuleren namelijk;**
- .....
- .....
- .....

		Onbelangrijk			Cruciaal	
<b>7a.</b>	Hoe belangrijk is het voor het succes van project A dat alle teamleden <b>niet discussiëren over verschillende zienswijzen?</b>	①	②	③	④	⑤

**7b. Onderneemt u iets om dit te stimuleren?**

- Ja
- Nee

**7c. Zo ja, wat onderneemt u als projectmanager om dit te stimuleren binnen project A ?**

- ik voorkom dat teamleden met elkaar in discussie te gaan over de uitvoering van het project
- ik voorkom dat teamleden met anderen buiten het project in discussie te gaan over de uitvoering van het project
- ik doe geen poging om achter te komen wat de verschillende zienswijzen in het team zijn
- Ik vermijd discussies met teamleden
- ik leg van te voren vast op welke manieren het werk aangepakt moet worden
- ik onderneem (ook) andere activiteiten om dit te voorkomen namelijk;**
- .....
- .....
- .....

**Schat in hoe sterk uw projectteamleden zich verbonden voelen met:**

	Nauwelijks			Heel sterk	
1. Het project	①	②	③	④	⑤
2. Hun werkgever	①	②	③	④	⑤
3. Hun afdeling	①	②	③	④	⑤
4. Hun beroepsgroep	①	②	③	④	⑤
5. U als projectmanager	①	②	③	④	⑤
6. Hun lijnmanager	①	②	③	④	⑤
7. Collega's op het project	①	②	③	④	⑤

**Heeft u nog aanvullende opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst over leiderschap in projecten?**

.....  
.....  
.....  
.....

### Resultaten en vervolgonderzoek

Wilt u op de hoogte gehouden worden over de resultaten van dit onderzoek en bent u eventueel geïnteresseerd om deel te nemen in vervolg onderzoek over succesvol leiderschap van projecten? Geef dan hier uw naam en email adres zodat we u op de hoogte kunnen houden van de resultaten en mogelijkheden om deel te nemen in vervolg onderzoek. We zullen vertrouwelijk met uw contact gegevens omgaan en deze niet koppelen aan de data uit dit onderzoek.

Naam .....

Emailadres .....

### Hartelijk bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek!

Liselore Havermans, MSc, PhD Candidate Leadership in Project-Based Organizations  
Prof. Dr. Deanne Den Hartog, Professor of Organizational Behavior  
Dr. Anne Keegan, Associate Professor of Human Resource Management

University of Amsterdam Business School  
Human Resource Management – Organizational Behavior Section



# APPENDIX 4

## INTERVIEW PROTOCOL CHAPTER 5

Interview leidraad – programmamanagers en projectmanagers

Introductie

- Achtergrond
- Huidige rol
- Huidig project/programma; korte omschrijving
  - o Hoe is dit project/programma ontstaan? Vanuit welke vraag?
- Wat is de taakverdeling tussen jou en de project/programma manager?

Leiderschap in dit project/programma

- Tegen wat voor soort vraagstukken ben je aangelopen in dit project met betrekking tot het leiden van het project en de mensen op het project?
- Tegen wat voor soort vraagstukken ben je aangelopen in dit project met betrekking tot het managen van complexiteit rondom het project?
- Op welke manier zijn deze vraagstukken opgelost? (per vraagstuk behandelen)
  - o Wie speelde hierbij een rol?
  - o Hoe verliep het proces?
  - o Wat was jouw rol in dit proces?
  - o Wat was de uiteindelijke oplossing?
  - o Zijn er vraagstukken onopgelost gebleven? Weet je wat hier mee gaat gebeuren?
- Hoe probeer je er voor te zorgen dat iedereen in het project goed om kan gaan met de complexiteit waar ze mee geconfronteerd worden in het project?
- Wat voor soort vraagstukken worden niet binnen het project, maar juist op het niveau van het programma opgelost?

Overig

- Heeft u nog iets toe te voegen?