



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.

NEDERLANDSE
SAMENVATTING

Ondanks de overweldigende hoeveelheid aandacht die wetenschappers en mensen uit de praktijk aan leiderschap geven, zijn de meeste leiderschapstheorieën ontwikkeld om de rol van leiderschap in traditionele lijnorganisaties te verklaren, niet om te verklaren hoe leiders omgaan met complexe en paradoxale eisen in project-gebaseerde omgevingen (Hunt, Osborn, & Boal, 2009; Keegan & Den Hartog, 2004; Shamir, 1999; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). In dit proefschrift verkenden we leiderschap in project-gebaseerde organisaties. We toonden aan dat leiders project-gebaseerde organisaties in staat stellen met complexe en paradoxale eisen om te gaan door middel van adaptieve en paradoxale leiderschapsstrategieën, praktijken en vertellingen.

In project-gebaseerde organisaties is het meeste werk georganiseerd in projecten waarin mensen met verschillende professionele achtergronden en vaak van verschillende organisaties en werkzaam op verschillende locaties, samen komen om binnen een bepaald tijdsbestek een gezamenlijk doel te bereiken (Keegan & Turner, 2002; Lindkvist, 2008; Lundin & Söderholm, 1995; Sydow, Lindkvist, & DeFillippi, 2004; Turner, 2006). Aangezien deze projecten geïnitieerd worden om met een opkomend probleem om te gaan, zijn ze goed gepositioneerd om het de organisatie mogelijk te maken met complexe en paradoxale eisen om te gaan.

In dit proefschrift hebben we ons gericht op de rol van leiderschap in het omgaan met vier verschillende paradoxen van het organiseren middels vier separate studies. Deze vier paradoxen zijn efficiëntie-aanpassingsvermogen, exploitatie-exploratie, integratieve-dis-integratieve tendensen en overeenstemmende-conflicterende perspectieven. We hebben een aantal leiderschapsstrategieën, -praktijken en -vertellingen geïdentificeerd die leiders uitvoeren en creëren om met deze paradoxen om te gaan.

SAMENVATTING VAN DE VIER ARTIKELEN

Zowel efficiëntie als aanpassingsvermogen zijn cruciaal voor de duurzaamheid van het succes van organisaties (Smith & Lewis, 2011). In hoofdstuk 2 verkenden we de rol van leiderschap in het stimuleren van zowel efficiëntie als aanpassingsvermogen. Een opkomende leiderschapstheorie, ontwikkeld om te verklaren hoe mensen met de complexiteit van hedendaags organiseren omgaan, is *complexity leadership theory* (Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009). Deze theorie neemt administratief leiderschap in de formele hiërarchie van de organisatie, dat vooral gericht is op efficiëntie, in acht. Daarnaast neemt deze theorie adaptief leiderschap in de informele netwerken die binnen en over de grenzen van organisaties ontstaan, voornamelijk gericht op aanpassingsvermogen, in acht. In *complexity leadership theory* is de rol van *enabling leadership* om administratief en adaptief leiderschap te

verweven door adaptief leiderschap mogelijk te maken met behulp van interactie, spanning en interdependentie te stimuleren. Door deze rol in het bijeenbrengen van efficiëntiegerichte en aanpassingsvermogen-gerichte aspecten van de organisatie is *enabling leadership* goed gepositioneerd om meer licht te werpen op de rol van leiderschap in het mogelijk maken van zowel efficiëntie als aanpassingsvermogen. Desondanks is *enabling leadership* tot op heden getheoretiseerd om dit te doen middels het mogelijk maken van aanpassingsvermogen, niet middels het mogelijk maken van efficiëntie.

In hoofdstuk 2 hebben we doelgericht 48 projectmanagers, teamleden en lijnmanagers rondom 20 projecten in gevarieerde contexten geselecteerd, om nieuwe aspecten van leiderschap in project-gebaseerde organisaties te identificeren door middel van semigestructureerde interviews. In één van de eerste empirische studies naar *complexity leadership theory* onderzochten we de rol van indirecte leiderschapspraktijken in het stimuleren van zowel efficiëntie als aanpassingsvermogen in project-gebaseerde organisaties. We bouwden voort op *complexity leadership theory* door een verschuiving voor te stellen van *enabling leadership*, gericht op het stimuleren van aanpassingsvermogen, naar *complexity leadership*, gericht op het balanceren van efficiëntie en aanpassingsvermogen door beide te versterken. We tonen aan dat *complexity leaders* zich continu richten op het bereiken van voldoende complexiteit door de paradoxale leiderschapsstrategieën van complexiteitsabsorptie en complexiteitsvermindering. We identificeren indirecte leiderschapspraktijken waardoor deze strategieën uitgevoerd worden en laten zien dat deze de vorm van semistrukturen aannemen. Deze semistrukturen beïnvloeden de complexiteit van reacties door hun gevolgen voor interactie, spanning en interdependentie.

In hoofdstuk 3 verschoven we de aandacht van de paradox van efficiëntie en aanpassingsvermogen naar de gerelateerde paradox van gelijktijdige exploratie van nieuwe mogelijkheden en exploitatie van huidige sterktes in een subsysteem, of in andere woorden, de druk om *contextual ambidexterity* te creëren en behouden (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lavie et al., 2010; Simsek et al., 2009). De context van project-gebaseerde organisaties, met zijn uitgesproken duw voor zowel exploratie en exploitatie op het projectniveau (Keegan & Turner, 2002), heeft het mogelijk gemaakt om de dynamische rol van leiderschap te tonen in het behalen van *contextual ambidexterity* op dit lagere organisatieniveau van subsystemen.

We verkenden de rol van leiderschap in het creëren en behouden van *contextual ambidexterity* doormiddel van 42 interviews met projectmanagers, teamleden en lijnmanagers betrokken bij 17 projecten met verschillende interactiemogelijkheden. We hebben de directe leiderschapspraktijken getoond die gebruikt worden om *contextual ambidexterity* te bereiken. Voortbouwend op hoofdstuk 2 werpen deze resultaten meer licht op de tegenovergestelde strategieën van complexiteitsreductie en -absorptie. We laten zien dat deze directe leiderschapspraktijken de complexiteit

van reacties beïnvloeden door hun gevolgen voor de complexiteit aan overtuigingen en acties.

Hoofdstuk 4 richt zich op de rol van leiderschap in het omgaan met de paradox van integratieve en disintegratieve tendensen door middel van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. De dis-integratieve tendensen diversiteit en eindigheid, die veel voorkomen in project-gebaseerd werk, kunnen het project uit elkaar trekken, maar spelen ook een belangrijke rol in het benaderen van *requisite complexity*. Hierdoor moeten leiders deze dis-integratieve tendensen niet begrenzen, maar ze balanceren met integratieve tendensen. In hoofdstuk 4 toonden we de leiderschapspraktijken die projectmanagers gebruiken om de integratieve tendens 'project identificatie' te stimuleren.

Studie 1 van hoofdstuk 4 bestond uit 33 interviews met 18 sets van projectmanagers en hun projectteamleden uit projecten met relatief sterke dis-integratieve tendensen. In deze studie tonen we de integratieve en dis-integratieve tendensen in projecten en de leiderschapspraktijken die gebruikt worden om gedeelde identificatie met het project te stimuleren. De gevonden leiderschapspraktijken zijn voornamelijk gericht op het stimuleren van interactie. In studie 2 is een vragenlijst ingevuld door 216 projectmanagers om te onderzoeken in hoeverre de leiderschapspraktijken gevonden in studie 1 generaliseerbaar zijn, te exploreren wanneer deze uitgevoerd worden en om na te gaan in hoeverre identificatie met het project als belangrijk wordt gezien voor het succes van het project. De resultaten tonen aan dat de projectmanagers in onze steekproef identificatie met het project zien als een belangrijk aspect voor het succes van het project. Ze ervaren ook een sterkere identificatie van teamleden met het project dan elke andere organisatiegerelateerde focus van identificatie en werken hard om dit zo te houden aangezien bijna alle projectmanagers in onze steekproef meerdere leiderschapspraktijken gebruiken om gedeelde projectidentificatie te stimuleren. De mate waarin zij dit doen is echter wel afhankelijk van de projectcontext.

Na deze nadruk op leiderschapsstrategieën en praktijken analyseren we in hoofdstuk 5 de vormgevende rol van taal door ons te richten op de vertellingen van leiders over het oplossen van complexe opkomende problemen. In dit hoofdstuk exploreren we de rol van leiderschap in de vierde paradox, namelijk die van overeenstemmende en conflicterende perspectieven. Projecten worden geïnitieerd om complexe opkomende problemen op te lossen. Leiders moeten gedurende het project omgaan met menig ingebed opkomend probleem. Tijdens het omgaan met deze ontwikkelende problemen kunnen vele verschillende vertellingen om deze problemen heen worden gecreëerd.

Om de vormgevende rol van de vertellingen van leiders in projecten en programma's te analyseren, specifiek rondom complexe opkomende problemen, hebben we 11 interviews afgenomen met projectmanagers en programmamanagers werkzaam in 5 verschillende programma's in Nederland, waarin ze vaak geconfronteerd worden

met complexe opkomende problemen. We tonen de verhaallijnen die leiders creëren rondom welke groepen meer of minder belangrijk zijn en de spanningen tussen deze groepen, of ze de invloed van buitenstaanders als positief of negatief portretteren en hoe ze de rol van conflicterende perspectieven schetsen in het omgaan met complexe opkomende problemen. Aangezien de problemen waarmee deze leiders geconfronteerd worden op verschillende manieren aangepakt kunnen worden, kunnen de manieren waarop zij hun vertellingen vormgeven een belangrijke invloed hebben op het oplossen van complexe opkomende problemen en potentieel invloed hebben op het succes van het project en programma.

CONCLUSIE

Deze vier studies tonen de rol van leiderschap in een context vol complexe en paradoxale eisen door de conflicterende en adaptieve leiderschapsstrategieën, -praktijken en -vertellingen die gebruikt worden in deze context te exploreren. We tonen de waarde van een door de complexiteitswetenschappen geïnformeerd perspectief en een paradoxperspectief in het verklaren hoe leiders omgaan met complexe en paradoxale eisen. Onze studies laten zien hoe leiders paradox accepteren en oplossen door beide paradoxale aspecten te versterken en tussen beide te itereren. We tonen ook de manieren waarop leiders continu *requisite complexity* benaderen door de paradoxale leiderschapsstrategieën, complexiteitsreductie en -absorptie.

Ondanks dat de temporale patronen van leiderschap door de eindige natuur van projecten meer uitgesproken zullen zijn in project-gebaseerde organisaties dan in lijnorganisaties, worden de uitdagingen van complexe en paradoxale eisen die inherent zijn aan project-gebaseerd organiseren belangrijker in andere vormen van organiseren. Project-gebaseerde organisaties kunnen gezien worden als een extreem geval waar het gaat om uitdagingen zoals het gelijktijdig bereiken van efficiëntie en aanpassingsvermogen, *contextually ambidextrous* worden en blijven, disintegratieve tendensen balanceren met integratieve tendensen en omgaan met complexe opkomende problemen. Aangezien deze uitdagingen zichtbaarder worden in andere vormen van organiseren, kunnen de resultaten van dit proefschrift een stevige basis vormen voor het verkennen van deze uitdagingen in andere omgevingen. We hopen dat dit proefschrift verdere verkenning van de complexe, paradoxale en fascinerende aard van leiderschap inspireert.