

MILT

MULTIDISCIPLINAIR INTERVENTIETEAM

VIERDIMENSIONAAL LEIDERSCHAP: EFFECTIEF KUNNEN OMGAAN MET RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Masterthesis Risicomanagement

Auteur : ***A.J. (Alex) Broeks***

Datum : ***11 mei 2022***

Colofon

Onderwijsinstelling	Universiteit Twente Faculty of Behavioural, Management & Social Sciences Professional Learning and Development Drienerlolaan 5 7522 NB Enschede
Begeleiders	Dr. J.R. Wijnmaalen Prof. Dr. Ir. P.C. de Weerd-Nederhof
Opdrachtgever	Multidisciplinair Interventie Team (MIT) Willem de Vries Robbeweg 2 4206 AL Gorinchem
Contactpersonen	J.J. Visser F.F. Hokwerda
Afstudeerder	A.J. Broeks S2406551 werkzaam bij: Ministerie van Defensie Koninklijke Marechaussee Kalvermarkt 32 2511 CB Den Haag E-mail: AJ.Broeks@mindef.nl
Versie	Publicatie
Datum	11 mei 2022

Woord vooraf

Dit is mijn masterthesis "Multidisciplinair Interventie Team: vierdimensionaal leiderschap: effectief kunnen omgaan met risico's en onzekerheden." Het onderzoek richt zich op het leiderschap binnen het Multidisciplinair Interventie Team (MIT), specifiek op de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd, op welke wijze de projectleiders effectief omgaan met deze risico's en wat het perspectief van risicoleiderschap hierin is. De masterthesis is geschreven in opdracht van het MIT, vanuit het projectteam Cultuur & Leiderschap.

Ik wil mijn dank uitspreken naar het MIT voor het bieden van de mogelijkheid en het vertrouwen om onderzoek te doen naar leiderschap binnen hun organisatie. Mijn dank gaat met name uit naar mijn opdrachtgever J.J. (Jelmer) Visser voor zijn vertrouwen, betrokkenheid en enthousiasme. In het bijzonder wil ik F.F. (Femke) Hokwerda bedanken voor haar begeleiding gedurende mijn onderzoek. Haar kritische blik, goede feedback, tips en structuur hebben mij een extra impuls gegeven in mijn persoonlijke ontwikkeling gedurende mijn onderzoek. Ook wil ik alle deelnemers bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Dank voor uw tijd, eerlijkheid en openheid. Het was een leuke en fijne ervaring om jullie enthousiasme over dit onderwerp te zien en de welwillendheid die ik bij iedereen heb ervaren om het MIT verder te ontwikkelen.

Ook wil ik mijn eerste begeleider, dr. J.R. (Julia) Wijnmaalen bedanken voor de hulp, inzichten en het geduld tijdens de begeleiding van mijn masterthesis. Ik kon mijn masterthesis niet voltooien zonder haar kritische en waardevolle feedback. Verder wil ik mijn tweede begeleider, prof. Dr. Ir. P.C. (Petra) de Weerd-Nederhof, bedanken voor haar hulp. Met name in het voorstadium van mijn onderzoek en tijdens de laatste fase van het afronden van mijn onderzoeksvoorstel en de uiteindelijke masterproef. Ik kijk, mede dankzij jullie, terug op een fijne en leerzame periode.

Verder wil ik mijn leidinggevende R.N. (Roel) de Winter bedanken voor zijn flexibiliteit en betrokkenheid gedurende mijn afstuderen, de tijd die hij voor mij beschikbaar heeft gesteld om mijn masterthesis af te ronden en de kans die hij mij geboden heeft om mijn onderzoek bij een externe organisatie uit te voeren. Ten slotte wil ik mijn echtgenote Gerlinde bedanken voor de steun tijdens de gehele opleiding.

Waalwijk, 11 mei 2022

Samenvatting

Organisaties die opereren in een complexe omgeving worden geconfronteerd met risico's en dit is van invloed op het effectief omgaan met deze risico's. Risicoleiderschap is een perspectief dat deze organisaties hierbij kan helpen om, ondanks de risico's en onzekerheden, doelen te behalen. Onderzoek heeft het belang van risicoleiderschap aangetoond om doelgericht om te gaan met risico's en onzekerheden. Organisaties als het Multidisciplinair Interventie Team (MIT) worden geconfronteerd met politieke invloeden en bestaat uit een multidisciplinair samenwerkingsverband in een onstabiele en snel veranderende wereld. Dit heeft impact op deze organisatie en op de leidinggevenden en andere professionals die daarin werkzaam zijn. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen wat het perspectief van risicoleiderschap is, in de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd en de wijze waarop projectleiders effectief omgaan met deze risico's. Daarom wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord: *Met welke risico's wordt het MIT geconfronteerd en in hoeverre is risicoleiderschap een effectief perspectief voor de projectleider om hiermee om te gaan?*

Er is een enkelvoudige casestudy uitgevoerd, omdat het MIT als één case diepgaand bestudeerd. Verder is er sprake van een *embedded* casestudy, omdat in dezelfde case, meerdere sub-cases zijn onderscheiden: drie operationele projectteams van het MIT. De onderzoeker heeft de drie sub-cases met elkaar vergeleken door het uitvoeren van interviews binnen de operationele teams, de interviews vervolgens getranscribeerd en gecodeerd aan de hand van de Gioia (2012) methodiek.

De analyse toonde aan dat de risico's zijn onderverdeeld naar de drie niveaus van de organisatie, namelijk het strategisch-, tactisch- en operationeel niveau. Het MIT opereert in een complexe wereld en de druk vanuit de politiek en de moederorganisaties is ten eerste van invloed op de strategische beleidskeuzes van het MIT en dat resulteert in een gebrek aan visie en de missie van het MIT. Ten tweede zijn de keuzes die op strategisch niveau wel of niet gemaakt worden van invloed op de koersbepaling van het MIT, wat vervolgens impact heeft op de hoge werkdruk bij de projectleiders op tactisch niveau. Ten derde is dit van invloed op het vertrouwen en de rolonduidelijkheid van de medewerkers van het MIT in de eigen organisatie op operationeel niveau.

De bevindingen zijn vervolgens gezien vanuit het leiderschap in het effectief omgaan met deze risico's. De onderzoeker stelde vast dat er geen sprake was van een specifieke leiderschapsstijl bij de projectleiders, maar dat zij wel beschikken over leiderschapsvaardigheden die behoren tot risicoleiderschap. De projectleiders tonen in het effectief omgaan met risico's en onzekerheden namelijk zelfreflectie, stellen zich kwetsbaar op en blijven optimistisch. Deze vaardigheden versterken risicoleiderschap in het durven en dat is bij het MIT, evenals het benutten van diversiteit, aanwezig. De onderzoeker heeft vastgesteld dat het met name ontbreekt aan doelgerichtheid binnen het MIT en dat de impact hiervan zichtbaar is van het strategisch niveau tot aan het operationeel niveau van de organisatie. Om vierdimensionaal leiderschap binnen het MIT te realiseren is het noodzakelijk om de doelgerichtheid op alle drie niveaus, en in samenhang met elkaar, scherp te krijgen. Het realiseren van vierdimensionaal leiderschap en het effectief omgaan met risico's kan bereikt worden door terug te gaan naar de basis, het fundament van de organisatie. Wat is het bestaansrecht, de bedoeling of het waarom van het MIT? Wat beoogt het MIT te bereiken, als organisatie op strategisch niveau, maar ook als projectteam op tactisch niveau, of als professional op operationeel niveau? Hieruit volgen dan enkele concrete doelen, die essentieel blijken voor het kunnen tonen van risicoleiderschap. Werken aan je doelgerichtheid betekent continu bezig zijn met het ontwikkelen en aanpassen van je visie, missie en bijbehorende doelen. Op strategisch niveau betekent dit dat het MIT een eigen visie en missie ontwikkelt, dit niet laat leiden door de omgeving en het tactisch- en operationeel niveau betreft in de ontwikkeling en aanpassing daarvan. Dit betekent voor de projectleiders op tactisch niveau, scherp in het vizier hebben wat je doelen en waarden zijn en op basis daarvan dagelijks scherpe keuzes kunnen maken, ondanks risico's en onzekerheden. Voor de professionals op operationeel niveau betekent dit durven onzekerheid te omarmen, uit de comfortzone te treden en gewoon te doen. Dit vereist weten waarvoor je staat en wat je wilt, als MIT, als projectteam en als individu.

Deze eenvoudige casestudy geeft toekomstige onderzoekers inzichten over ten eerste wat het perspectief van risicoleiderschap is bij organisaties in een onstabiele en snel veranderende wereld. Het toepassen van vierdimensionaal leiderschap is bedoeld voor effectief kunnen omgaan met risico's en onzekerheden. Ten tweede over leiderschap in een organisatie die opereert in een complexe omgeving. Het omzetten van gevaren en onzekerheden in kansen en het hebben van

een strategische visie en het continu aanpassen daarvan is hierbij van belang. Ten derde over leiderschap en het effectief omgaan met risico's en onzekerheden. Leiders moeten gevaren en onzekerheden begrijpen, dit kunnen duiden in mogelijkheden van visie en begrip en dit op een begrijpelijke wijze kunnen uitleggen.

Inhoudsopgave

Colofon.....	2
Woord vooraf.....	3
Samenvatting	4
1. Introductie	9
2. Theoretisch kader	13
2.1. Risico's.....	13
2.1.1. Risico's en multidisciplinair samenwerken	13
2.1.2. Risico's en leiderschap	14
2.2. Risicoleiderschap	15
2.3. Leiderschapstijlen.....	20
2.3.1. Transformationeel leiderschap	20
2.3.2. Dienend leiderschap.....	22
2.3.3. Publiek leiderschap	23
3. Methodologie.....	25
3.1. Onderzoeksmethode	25
3.2. Case beschrijving	25
3.3. Data verzameling methoden	27
3.3.1. Interview opzet en aanpak	27
3.3.2. Selectie respondenten.....	30
3.4. Data-analyse	32
4. Resultaten	36
4.1. Risico's.....	36
4.1.1. Invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT.....	36
4.1.2. Gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT	38
4.1.3. Hoge werkdruk projectleiders.....	40
4.1.4. Vertrouwen medewerkers in eigen organisatie.....	42
4.2. Omgaan met risico's.....	44
4.2.1. Projectteam I	44
4.2.2. Projectteam II	49
4.2.3. Projectteam III	52

4.3. Cross case analyse	55
Invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT	55
Gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT	56
Hoge werkdruk projectleiders	57
Vertrouwen medewerkers in eigen organisatie	58
Leiderschapsvaardigheden	59
5. Conclusie en discussie	63
5.1. Conclusie	63
5.2. Discussie	67
6. Beperkingen en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek	69
6.1. Beperkingen	69
6.2. Mogelijkheden voor toekomstig onderzoek	70
Bibliografie	72
Bijlagen	74
Bijlage A: Interview protocol	74
Bijlage B: Overzicht analyse risico's	76
Bijlage C: Overzicht analyse projectteam I	88
Bijlage D: Overzicht analyse projectteam II	95
Bijlage E: Overzicht analyse projectteam III	98

1. Introductie

De georganiseerde, ondermijnende criminaliteit wordt steeds complexer, door sterke professionalisering en optimaal profijt van de open Nederlandse economie, de gunstige geografische ligging en de goede logistieke, financiële en digitale infrastructuur. De gevaren voor de lokale samenleving zijn daarbij evident: drugslabs, schietpartijen en liquidaties in woonwijken en de openbare ruimte, exorbitante criminele winsten, parallelle samenlevingen, intimidatie en corruptie. Vanwege de toenemende complexiteit (digitalisering, globalisering, professionalisering), het gebruik van contrastrategieën en de gewaande onaantastbaarheid van de georganiseerde ondermijnende criminaliteit is nu behoefte aan extra gebundelde slagkracht op één werkvloer, het Multidisciplinair Interventie Team (MIT) (Anti-Ondermijning, 2020).

Het MIT bevindt zich in een politiek-bestuurlijke complexe context en dit compliceert de ontwikkeling van het MIT op verschillende wijzen. Ten eerste wordt het MIT geconfronteerd met de politieke druk, zoals de Kamervragen die onlangs zijn gesteld over het functioneren en de toegevoegde waarde van het MIT (Grapperhaus, 2021). Ten tweede wordt vanuit de politiek verwacht dat het MIT al operationeel is en resultaten boekt, terwijl zij nog in de ontwikkelfase zitten en nog niet operationeel werken (MIT, 2021). Ten derde wordt het MIT geconfronteerd met de druk vanuit de media, waarin het MIT onder andere wordt betiteld als *'het domste plan in de geschiedenis van de Nederlandse politie'* (Vugts, 2021). De groei van het MIT is de vierde complicatie, aangezien er kritiek ontstaat vanuit de deelnemende veiligheidsorganisaties richting het MIT over het werven en overnemen van medewerkers (Haenen, 2021). Als laatste blijkt dat er in de ontwikkelfase van het MIT sprake is van onderlinge concurrentie tussen de deelnemende veiligheidsorganisaties en dat is niet bevorderlijk voor de opbouw en ontwikkeling van het MIT (van de Kamp & Kooiman, 2021).

De wetenschappelijke literatuur zegt ten eerste dat de druk van buitenaf aanzet tot samenwerken (Smits, 2016) in combinatie met de veranderende maatschappij en complexere vraagstukken op het gebied van veiligheid (Smits, 2016). Ten tweede is de impact van de politiek op de ontwikkeling en overlevingskansen van samenwerkingsverbanden ook niet te onderschatten (Hopman, 2015) en ten derde blijkt dat historie, cultuur, onafhankelijkheidsgevoel en het verschil in primaire taken van de individuele partijen kan zorgen voor belemmering in de multidisciplinaire samenwerking

(Smits, 2016). Als laatste worden leidinggevend in een samenwerkingsverband uitgedaagd te werken met verschillende belangen, doelen, diverse achtergronden bij de teamleden en dat in een complexe en turbulente omgeving (O'Leary & Vij, 2012).

Leiderschap is dus een belangrijke factor die van invloed is op een effectieve multidisciplinaire samenwerking (Smits, 2016). Sinds de jaren '90 is multidisciplinair samenwerken een steeds gebruikelijkere manier om maatschappelijke problemen aan te pakken en op te lossen (Huxham & Vangen, 2000) en heeft het veel weg van netwerkorganisaties, een steeds meer voorkomende trend in organisaties (Smits, 2016). De verschillen tussen deelnemende partijen is kenmerkend voor een multidisciplinaire samenwerking en de verschillen zitten in de opvattingen, belangen, perspectieven en ervaringen (Schruijer & Vansina, 2007). Ten eerste vraagt de veranderende en complexe omgeving een andere manier van leiderschap (Smits, 2016), waarbij leidinggevend een sleutelrol spelen bij het implementeren, initiëren en stimuleren van verandering in de organisatie (Hopman, 2015). Ten tweede is de politiek (Hopman, 2015) een complicerende factor, aangezien leidinggevend vaak in de spagaat komen om enerzijds intern ruimte te creëren voor nieuwe oplossingen (Hopman, 2015) en anderzijds extern formeel verantwoording af te leggen richting bestuur en politiek (Hopman, 2015). Ten derde zijn leidinggevend bij een organisatieverandering zowel een belangrijke faal- als slaagfactor (Stoker, 2005) en is het gedrag van leidinggevend de basis van mislukte veranderingen (Stoker, 2005). Ten vierde is veranderbaarheid van leiderschap essentieel (Stoker, 2005), gezien de snelheid van veranderingen in organisaties en de toenemende complexiteit (Stoker, 2005). Ten vijfde is er sprake van complexe en onkenbare vraagstukken, waar sprake is van grote risico's en acuut leiderschap wordt gevraagd (Hopman, 2015).

Het MIT wil ondanks de complexiteit en bijkomende risico's uitgroeien tot een multidisciplinair data-gedreven, innovatief team. Om dat te bereiken zijn zij op zoek naar leiderschapsstijlen die hen helpt dit doel te verwezenlijken. Er wordt gezocht naar een leiderschapsstijl waarin men de vrijheid heeft om te denken in kansen, te stimuleren en te enthousiasmeren. Maar ook door veerkrachtig te zijn bij tegenslag in het ontwikkelproces van het MIT met daarbij een samenwerkingsgerichte aanpak (Trompert, 2021). Gezien de context waarin het MIT zich bevindt is risicoleiderschap een aanvulling op bestaande leiderschapsstijlen en helpt dat organisaties als het MIT doelgericht om

te gaan met onzekerheden en risico's. Vanuit dit perspectief wordt namelijk doelgericht omgegaan met risico's en nadrukkelijk ook met kansen, vanuit bestaande onzekerheden en helpt dit organisaties te kijken naar de combinatie van leiderschap, onzekerheid en risico (van Staveren, 2018). De enige nieuwe zekerheid is onzekerheid en dit geeft het nieuwe wereldbeeld weer. In het oude wereldbeeld is er sprake van tamme vraagstukken en was de wereld comfortabel door zijn stabiliteit, zekerheid, eenvoud en helderheid (van Staveren, 2018).

“Het nieuwe wereldbeeld daarentegen geeft discomfort door de wilde vraagstukken en dat heeft alles te maken met de onstabiele en snel veranderende wereld van deze tijd. Voorbeelden hiervan zijn ondermijning, digitalisering, ontwikkeling naar data gestuurd werken en privacy & veiligheid”
(van Staveren, Masterclass VUCA-wereld, 2019).

Kortom, het nieuwe wereldbeeld heeft impact op organisaties als het MIT en dus ook op de leidinggevendenden en de professionals die daarin werkzaam zijn. Dit nieuwe wereldbeeld stelt andere eisen aan risicomanagement en bijbehorend leiderschap (van Staveren, 2018). Om doelgericht met onzekerheden en risico's om te gaan is het essentieel om het MIT in deze context te bestuderen. Daarom is deze studie bedoeld om het MIT te verkennen in de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd, de wijze waarop projectleiders effectief omgaan met de risico's en wat het perspectief van risicoleiderschap kan zijn. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvraag:

Met welke risico's wordt het MIT geconfronteerd en in hoeverre is risicoleiderschap een effectief perspectief voor de projectleider om hiermee om te gaan?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op bestaande theorieën die ten eerste helpen te beantwoorden wat de risico's zijn waarmee organisaties die multidisciplinair samenwerken en opereren in een complexe omgeving geconfronteerd worden. Ten tweede wordt er ingegaan op bestaande theorieën die helpen te beantwoorden in hoeverre risicoleiderschap en bestaande leiderschapsstijlen dienen als effectief perspectief om met deze risico's om te gaan. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie weergegeven die de onderzoeker

toepast om de onderzoeksvraag te beantwoorden vanuit de casestudy. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten weergegeven die antwoord geven op de vragen 1) met welke risico's het MIT geconfronteerd wordt en 2) in hoeverre is risicoleiderschap een effectief perspectief is voor de projectleider om hiermee om te gaan. In hoofdstuk 5 worden de conclusies van het onderzoek weergegeven en is er ruimte voor discussie. Afsluitend wordt er in hoofdstuk 6 ingegaan op de beperkingen en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek op dit onderwerp.

2. Theoretisch kader

2.1. Risico's

Het begrip risico heeft in het Nederlands minimaal vier verschillende betekenissen: risico als kans op een ongewenste gebeurtenis, als oorzaak van een gebeurtenis, als gevolg of effect van een gebeurtenis, of als gebeurtenis zelf. De Noorse hoogleraar Aven (2010) omschrijft risico's als gebeurtenissen (initiëren van gebeurtenissen, scenario's), gevolgen (uitkomsten) en waarschijnlijkheden (Aven, 2010). In een ander artikel omschrijft Aven (2016) de kwalitatieve definities van risico als volgt:

- 1) De mogelijkheid van een ongelukkige gebeurtenis;
- 2) De mogelijkheid tot het realiseren van ongewenste, negatieve gevolgen van een gebeurtenis;
- 3) Blootstelling aan een voorstel waarvan men onzeker is;
- 4) De gevolgen van de activiteit en de daarmee samenhangende onderdelen;
- 5) Onzekerheid over en ernst van de gevolgen van een activiteit met betrekking tot iets dat mensen waarderen;
- 6) Het optreden van bepaalde gespecificeerde gevolgen van de activiteit en de daarmee verband houdende onzekerheden;
- 7) De afwijking van een referentiewaarde en bijbehorende onzekerheden (Aven, 2016).

Van Staveren (2015) hanteert de volgende werkdefinitie van risico: *Risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen.*

2.1.1. Risico's en multidisciplinair samenwerken

De belangen van de deelnemende organisaties vormen het grootste risico in het multidisciplinair samenwerken, maar vormen geen probleem, zolang iedere partij het gemeenschappelijke belang boven het individuele belang plaatst (Smits, 2016). Wanneer partijen met elkaar samenwerken die tegenstrijdige belangen hebben, afwijkend van de gemeenschappelijke richting, levert dit conflicten op tijdens de samenwerking (Schruijer & Vansina, 2007). Het is verder van belang dat alle

deelnemende partijen gemotiveerd de samenwerking aangaan (Schruijer & Vansina, 2007), want wanneer deze motivatie of gedeelde belangen ontbreekt, dan is het beter om de samenwerking niet aan te gaan (Huxham & Vangen, 2000). Tijdens een multidisciplinaire samenwerking kan beperkte tijd, het ontbreken van een gedeeld verleden en vooroordelen over elkaar een belemmering zijn voor een vertrouwensband (Huxham & Vangen, 2000).

Het achterwege blijven van het urgentiebesef van samenwerken bij de deelnemende partnerorganisaties kan een risico vormen (Smits, 2016). Het onafhankelijkheidsgevoel, trots, cultuur, historie, structuur, cultuur en het verschil in primaire taken zijn factoren die een belemmering kunnen vormen tot samenwerken (Smits, 2016). Problemen in een multidisciplinaire samenwerking kunnen ook ontstaan vanwege de onvermijdelijkheid dat sommige partners meer centraal staan dan de anderen, wat effect heeft op het beheren van ongelijkheid tussen de beheer- en moederorganisaties (Huxham & Vangen, 2003).

2.1.2. Risico's en leiderschap

De complexe wereld daagt leiders continu uit om beslissingen te nemen, plannen uit te werken en deze feilloos uit te voeren (Bernstein, 2014). Het begrijpen en vervolgens opnieuw duiden van gevaren in mogelijkheden van visie, begrip, duidelijkheid en wendbaarheid, is noodzakelijk om leiders positieve veranderaars te laten zijn te midden van constante chaos (Bernstein, 2014). Volgens Bernstein (2014) moeten deze gevaren en onzekerheden dan ook omgezet worden in kansen en dit vereist begrip en effectief omgaan met volatiele omstandigheden. Dit moet dan vervolgens leiden tot het hebben van een strategische visie die nu volledig onbekend kan zijn. Verder vereist het van de leider ook de vaardigheden om te beschikken over effectieve strategieën om met onzekere omstandigheden om te gaan. Dit leidt vervolgens weer tot een beter begrip van zowel de huidige situatie als de mogelijke uitkomsten van de reacties op de situatie (Bernstein, 2014). Kortom, leidinggeven in een complexe omgeving vereist geduld, strategisch denkvermogen, dringend handelen, analytische vaardigheden en kennis van de relaties tussen mensen en systemen binnen organisaties (Bernstein, 2014).

2.2. Risicoleiderschap

Risicoleiderschap is doelgericht omgaan met risico's en nadrukkelijk ook met kansen, vanuit bestaande onzekerheden en helpt om op andere wijze te kijken naar de combinatie van leiderschap, onzekerheid en risico. Volgens van Staveren (2018) onderscheidt risicoleiderschap zich op de volgende punten ten opzichte van bestaande literatuur over leiderschap en (risico)management: ten eerste de toepassing van een actuele risicodefinitie:

Risico is het effect van onzekerheid op doelen.

Deze definitie nodigt uit tot het nemen van risico's, door doelgericht risico gestuurd te werken en zal verder in dit onderzoek als definitie van risico worden toegepast. Ten tweede dat de focus op vrijwel iedereen die in een organisatie werkzaam is en doelen of resultaten moet zien te realiseren, ondanks onzekerheden. Ten derde de introductie van een nieuw perspectief voor de risicomanager: de rol van risicoleider. Dit nieuwe perspectief past veel beter bij de risicodynamiek in de VUCA-wereld, waarin overheidsorganisaties zich nu, en in de komende jaren wellicht nog meer, gaan bevinden (van Staveren, 2018).

Ten vierde de mix van relevante en actuele aspecten uit het vakgebied leiderschap met die uit het vakgebied risicomanagement, met als resultaat: risicoleiderschap. De meeste literatuur over leiderschap gaan niet diep in op het leren omgaan met risico's om organisatiedoelen te realiseren. Ten vijfde de ontwikkeling van het concept risicoleiderschap vanuit een diversiteit van vakgebieden, zoals organisatiekunde, bestuurskunde en veranderkunde. En als zesde en laatste de concrete toepassing van risicoleiderschap als aanvullende leiderschapsvorm. Het ontwikkelen van specifieke vaardigheden om succesvol te worden, te zijn en te blijven in de VUCA-wereld (van Staveren, 2018).

Beweeglijkheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (VUCA) spelen, in onderlinge samenhang, een hoofdrol binnen en buiten talloze organisaties en beïnvloeden de activiteiten evenals de uitkomst daarvan: succes of falen. Leidinggevendenden moeten in deze dagelijkse dynamiek die hierdoor ontstaat gezamenlijk met de professionals de ambitieuze organisatiedoelen zien te realiseren, ondanks alle onzekerheden. Met VUCA wordt getracht de onvoorspelbaarheid in de wereld te duiden en de interactie tussen beweeglijkheid, onzekerheid, complexiteit en

ambigüiteit zorgt voor een onstabiele en snel veranderende wereld, met impact op organisaties. De Australische consultant Patrick Hollingworth (tabel 1) heeft de VUCA-factoren vergeleken met hun tegenpolen uit de oude wereld (van Staveren, 2018).

Oud wereldbeeld	Nieuw wereldbeeld
Stabiel	Volatiel
Zeker	Onzeker
Eenvoudig	Complex
Helder	Ambigu
Comfort	Discomfort

Tabel 1: Twee wereldbeelden als tegenpolen (ontleend aan Patrick Hollingworth, 2016)

Er is sprake van wilde en tamme vraagstukken. Tamme vraagstukken zijn van toepassing in een stabiele wereld, waarin het comfortabel is en worden gekenmerkt door eenduidige oorzaak-gevolgrelaties. Wilde vraagstukken treden op in de VUCA-wereld. Deze zijn namelijk complex en zijn nauwelijks van hun omgeving te isoleren, waardoor ze lastig, misschien wel onmogelijk zijn op te lossen (van Staveren, 2018).

Volgens de Belgische arbeids- en organisatiepsycholoog David Ducheyne (2018) is het nodig dat leiderschap zich op een aantal aspecten aanpast aan VUCA. Het bezitten van een dynamisch model van de wereld is benodigd, wat betekent dat visies en strategieën steeds in beweging zijn en zich zodoende aanpassen aan die veranderende wereld. Als leider kun je geen zekerheid meer bieden en garanderen, het proberen te begrijpen is het hoogst haalbare. Didactisch te werk kunnen gaan als leider is belangrijk, zodat de leider in staat is om complexiteit op een begrijpelijke wijze uit te leggen. Het betekent ook dat de leider helderheid biedt, zonder te gaan versimpelen. De leider realiseert zich niet alle antwoorden te hebben en dat brengt machteloosheid met zich mee. Op deze manier wordt kwetsbaarheid juist een kracht, omdat op deze manier de realiteit getoond wordt en deze niet mooier gemaakt wordt dan dat de werkelijkheid is. De leider is wars van illusies en gaat doelgericht aan de slag, vanuit de realiteit. Hierdoor neemt ook de afhankelijkheid toe, aangezien de leider alle benodigde creativiteit binnen en buiten de organisatie moet kunnen mobiliseren om met VUCA-factoren te kunnen omgaan, om daarmee bij te dragen aan het succes van de organisatie (van Staveren, 2018).

Succes in de VUCA-omgeving vereist executieve vaardigheden, zoals: flexibiliteit en aanpassingsvermogen, initiatief nemen, richting geven aan jezelf, verantwoording kunnen afleggen en verantwoordelijkheid nemen. En als kers op de taart: leiderschap tonen (van Staveren, 2018).

Naast de executieve vaardigheden zijn er de kernexecutieve vaardigheden: ten eerste het vermogen om een bepaalde tijd informatie te onthouden, het ontwikkelen van je werkgeheugen. Ten tweede het vermogen om impulsen te onderdrukken, ver- en afleidingen te weerstaan en daardoor gewoontes te doorbreken. Leaders leren hierdoor tijdig te stoppen en te denken in plaats van door te blijven gaan. Ten derde het ontwikkelen van cognitieve en mentale flexibiliteit, wat de leiders in staat stelt om te prioriteren en om eisen aan te passen aan veranderende omstandigheden (van Staveren, 2018). Samenvattend kan men aan de hand van deze drie kernexecutieve vaardigheden bewust doelgericht gedrag ontwikkelen, als alternatief voor de 'automatische piloot'. De twee onderscheidende kenmerken van leiderschap in de VUCA-wereld zijn dan ook: bewustzijn van je mindset en het gedrag dat daaruit voortkomt (van Staveren, 2018).

Kijkend naar alle voorgaande informatie over wat leiderschap is, de relatie tussen leiders en managers, de verschillen en overeenkomsten tussen formeel en informeel leiderschap, en de eigenschappen en vaardigheden voor leiderschap in de VUCA-wereld, kunnen een viertal aspecten benoemd worden die bepalend zijn voor effectief en verantwoord risicoleiderschap. Deze aspecten worden onderverdeeld in de 4D's en staan voor: doelgerichtheid diversiteit, durven en doen. Kortom, vierdimensionaal leiderschap in een onzekere werkweld (van Staveren, 2018).

De 4D's zijn aanvullend bedoeld, doordat ze complementair zijn aan de bestaande leiderschapsbenaderingen en -modellen. Ze zijn bedoeld, en dat maakt ze onderscheidend, voor effectief kunnen omgaan met risico's en onzekerheden (van Staveren, 2018).

Een risicoleider is doelgericht, want de risicoleider weet wat hij of zij wil realiseren. Om doelen in een dynamische VUCA-wereld te realiseren is het essentieel om diversiteit te omarmen. Deze wereld is immers te complex om alle ontwikkelingen en onzekerheden zelfstandig of met soortgelijke collega's te kunnen overzien. De snelle en onvoorspelbare ontwikkelingen dwingen de risicoleiders hun comfortzone te verlaten en moeten daarom leren onzekerheid te omarmen en is

het een kwestie van gewoon doen. Alleen op deze manier kunnen ambities en doelen gerealiseerd worden (van Staveren, 2018).

Doelgerichtheid: weten wat je wilt

Een risicoleider is doelgericht en weet wat hij of zij wil realiseren: het doel is bekend. Doelen zijn tevens de bron waaruit onzekerheden, risico's en kansen ontstaan. Doelen en risicoleiderschap zijn onafscheidelijk en als formele of informele leider werken aan doelgerichtheid in een VUCA-wereld betekent continu bezig zijn met het ontwikkelen en aanpassen van visie, missie en bijbehorende doelen. Daarbij is het een vereiste dat (risico)leiders weten wat de waarden zijn en op basis daarvan scherpe keuzes maken, ondanks alle onzekerheden. Dit vereist kennis van een risicoleider: weten waarvoor je staat en wat je wilt, als individu, als team, als afdeling en als organisatie (van Staveren, 2018).

Diversiteit: variatie accepteren en benutten

De wereld is te beweeglijk, complex en ambigu om alle ontwikkelingen en daaruit voortkomende onzekerheden met soortgenoten op te lossen. Om in een dynamische VUCA-wereld doelen te kunnen realiseren is het essentieel om diversiteit te omarmen. Diversiteit omarmen betekent allerlei soorten variatie accepteren en benutten: verschillende mensen met verschillen in opleiding, leeftijd, gender en culturele achtergrond, verschillende benaderingen van vraagstukken en werkwijzen om ze op te lossen, verschillende methoden en instrumenten of tools, om dit te realiseren. De vaardigheden betrokkenheid en gelijkwaardigheid komen hieruit voort, waarbij formele en informele leiders iedereen in hun omgeving stimuleren om zijn of haar talenten te benutten en het beste uit zichzelf te halen (van Staveren, 2018).

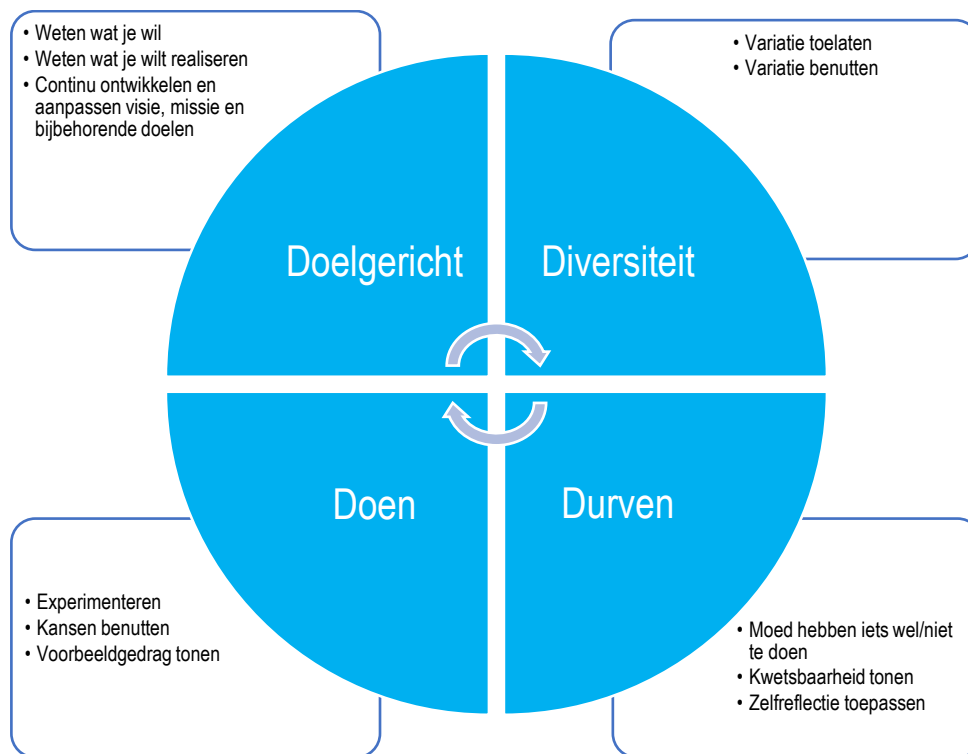
Durven: moed ontwikkelen

Durven is een kwestie van de moed hebben om iets te doen, of omdat juist niet te doen. Het vraagt moed om te erkennen dat men niet alles kan weten. Doen wat noodzakelijk is voor de organisatie betekent dat de visie, missie en de daaruit afgeleide doelen helder moeten zijn. Moed vergt naast het aangaan van ongemak het hebben van inzicht in doelen, in wat men wil, evenals in de risico's en kansen die eraan verbonden zijn. Jezelf kwetsbaar opstellen is ook een bijzondere vorm van

moed: het toegeven van fouten of de omgang en zelfreflectie bij een pijnlijke blunder (van Staveren, 2018).

Doen: realiseren wat je wilt

Als leider kun je daadwerkelijk het verschil maken door het gewoon te doen. Alleen door te doen, door te experimenteren, door te werken, door scherp te kiezen om risico's al dan niet te nemen en kansen te benutten, kunnen doelen gerealiseerd worden. Voorbeeldgedrag van de leider is hierbij de rode draad, door continu van wat je zegt belangrijk te vinden zichtbaar te maken naar je achterban (van Staveren, 2018). Ter illustratie is vierdimensionaal leiderschap afgebeeld in onderstaand figuur:



Figuur 1: Vierdimensionaal leiderschap volgens van Staveren (2018)

Profiel risicoleiderschap

Volgens van Staveren (2018) heeft een risicoleider het volgende profiel: *Een risicoleider werkt risicogestuurd, heeft waardevolle doelen als focus, subjectiveert, kwalificeert en gaat om met risico's, benut daarvoor bestaande processen en is als zodanig een rolmodel.*

2.3. Leiderschapsstijlen

Verantwoordelijk leiderschap combineert de essentiële leiderschapsvaardigheden van drie bekende leiderschapsstijlen: transformationeel leiderschap, dienend leiderschap en authentiek leiderschap. Het is dan een bundeling van het aanmoedigen van teamwork, stellen van hoge prestatiedoelen en het aanmoedigen van out of the box denken van de volgers. Leiders kunnen alleen slagen als ze voldoende nederig zijn om nieuwe dingen uit te proberen en te falen binnen een veilige omgeving, waarin ze belangen van de volgers en de organisatie vooropstellen en er openheid voor verandering, voor het nemen van risico's en de bereidheid tot samenwerking is (van den Heuvel & Kok, 2019).

2.3.1. Transformationeel leiderschap

Uit onderzoek van Khan, Yasmin & Rashid (2021) blijkt dat risicoperceptie een bemiddeling is tussen transformationeel leiderschap en risicoacceptatie. Belangrijke organisatorische beslissingen worden namelijk genomen onder de omstandigheden van situaties met lage, matige en zelfs hoge risico's die worden gekenmerkt als onzekerheid. Het nemen van risico's bij beslissingen bepaalt dus de effectiviteit, waarbij geconcludeerd kan worden dat alle belangrijke organisatorische beslissingen die door leiders worden genomen, risico's met zich meebrengt. Wanneer transformationeel leiders risico's lopen bij het nemen van beslissingen, zijn zij bereid deze te accepteren en maakt deze bereidheid van transformationele leiders in het nemen van risico's bij beslissingen hen superieur en voorbeeldig. In plaats van blindelings risico's te accepteren, benutten transformationele leiders hun talenten om risico's te beheersen door rationaliteit in de besluitvorming op te nemen (Khan, Yasmin, & Rashid, 2021). Ze delen risico's met de volgers en nemen berekende risico's wanneer dit kansen biedt voor verandering. Kortom, transformationele leiders hebben bewezen moedig te zijn door risico's te accepteren onder omstandigheden die beslissingen onder risico vereisen en wordt geconcludeerd dat in tijden van risico's transformationele leiders aan boord moeten worden genomen om risico's te accepteren (Khan, Yasmin, & Rashid, 2021).

Uit een ander onderzoek van Al Hassan (2019) wordt geconcludeerd dat transformationeel leiders berekende risico's nemen, de organisatie laten groeien en vooruithelpen. Zij zien dan ook de noodzaak om leiders te ontwikkelen op het gebied van transformationeel leiderschap en

risicobereidheid en dit aan te moedigen binnen organisaties. Dit bevordert de ontwikkeling van de leiders, motivatie, prestaties en de tevredenheid van de volgers (Al Hassan, 2019).

Volgens Bass (1990) bestaat transformationeel leiderschap uit vier dimensies:

- 1) *Charisma*: de mate waarin de leider zich op bewonderenswaardige manieren gedraagt waardoor de volgers zich identificeren met de leider. Biedt visie en gevoel van missie, wekt trots, wint respect en vertrouwen;
- 2) *Inspirerende motivatie*: de mate waarin de leider een visie verwoordt die aantrekkelijk en inspirerend is voor de volgers. De volgers worden door de leider met hoge normen uitgedaagd, de leider communiceert met optimisme over het bereiken van toekomstige doelen en geeft betekenis aan de taak die voor hen ligt;
- 3) *Intellectuele stimulatie*: de mate waarin de leider aannames uitdaagt, risico's neemt, de volgers uitdaagt mee te denken en creativiteit stimuleert bij zijn volgers;
- 4) *Geïndividualiseerde omgeving*: de mate waarin de leider persoonlijke aandacht geeft aan de volgers, optreedt als mentor of coach van hen en luistert naar de behoeften van zijn volgers.

Studies hebben aangetoond dat bij transformationeel leiderschap de volgers het organisatiebelang boven hun eigenbelang verheffen, kunnen de volgers zich identificeren met hun leider en hebben ze een hoge mate van vertrouwen in hem (Bass, 1990). Transformationeel leiders zijn in staat om de volgers te leren om moeilijkheden te benaderen als problemen die moeten worden opgelost (Bass, 1990), zijn meer bereid risico's te nemen om proactief problemen op te lossen en kansen te benutten en dat leidt tot een toekomstgerichte visie (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011). Transformationele leiders hebben behoefte aan een flexibele organisatie, omdat problemen, snelle veranderingen en onzekerheden hierom vragen (Bass, 1990). De vaardigheden van transformationeel leiders zijn van cruciaal belang voor organisaties die worden geconfronteerd met vernieuwing en verandering: charisma, aandacht voor het individu, inspireren, delen van organisatiedoelen en het vermogen en de bereidheid om intellectuele stimulatie te bieden (Bass, 1990).

Transformationeel leiders zijn succesvol in een samenwerkingsverband (Ramadass, Sambasivan, & Xavier, 2018) omdat ze samenwerkende partijen aanmoedigen om gezamenlijk te werken aan het behalen van de gemeenschappelijke doelen, ze de communicatie verbeteren tussen samenwerkende partijen en ze streven naar (het creëren van) wederzijds vertrouwen tussen de samenwerkende partijen, dit met het doel om gemeenschappelijke doelen te behalen. Verder maken ze een positief verschil door verschillende doelen op verschillende manieren te behalen, positieve culturen te creëren, de gezamenlijke missie te verduidelijken, volgers te beïnvloeden en organisaties naar productievere en beter presterende resultaten te leiden (Ramadass, Sambasivan, & Xavier, 2018).

2.3.2. Dienend leiderschap

Kritische factoren van organisatiesucces in de complexe en onzekere wereld zijn onder andere het innovatieve vermogen, snelle reactie vermogen, flexibiliteit, verandermanagement, managen van diversiteit en een sterke samenwerking met andere partijen (van den Heuvel & Kok, 2019). Volgens van den Heuvel & Kok (2019) is verantwoordelijk leiderschap in combinatie met mentorschap de juiste leiderschapsbenadering hierin.

Waar transformationeel leiderschap met name gericht is op de groei van de organisatie, is dienend leiderschap gericht op de groei van de medewerkers (Anderson & Sun, 2017). Nuijten (2009) heeft acht gedragingen van dienend-leiders vastgesteld, waaronder verantwoordelijkheid geven, empowerment en moed (Smid-Kolosova, 2018). Dienend leiderschap lijkt een passende vorm te zijn die een verandering binnen een organisatie goed kan faciliteren, waarbij de groei van mensen, als bron van creativiteit, energie en initiatieven als belangrijke succesfactor centraal staan (Smid-Kolosova, 2018).

Uit onderzoek (Wong & Davey, 2007) blijkt dat dienende leiders sterk zijn in 1) het ontwikkelen van medewerkers en het opbouwen van organisaties; 2) het hebben van een goede visie en richtinggevend zijn; 3) het werken onder complexe omstandigheden; 4) het werken met volgers uit verschillende culturen met diversiteit aan achtergronden; 5) het oplossen van conflicten en bevorderen van onderlinge harmonie; 6) het bouwen van een team, competentiegericht en die trouw zijn aan de gemeenschappelijke missie en visie; 7) het motiveren van de volgers en het beste

in hen naar boven te halen; 8) het gezamenlijk belang te prioriteren boven het individueel belang; 9) het inspireren, te vertellen, maar bovenal goed in luisteren; 10) het optimistisch blijven, ook wanneer de omstandigheden somber zijn. Hun bewezen vermogen om te verdragen en te overwinnen inspireert anderen om optimistisch te zijn over het onbekende; 11) het hebben van moed en beschikken over het vermogen om vol te houden en te handelen in de aanwezigheid van angst. Ze weten hoe ze moeten leven met de voortdurende spanning tussen wanhoop en hoop, twijfel en vertrouwen, en angst en moed. Ze worden sterker als gevolg van deze constante oppositie; 12) het durven weloverwogen risico's te nemen en ze staan voor wat ze zeggen. Moedige leiders geven hoop, omdat zij zelfs in moeilijke tijden op zullen komen voor hun volgers.

De kracht van dienend leiderschap in samenwerkingsverband zit in de transformatie dat deze stijl kan bieden aan een samenwerkende organisatie (Wong & Davey, 2007). Kenmerken hiervan zijn: op een inspirerende wijze invloed uitoefenen in plaats vanuit de positie macht en controle, creëren van een veilig klimaat in plaats van een cultuur van angst, sturen op de lange termijn in plaats van winst op de korte termijn, het gemeenschappelijk belang prioriteren boven het individuele belang en de gezamenlijke visie prioriteren boven de territoriale visies (Wong & Davey, 2007).

2.3.3. Publiek leiderschap

Publiek leiderschap wordt gedefinieerd als leiderschap dat nodig is om diverse groepen en organisaties samen te brengen en om onder andere complexe publieke problemen te verhelpen (Anderson & Sun, 2017). Het wordt voornamelijk benut in het domein van multidisciplinair samenwerken en opereert in contexten waar geen hiërarchische relaties zijn tussen de samenwerkende partners (Anderson & Sun, 2017). Publieke leiders staan in een politiek-bestuurlijke context voor hun maatschappelijk taak in een tijd die ongekend complex is geworden, waarin de veranderingen razendsnel gaan en waarbij de overheid onder een vergrootglas ligt. Tevens zijn zij de leiders die in staat zijn in deze turbulente context telkens te reflecteren en de juiste vragen te stellen (Hopman, 2021).

Volgens Hopman (2021) moeten de publieke leiders over de volgende vaardigheden beschikken:

- Collectieve kwaliteit: niet op zichzelf, maar samenwerken;

- Samenwerken: zoekt actief de samenwerking en is daarbij in staat om zich te verplaatsen in verschillende perspectieven;
- Integriteit: werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven en laat dat in het dagelijks handelen zien;
- Reflectie: beschikt over zelfinzicht en organiseert reflectie in het veld, met de wetenschap en de praktijk, en stelt de juiste vragen en bepaalt op grond daarvan de koers en positie;
- De opgave centraal stellen: onderzoeken, werven en selecteren wat gaat leiden tot toekomstig succes;
- Een goede omgang met complexiteit vergt voortdurend vragen stellen, durven loslaten en te experimenteren;
- Diversiteit benutten: verschillende perspectieven, waarden en kwaliteiten zijn benodigd om complexe uitdagingen te begrijpen, in een gedeelde visie te vatten en met succes tegemoet te treden. Proactief zoeken en bijeenbrengen van verschillen in achtergronden: gender, disciplines, culturen en generaties;
- Verbinden: met de volgers in dialoog gaan, leren van elkaar en nieuwe wegen verkennen;
- Durf en lef tonen;
- Neemt positie: stelling nemen en rug recht houden;
- Kunnen omgaan met onzekerheden.

Publiek leiderschap draagt bij aan de identiteit in tijden van voortdurende verandering (wie zijn wij?) en in samenwerking met vertegenwoordigers van verschillende organisaties (bij wie horen wij?) (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018). Daarnaast biedt publiek leiderschap houvast in situaties van onzekerheid, waarbij structuren en procedures beknellend kunnen werken (Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld, 2018).

3. Methodologie

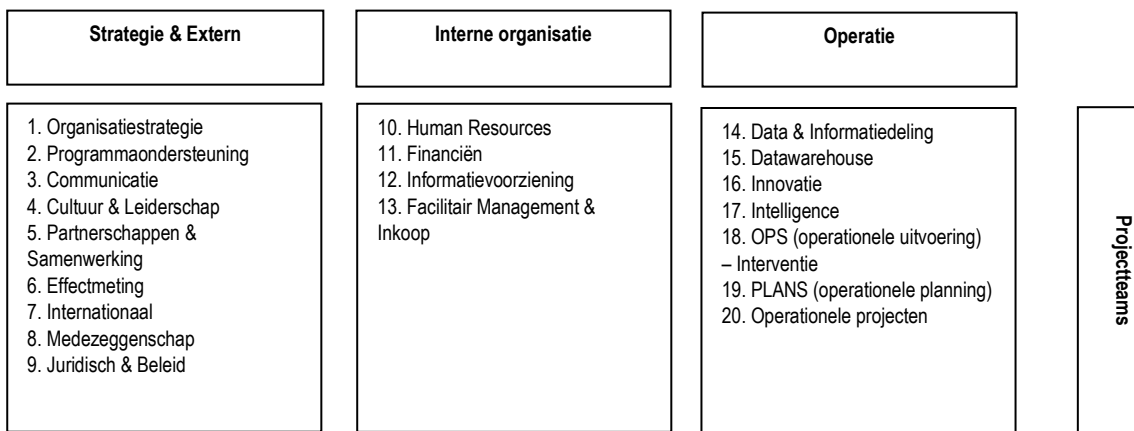
3.1. Onderzoeksmethode

Er wordt een casestudy uitgevoerd om te verkennen met welke risico's het MIT wordt geconfronteerd en op welke wijze projectleiders effectief omgaan met risico's (Denscombe, 2017). Het betreft een enkelvoudige casestudy (Verschuren & Doorewaard, 2021), omdat er één case diepgaand bestudeerd wordt: het MIT. Een enkele casestudy geeft een meer diepgaande betekenis van complexe verschijnselen en er is sprake van de zogenoemde embedded casestudy (Verschuren & Doorewaard, 2021), omdat er in dezelfde case (het MIT), meerdere sub-cases (drie operationele teams) worden onderscheiden (Verschuren & Doorewaard, 2021). Aan de hand van de embedded casestudy kan de onderzoeker de drie sub-cases met elkaar vergelijken en onderzoeken wat de onderlinge verschillen zijn. Een mogelijke uitkomst kan zijn dat in het ene operationele team op een andere wijze effectief met risico's wordt omgegaan dan het andere. Het MIT fungeert dus als onderzoekseenheid, omdat hier uitspraken over gedaan gaan worden. De drie operationele teams vormen dan de waarnemingseenheden, omdat zij als databronnen fungeren (Verschuren & Doorewaard, 2021).

Er is sprake van een minimale variatie (Verschuren & Doorewaard, 2021), omdat de drie operationele teams qua grootte, achtergrond, werkveld en inrichting met elkaar overeenkomen (Verschuren & Doorewaard, 2021). Er is gekozen voor minimale variatie, omdat er dan beter tot algemene beschrijvende uitspraken te komen valt (Verschuren & Doorewaard, 2021).

3.2. Case beschrijving

De inrichting van het MIT is inmiddels in volle gang, er werken nu ongeveer 130 medewerkers in het MIT en in 2024 willen ze zijn uitgegroeid tot een team van ongeveer 400 medewerkers. Het inrichten van deze omvang is een complex proces (Anti-Ondermijning, 2020). Het doel van het MIT is het structureel duurzaam verstoren van criminele netwerken en hun bedrijfsprocessen en opereert lokaal, nationaal en internationaal. Het MIT is verdeeld over twintig projectteams, met elk een eigen projectleider en zijn verdeeld over drie lagen: 1) Strategie & Extern, 2) Interne organisatie en 3) Operatie (Trompert, 2021).



Figuur 2: Organogram MIT

Het onderzoek richt zich op drie operationele projectteams: 1) Intelligence, 2) Datawarehouse en 3) Interventies, waarbij de projectleiders van de projectteams de doelgroep is. Deze projectteams zijn gekozen als sub-cases omdat zij allen behoren tot de operatie, vele gelijkenissen vertonen in werkzaamheden en, niet onbelangrijk, in omvang van personeelsgrootte vrij gelijkwaardig zijn. Verder bevinden zij zich in dezelfde bouwfase en zijn zij de toekomstige operationele eenheden die voor de zichtbare resultaten zullen zorgen. Daarbij worden zij met name genoemd in de documenten als eenheden die het verschil in de toekomst moeten gaan maken vanuit het MIT (Grapperhaus, 2021).

Het MIT is opgebouwd vanuit de driehoek Intelligence, Interventies en Specialisme (met name financiële en digitale expertise). Cruciaal voor een succesvol MIT is dat onderling informatie wordt uitgewisseld en verwerkt, om zodoende een actueel en gedeeld intelligencebeeld op ondermijning te creëren. Aan de basis hiervan staat de ontwikkeling van een gezamenlijk datawarehouse, nieuwe informatie wordt gegenereerd en wordt opgewerkt tot intelligence en dat weer leidt tot interventies (Anti-Ondermijning, 2020). De drie operationele teams versterken elkaar in de aanpak van de georganiseerde criminaliteit en zien er als volgt uit (februari 2022):

Projectteam Datawarehouse	
Aantal medewerkers	Behorende bij moederorganisatie
11	Nationale Politie
1	Koninklijke Marechaussee
1	FIOD
1	Douane

1	Ministerie van Defensie
1	Onbekend
16	Totaal werkzaam

Projectteam Intelligence	
Aantal medewerkers	Behorende bij moederorganisatie
12	Nationale Politie
4	Belastingdienst
2	FIOD
1	Douane
2	Ministerie van Defensie
1	RIEC
22	Totaal werkzaam

Projectteam Interventie	
Aantal medewerkers	Behorende bij moederorganisatie
5	Nationale Politie
1	Koninklijke Marechaussee
2	FIOD
1	Douane
2	Ministerie van Defensie
1	Extern
12	Totaal werkzaam

3.3. Data verzameling methoden

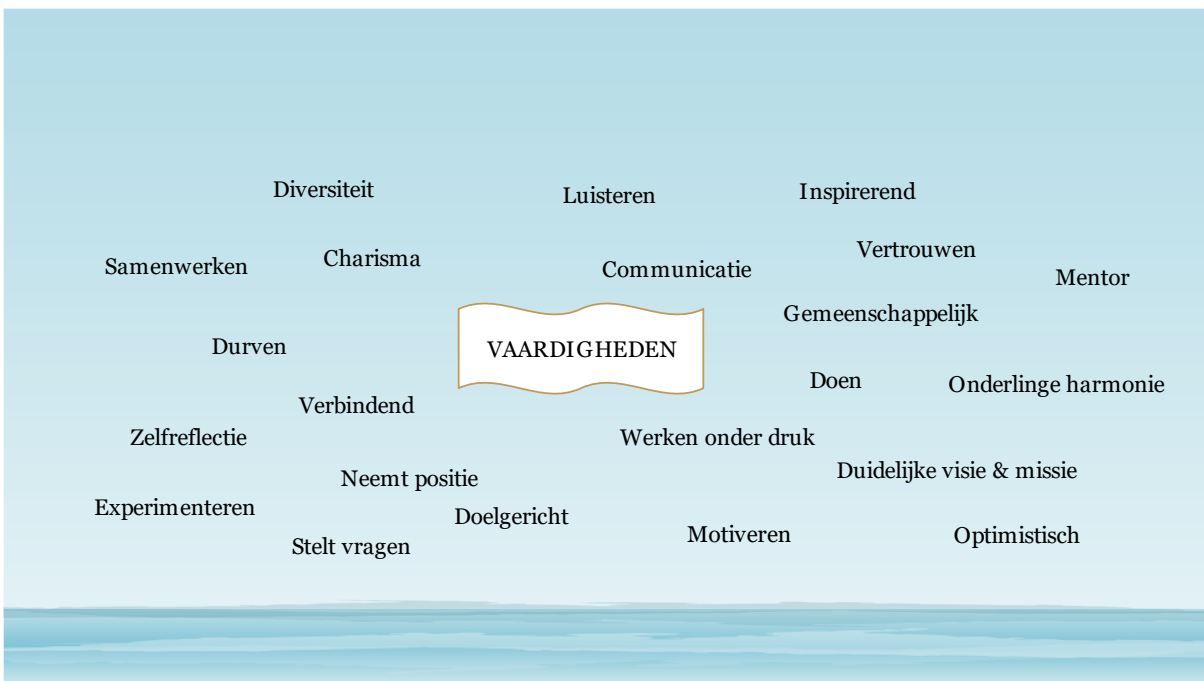
3.3.1. Interview opzet en aanpak

Door middel van kwalitatieve interviews wil de onderzoeker inzicht krijgen in de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd en in hoeverre de projectleiders effectief omgaan met deze risico's. Het gebruikte interview protocol is bijgevoegd als bijlage A.

Er is gekozen voor een semigestructureerde interviews, aangezien er gebruik is gemaakt van een praatplaat en van een korte samengestelde lijst van vier vragen (Denscombe, 2017). Aan de hand van een praatplaat, kunnen de respondenten eigen ervaringen delen en worden ze vrijgelaten in het delen van hun kennis, gedachten en ervaringen in relatie tot het onderzoeksobject (Denscombe, 2017). De praatplaat is een vorm van projective techniques, wat de respondent helpt om de gevoelens en ideeën te projecteren op de onderzoeksvraag (Schindler, 2019). In dit

onderzoek wordt dan gebruik gemaakt van het woord of afbeelding associatie, omdat de respondenten gevraagd is om ervaringen en emoties te delen die de respondent associeert met de genoemde vaardigheden op de praatplaat (Schindler, 2019). Het voordeel hiervan is dat de respondenten zelf geen link zien met de betreffende leiderschapsstijl en zij dus onbevangen en niet vooringenomen antwoorden zullen geven. Het nadeel daarvan is dat de respondenten niet verder nadenkt over aanwezige of afwezige vaardigheden, zodat je andere vaardigheden op voorhand meer uitsluit.

Op de praatplaat zijn een 18-tal vaardigheden weergegeven, die betrekking hebben op de leiderschapsstijlen transformationeel-, dienend en publiek leiderschap en is hieronder weergegeven:



Figuur 3: Praatplaat met vaardigheden ten behoeve van de interviews

De vaardigheden op de praatplaat komen voort uit leiderschapsstijlen in relatie tot het effectief omgaan met risico's, risicoleiderschap en multidisciplinair samenwerken en ziet er als volgt uit:

Vaardigheid	Relatie tot	Behorende tot leiderschapsstijl
Inspirerend	Omgaan met risico's	Transformationeel leiderschap

Charisma	Risicoleiderschap	Transformationeel leiderschap
Luisteren	Omgaan met risico's	Transformationeel leiderschap
Vertrouwen	Risicoleiderschap	Transformationeel leiderschap
Gemeenschappelijk	Multidisciplinair samenwerken	Transformationeel leiderschap
Communicatie	Omgaan met risico's	Transformationeel leiderschap
Mentor	Omgaan met risico's	Transformationeel leiderschap
Werken onder druk	Omgaan met risico's	Dienend leiderschap
Onderlinge harmonie	Multidisciplinair samenwerken	Dienend leiderschap
Duidelijke visie & missie	Risicoleiderschap	Dienend leiderschap
Motiveren	Omgaan met risico's	Dienend leiderschap
Optimistisch	Omgaan met risico's	Dienend leiderschap
Samenwerken	Multidisciplinair samenwerken	Publiek leiderschap
Verbindend	Multidisciplinair samenwerken	Publiek leiderschap
Zelfreflectie	Risicoleiderschap	Publiek leiderschap
Experimenteren	Risicoleiderschap	Publiek leiderschap
Neemt positie	Risicoleiderschap	Publiek leiderschap
Stelt vragen	Omgaan met risico's	Publiek leiderschap

De respondenten zijn in het interview de volgende vragen gesteld:

Vraag 1	Welke van de weergegeven vaardigheden zijn aanwezig bij de projectleider?
Vraag 2	Welke van de weergegeven vaardigheden zijn niet aanwezig bij de projectleider?
Vraag 3	Met welke risico's wordt het MIT geconfronteerd?
Vraag 4	Hoe gaat de projectleider om met deze risico's?

De interviews zijn één op één en het voordeel daarvan is dat de onderzoeker de respondenten een gevoel van veiligheid biedt, omdat er geen andere personen bij het interview aanwezig zijn wat invloed kan zijn op de antwoorden van de respondenten. De kans op sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten wordt met een één op één interview dan ook minder (Denscombe, 2017). De verzamelde data in het interview kan gecheckt worden op nauwkeurigheid en relevantie, omdat de opnames van de interviews duidelijk verstaanbaar zijn (Denscombe, 2017).

Verder wordt door de onderzoeker doorgevraagd wanneer antwoorden onduidelijk of onvoldoende toegelicht zijn, waardoor de antwoorden betrouwbaarder zijn (Denscombe, 2017).

Om de kwaliteit van de interviews te bevorderen is het van belang om de volgende tactieken toe te passen als interviewer:

- 1) De respondent aanmoedigen door een korte uitleg of voorbeelden te geven, de respondent uitnodigen een antwoord nader toe te lichten, vragen te herhalen en stiltes te laten vallen;
- 2) De respondent vragen om nadere uitleg, verklaringen of nadere details;
- 3) De gedachten van de respondent samenvatten (Denscombe, 2017).

3.3.2. Selectie respondenten

In dit onderzoek zijn 12 interviews afgenomen die in de bijlage A nader toegelicht wordt. De projectleiders van de drie operationele teams zijn benaderd om zelf deel te nemen aan het onderzoek, omdat zij een beeld kunnen schetsen over de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd en de door hen wel/niet toegepaste leiderschapsvaardigheden in het effectief omgaan met risico's. Verder is de projectleiders gevraagd om vanuit hun projectteam drie professionals voor te dragen om een bijdrage te leveren aan het onderzoek en beschikbaar te stellen voor een interview. Deze professionals kunnen een beeld schetsen over de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd, het leiderschap dat zij vanuit hun projectleider ervaren en vertellen op welke wijze de projectleiders effectief omgaan met risico's. De kans bestaat dat er sprake is van interview bias bij de professionals nu de projectleiders zelf de respondenten hebben voorgedragen. De professional kan, wil of durft mogelijk niet naar eer en geweten te antwoorden en kan ervoor kiezen om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Dit probeert de onderzoeker te voorkomen door voorafgaand aan het interview duidelijk het doel van het interview aan te geven en dat het om de rol van projectleider gaat en niet om de persoon.

De reden dat projectleiders zelf de respondenten selecteren heeft te maken met het feit dat de afdeling Human Resources (HR) van het MIT nog niet zover is geoperationaliseerd om dit ten behoeve van het onderzoek te bewerkstelligen. Vanuit het onderzoeksperspectief is er sprake van afhankelijkheid richting de projectleiders hierin.

Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen (Denscombe, 2017) worden de respondenten in het onderzoek aangeduid als respondent en worden overige gegevens niet weergegeven. Dit is ook een wens vanuit de respondenten, omdat de resultaten van dit onderzoek intern binnen het MIT verspreid zullen worden.

De interviews zijn opgedeeld in vijf delen: 1) plannen van de interviews, 2) introductie interview, 3) starten interview, 4) monitoren vooruitgang en 5) afsluiten van het interview (Denscombe, 2017). In het eerste deel hebben alle respondenten voorafgaand aan het interview een uitnodiging via MS Teams met daarin een korte introductie van de onderzoeker en over de duur van het interview, het doel en de doelgroep van het interview. De interviews zijn digitaal gehouden middels MS Teams en dit heeft alles te maken met COVID-19 en de richtlijn om vanuit huis te werken binnen het MIT. Het voordeel van digitaal interviewen is dat interview afspraken snel en strak gepland kunnen worden, het nadeel is dat er in mindere mate zicht is op gezichtsexpressies en andere lichaamstaal, wat juist van belang kan zijn voor een juiste interpretatie van de antwoorden (Verschuren & Doorewaard, 2021). Ook kan er een netwerkstoring of problemen met de verbinding optreden, waardoor je het contact met de respondent (tijdelijk) verliest (Denscombe, 2017). Het voorkomen van verbindingproblemen is grotendeels opgelost door het plaatsen van een Wifi versterker in de interviewruimte van de onderzoeker. In het tweede deel hebben de onderzoeker en de respondent zichzelf geïntroduceerd en vervolgens heeft de onderzoeker toelichting gegeven over het onderwerp en doel van het onderzoek. Vervolgens heeft de onderzoeker aan de respondent toestemming gevraagd om het interview op te nemen en aangegeven dat de uitkomsten vertrouwelijk verwerkt en gebruikt zullen worden, zonder dat dit te herleiden is naar de respondent (Denscombe, 2017). In het derde deel heeft de onderzoeker de praatplaat getoond aan de respondenten en hen aan de hand daarvan de eerste twee interviewvragen gesteld. Vervolgens zal er worden ingegaan op de wijze van omgaan met risico's bij de projectleider (Denscombe, 2017). In het vierde deel wordt door de onderzoeker doorggevraagd op punten en in het vijfde deel wordt het interview afgesloten. In dit laatste deel worden de respondenten bedankt voor hun bijdrage door de onderzoeker en wordt nog gevraagd naar punten ter inbreng (Denscombe, 2017).

3.4. Data-analyse

In de eerste fase worden gegevens verzameld uit de interviews. De respondenten hebben informatie verstrekt over 1) risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd en 2) over welke vaardigheden de projectleiders wel/niet beschikken in relatie tot het effectief omgaan met risico's. De interviews zijn getranscribeerd in Word aan de hand van opgenomen audio en handgeschreven notities van de onderzoeker. Vervolgens zijn de transcripties handmatig gecodeerd door de onderzoeker en de uitkomsten en overzichten hiervan zijn bijgevoegd als bijlagen. In bijlage B zijn de uitkomsten van de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd verwerkt en in de bijlagen C, D en E de analyse van de drie projectteams.

Coderen helpt de onderzoeker bij het analyseren en interpreteren van gegevens uit een transcript (Gioia & Corley, 2012). Het coderingsproces is verdeeld in drie stappen: 1) codes maken die inzichten verschaffen over wat er aan de hand is, 2) omschrijven welk fenomeen we observeren, die niet direct uit de literatuur voortkomen en 3) de data is gestructureerd van ruwe gegevens naar termen en thema's (Gioia & Corley, 2012).

In stap 1, de 1st Order Themes genoemd, wordt het transcript gelabeld en georganiseerd in karakteristieke groepen op basis van ideeën, antwoorden en opmerkingen die bij elkaar lijken te horen (Gioia & Corley, 2012). In stap 2, de 2nd Order Themes genoemd, wordt vanuit stap 1 omschreven welke fenomenen er geobserveerd zijn (Gioia & Corley, 2012). In stap 3, 3th Order Themes genoemd, zijn de ruwe gegevens gecategoriseerd naar termen en thema's (Gioia & Corley, 2012).

De codering van de risico's zijn verwerkt in tabel 2 en hieronder weergegeven ter illustratie:

I-order themes	II-order themes	III-order themes	IV-order themes
Moederorganisaties zien het MIT meer als concurrent dan als meerwaarde.	Moederorganisaties en het MIT benutten elkaar niet optimaal		
Er werken mensen binnen het MIT die met touwtjes aan de moederorganisatie hangen en worden			

ingezet om te beïnvloeden.			
MIT voelt zich geremd door moederorganisaties: Moederorganisaties ondersteunen niet, maar uiten enkel kritiek.		Belangrijke invloed moederorganisaties op het MIT	Invloed van de politiek en moederorganisaties op het MIT
MIT-medewerkers durven zich niet kritisch uit te laten naar hun moederorganisatie.			
MIT-medewerkers zijn bang voor hun toekomstperspectieven bij de eigen moederorganisatie, wanneer zij zich kritisch uitlaten richting de eigen moederorganisatie.	Gebrek aan ruimte voor kritisch feedback van medewerkers MIT richting de eigen moederorganisatie		

Tabel 2: Analyse: Order Themes volgens Gioia & Corley (2012)

De codering van de risicoleiderschapsvaardigheden en de leiderschapsvaardigheden in de omgang met risico's is aan de hand van de drie tactieken van Eisenhardt (1989). De eerste tactiek is om categorieën te selecteren die worden gesuggereerd vanuit, in dit geval, de respondenten (Eisenhardt, 1989). Als eerste zijn per sub-case de risico's geïnventariseerd die door de respondenten in de interviews benoemd zijn. Ten tweede is het effectieve gedrag dat de leider laat zien volgens de respondenten op het benoemde risico weergegeven. Als derde en laatste wordt weergegeven welke vaardigheid dit betreft en vanuit de theorie gelinkt aan een leiderschapsstijl.

De uitkomsten worden per sub-case verwerkt in tabel 3 en hieronder weergegeven ter illustratie:

Risico	Effectief gedrag leider	Betreft vaardigheid
Projectleider vindt het ingewikkeld leiding te geven door drukke agenda.	Projectleider stelt zich kwetsbaar op en vraagt professionals om hulp.	Durven
Projectleider kan niet alle overleggen bijwonen door drukke agenda.	Delegeert dit naar professionals en geeft ze het	Vertrouwen

	mandaat daarin direct beslissingen te nemen.	
Professionals begrijpen keuze projectleider niet.	Projectleider reflecteert op zichzelf en stelt zich kwetsbaar op.	Zelfreflectie
Het MIT is nog niet operationeel.	Projectleider deelt successen met achterban, legt nadruk op wat goed gaat en dat helpt de professionals gemotiveerd te houden en dat ze de moed erin houden.	Optimistisch

Tabel 3: Analyse: toegepaste vaardigheden projectleider in het effectief omgaan met risico's

Dit wordt bij alle drie de sub-cases zo uitgevoerd, zodat de tweede tactiek gestart kan worden: analyseren in hoeverre de sub-cases overeenkomen of verschillen (Eisenhardt, 1989). De uitkomsten worden per risico verwerkt in tabel 4 en hieronder wordt dit getoond ter illustratie:

Niveau	Projectteam I	Projectteam II	Projectteam III
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> - Luisteren naar elkaar om elkaar te begrijpen. - Agile methodiek helpt in het aanpassen en ontwikkelen visie en missie. - Openstaan voor nieuwe ideeën. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte communicatieve vaardigheden: snel schakelen in complexe omgeving. - Missen verbale vaardigheid in discussies. 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrekken moederorganisaties in ontwikkeling projectteam. - Durven aanspreken van moederorganisaties en om steun te vragen.
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Professionals dwingen uit comfortzone te komen - Projectleider vraagt professionals om hulp. - Motiveren achterban door wijze van uitdragen visie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet inspirerend door communicatieve vaardigheden. - Is onzichtbaar voor professionals. - Is niet charismatisch en lijkt daardoor minder voor zijn projectteam te staan. - Onzichtbaar en komt als persoonlijkheid niet over als een doener op alle niveaus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geeft goede voorbeeld aan professionals.

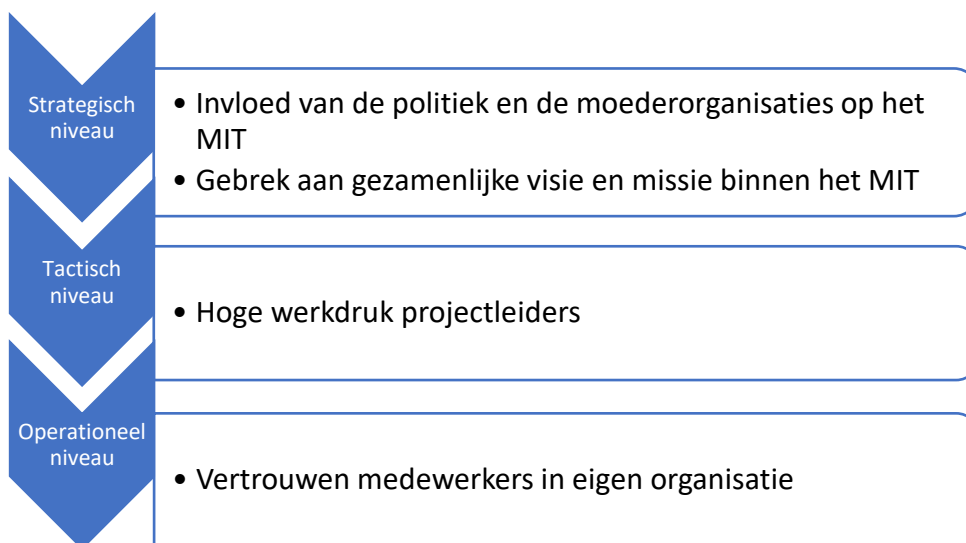
Tabel 4: Cross Case Analyse: per risico de vaardigheden en gedrag van de projectleiders uitgewerkt op de drie niveaus.

Deze tactiek dwingt de onderzoeker om te zoeken naar overeenkomsten en verschillen tussen de sub-cases en dit kan leiden tot nieuwe categorieën waar de onderzoeker niet op had gerekend (Eisenhardt, 1989). De derde tactiek is om uit de gegevens te onderzoeken of het vergaarde bewijs overeenkomt of juist tegenstrijdig is. Wanneer een bewijs uit één sub-case wordt bevestigd met bewijs vanuit een ander, dan is het bewijs sterker (Eisenhardt, 1989).

4. Resultaten

4.1. Risico's

Uit de gegevens blijkt dat de invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT, het gebrek aan een gezamenlijke visie en missie van het MIT, de hoge werkdruk van de projectleiders en het vertrouwen van de medewerkers in de eigen organisatie als risico naar voren zijn gekomen. Deze risico's zijn onderverdeeld naar de drie niveaus van de organisatie, namelijk het strategisch- (programmeerteam), tactisch- (projectteam) en operationeel (uitvoerenden) niveau. De invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT zijn ten eerste van invloed op de strategische beleidskeuzes van het MIT en dat heeft impact op het gebrek van een gezamenlijke visie en de missie van het MIT. Ten tweede zijn de keuzes die op strategisch niveau wel of niet gemaakt worden van invloed op koersbepaling van het MIT en de hoge werkdruk die bij de projectleiders op tactisch niveau komt te liggen. Ten derde heeft dit weer invloed op het vertrouwen van de medewerkers van het MIT in de eigen organisatie en de rolonduidelijkheid die zij ervaren op operationeel niveau.



Figuur 4: Risico's in verhouding tot de 3 niveaus binnen het MIT

4.1.1. Invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT

Door de respondenten zijn verschillende invloeden vanuit de politiek en de moederorganisaties op het MIT als risico's genoemd en die zijn hieronder in het overzicht weergegeven:

Risico's vanuit invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT volgens de respondenten:
Gebrek aan ruimte voor kritische feedback van medewerkers MIT richting de eigen moederorganisatie.
Moederorganisaties en het MIT benutten elkaar niet optimaal.
Rol van moederorganisaties in sturing MIT.
Voorzichtigheid van opereren.
Complexiteit van opereren.
Bemoeilijkende factoren leiderschap.
Externe invloeden hebben impact op leiderschap.

Ten eerste is de invloed van de omgeving op de positionering van het MIT als risico naar voren gekomen, te beginnen dat het MIT opereert in een complexe wereld. Een respondent legde uit: *'Ik denk dat we in die zin ook een beetje gevangen zitten tussen al die die krachten, dat we ons ook wel heel erg door persberichten en conflicten met de buitenwereld hebben laten leiden en dat dat ons heeft beperkt.'* Een respondent zegt hierover: *"We zitten nu in het midden van de opbouw en de politiek en onze omgeving vinden dat dat al lang duurt. We moeten ook operationeel worden."* Een andere respondent merkt op dat dit impact heeft op de werkvloer: *"Werken onder druk wil ik als omgevingscomponent meegeven, dat het MIT door de politiek enorm onder druk heeft gestaan vorig jaar en dat is iets wat dan natuurlijk ook doorsijpelt in de groep die aangestuurd wordt."* Een projectleider merkt dat dit van invloed is op het leiderschap binnen het MIT en zegt: *'Ik ben iemand die altijd alles even moet laten bezinken, terwijl ik snel zou moeten schakelen in deze complexe wereld.'* Verder zegt een projectleider: *"Je merkt dat als je in het MIT stapt met alle onzekerheden, maatschappelijke wensen en met politieke- en organisatorische tegenwerking, dat het dan moeilijk is om dat enthousiast over te brengen."* Een andere respondent wil de focus houden op de doelen en de impact van de omgevingscomponent te minimaliseren en zegt hierover: *"Er is wel een soort drive om continu door te werken naar die stip op de horizon in plaats van ons te laten afleiden door bijvoorbeeld negatieve berichtgeving."*

Ten tweede merkten respondenten de belangrijke invloed van moederorganisaties binnen het MIT op. Een respondent zegt hierover: *“Grote risico’s buiten onze cirkel van invloed komen uit de top van de moederorganisaties en vanuit de Minister die nog zoekende is wat ze wil.”* Zo is er een gebrek aan kritische feedback van de medewerkers van het MIT naar de eigen moederorganisatie, want dit kan ten koste gaan van hun persoonlijke toekomstperspectieven. Een respondent legt uit: *“Werken bij het MIT brengt onzekerheid voor de mensen met zich mee, want die moeten uiteindelijk terug naar hun eigen organisatie, terwijl ze zich nu overtuigend inzetten voor het MIT.”* Een andere respondent zegt hierover: *“Collega's die in het MIT werken voelen zich tot nu toe nul gesteund door hun eigen moederorganisatie en toch zetten ze zich zo positief in voor de opbouw van het MIT.”* Verder wordt er in deze fase van het MIT nog een beroep gedaan op de moederorganisaties en hebben zij nog een rol in de sturing van het MIT. De moederorganisaties zijn wisselend enthousiast, organisatiebelangen spelen een rol in de sturing en dat zorgt ervoor dat het MIT zelf in mindere mate lef toont in de besluitvorming. Een respondent zegt hierover: *“We zijn ook nog niet zo ver dus moeten wij ook een beroep doen op de moederorganisaties in de uitvoering van onze werkzaamheden en die vinden daar van alles van. Dat is lastig en dan merk je dat wat vandaag is afgesproken, dat dat morgen weer bijgedraaid of teruggedraaid wordt.”*

4.1.2. Gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT

Door de respondenten zijn verschillende risico's genoemd die gerelateerd zijn aan het gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT en die zijn hieronder in het overzicht weergegeven:

Risico's vanuit het gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT volgens de respondenten:
Ontwikkelen van visie MIT.
Invloed vanuit de omgeving op keuzes die het MIT maakt.
Invloed interne onduidelijkheid op keuzes die het MIT maakt.
Verwachtingen van buitenaf, doordat het MIT geen standpunt neemt.
Geen duidelijke koers vanuit het programmateam.
Onduidelijkheid vanuit het programmateam heeft invloed op functioneren projectleider.
Geen duidelijke koers vanuit de projectleiders.

Er is volgens de respondenten een gebrek aan visie en missie binnen het MIT als organisatie en het missen van een sterk fundament is genoemd als factor. Er zijn nog te veel fundamentele discussies gaande en dit zorgt voor onduidelijkheid over de visie van het MIT bij de medewerkers. Een respondent verrast dit enigszins: *“Laatst hebben alle projectleiders overleg gehad over hele fundamentele dingen. En dan zijn we inmiddels 1,5 jaar verder.”* Respondenten geven aan dat het onduidelijk is waar het MIT voor staat en dat er geen duidelijke visie en missie is ontwikkeld. Deze onduidelijkheid heeft weer invloed op de keuzes die het MIT maakt. Een projectleider zegt daar het volgende over: *“Eén van de grootste risico's is eigenlijk het niet gezamenlijke draagvlak van de doelstelling van het MIT. Er is weerstand vanuit verschillende organisaties wat dit gaat doen dus daar zit druk op met de minister voorop die dat zelf ook nog eens in twijfel trekt.”* De projectleider identificeert dit met: *“Wat we in het MIT aan het doen zijn is changing the business, we gaan iets anders doen en dat vraagt bij mensen dat je echt een stip op de horizon kan plaatsen en dat je een visionair kan zijn en het echt kan overbrengen. Dat is ook niet iedereen gegeven dus dat is ook wel een risico.”*

Verder valt een respondent de worsteling van de projectleiders hierin op en zegt: *“Ik zie de projectleiders zelf ook een beetje worstelen met waar gaan we nou heen en zij lopen zelf ook tegen allerlei dingen aan. Maar ik zie wel dat zij heel erg druk en heel erg gemotiveerd zijn om het MIT verder brengen.”* Een respondent heeft hier begrip voor en zegt: *“Ik denk dat we te weinig gewoon een stap naar voren doen of te weinig aandurven. Ik geloof dat het ook heel moeilijk is om die stap naar voren te doen”* Een andere respondent ziet dat er MIT breed in mindere mate lef wordt getoond en zegt: *“Het gaat nooit over of we hier zelf de mensen voor hebben en of we het zelf aankunnen.”*

Respondenten benoemen dat er verschillende denkwijzen over de visie van het MIT bestaan tussen de projectteams, dat er geen gemeenschappelijk belang is en dat het gemeenschappelijke doel ontbreekt. Een respondent zegt hierover: *“Wij doen het uiteindelijk allemaal samen, maar die samenhang die moet wel geborgd zijn. We moeten hetzelfde uitdragen, dat is heel belangrijk in deze fase. Mensen willen gewoon duidelijkheid, wat het antwoord, richting of de koers ook is. We willen duidelijkheid en niemand heeft een glazen bol en weet waar het precies uitkomt en het lastige is dat we nou moeten leveren vanwege politieke invloed.”* Politieke ontwikkelingen zorgen voor

koerswijzigingen en het MIT laat zich daardoor leiden. Een respondent ervaart deze werkwijze als volgt: *“Het is ook allemaal een beetje een dagkoers heb ik het gevoel af en toe.”* Deze fundamentele discussies en koerswijzigingen zijn ook van invloed op het leiderschap van de projectleiders, maar de respondenten zeggen dat je de projectleiders dit ook niet kwalijk kunt nemen. Een respondent legt uit: *“Je kan de projectleiders absoluut niet kwalijk nemen dat ze nog geen duidelijke visie en missie hebben. Dit hangt ook heel erg samen met waar het MIT voor staat en waar zij ook gewoon mee worstelen.”* Aan de andere kant wordt deze onduidelijkheid door een respondent wel als zorgwekkend ervaren: *“Ik hoor wel dat er verschillen van inzicht zijn tussen de projectleiders, nu nog steeds en daar maak ik me wel een beetje zorgen over. Als je allemaal een heel ander beeld bij het MIT hebt in waar het heen moet gaan of wat we precies zouden moeten doen.”* Een andere respondent beaamt dit en zegt hierover: *“Ik weet dat ook binnen de projectleiders heel verschillende zienswijzen zijn.”* Verder geeft een respondent aan dat deze onduidelijkheid ook impact heeft op de projectleiders zelf: *“Projectleiders hebben heel veel last dat die visie en missie en eensgezindheid binnen het MIT ontbreekt.”* Een projectleider stipt het belang van goed naar elkaar luisteren aan: *“Dat is echt een risico en daarom noem ik dat ook gewoon: echt goed kunnen luisteren, openstaan voor nieuwe ideeën, je eigen ideeën even opzij zetten en echt luisteren wat iemand nou bedoeld. Ik denk dat sommige dat echt heel erg goed doen, maar dat er ook wel een aantal bij zitten die dat niet zo goed kunnen.”* Een andere respondent zegt hierover: *“Ik weet wel dat projectleiders zelf ook wel eens worstelen bij bepaalde ideeën of bepaalde inrichting van het MIT.”* Een respondent legt dit eerlijk uit en zegt: *“Dit zie je heel sterk op programmateam niveau eigenlijk en ik zeg het maar zoals het is: onze directeur kan niet luisteren, die hoort niks van anderen en daarmee ga je niet de nieuwe manier opzetten.”*

4.1.3. Hoge werkdruk projectleiders

Door de respondenten zijn risico's genoemd die gerelateerd zijn aan de hoge werkdruk van de projectleiders en die zijn hieronder in het overzicht weergegeven:

Risico's vanuit de hoge werkdruk projectleiders volgens de respondenten:
Drukke agenda projectleider heeft impact op leiderschap naar professionals.
Druk op de schouders van de projectleiders.

Druk op de schouders van de professionals.
Interne spraakverwarring en verschil in definities.
Gebrek aan communicatie vanuit de projectleiders naar de professionals.

De respondenten gaven aan dat de projectleiders van het MIT te maken hebben met een hoge werkdruk en daardoor ervaren professionals ten eerste in mindere mate leiderschap door de drukke agenda van de projectleider. De professionals voelen geen betrokkenheid, vinden de projectleider daardoor minder benaderbaar en voelen zich daardoor bezwaard vragen te stellen aan de projectleider. Een respondent zegt hierover: *“Ik zie ook aan mijn projectleider dat hij gewoon hartstikke druk is, dus je voelt je bijna bezwaard bij wijze van om ook nog eens wat te vragen.”* Respondenten geven verder aan dat de professionals beperkt geïnformeerd worden door de projectleiders, waardoor zij onvoldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen het MIT. De respondenten nemen dit de projectleiders ook niet kwalijk, omdat ze begrijpen dat dit lastig is door de werkdruk van de projectleiders en dat zij andere prioriteiten moeten stellen: *“Dat is geen onwil, maar hij heeft niet de tijd om te communiceren over dingen.”*

Ten tweede is de druk op de projectleiders erg groot. Een respondent zegt hierover: *“Ik zie dat het wel een zware wissel trekt op de projectleiders al die druk en ergens vind ik dat ook wel lastig.”* Een andere respondent legt dit als volgt uit: *“Waar de projectleiders mee te dealen hebben, die onzekerheid, hetgeen wat er op hen afkomt, in hoeverre ze dingen kunnen en willen delen, het is lastig voor ze. Ze zitten hartstikke vol in de agenda en er komt zoveel druk op de 20 projectleiders.”* Ook de druk van buitenaf om te operationaliseren, terwijl het MIT nog in de bouwfase zit, komt bij de projectleider te liggen: *“De projectleiders ervaren behoorlijk wat druk en zeker met de steeds grotere roep om te operationaliseren komt grotendeels op hun bord terecht.”* De respondenten zien dat deze druk een zware wissel trekt op de projectleiders en hier wordt weerbaarheid van de projectleiders gevraagd: *“Er zijn misschien ook heel veel wijzigingen in de te varen koers en daar kan een projectleider natuurlijk ook last van hebben. Een projectleider moet eigenlijk wel sterk in zijn schoenen kunnen staan.”* Een andere respondent meent dit ook wel te verwachten van de projectleider: *“Hij is erg van het opvangen van de kritiek en de rotzooi die vanuit de organisatie of vanuit buiten de organisatie komt en hij doet dat ook als projectleider.”*

4.1.4. Vertrouwen medewerkers in eigen organisatie

Door de respondenten zijn risico's genoemd die gerelateerd zijn aan het vertrouwen van de medewerkers MIT in de eigen organisatie en die zijn hieronder in het overzicht weergegeven:

Risico's vanuit het vertrouwen medewerkers in eigen organisatie volgens de respondenten:
Samenwerking tussen de projectteams.
Gebrek aan capaciteit en kwalitatief goede medewerkers.
Gebrek aan zekerheid bij medewerkers MIT over de toekomst.
Onzekerheid bij de projectleiders over de koersbepaling.
Onzekerheid bij de professionals door rolonduidelijkheid.

Vertrouwen van de medewerkers hangt nauw samen met de eensgezindheid binnen het MIT, bezitten van voldoende capaciteit gekoppeld aan kwaliteit en de mate waarin medewerkers lef kunnen en mogen tonen. Een respondent zegt hierover: *“Bij het MIT komt alles gelijk bij elkaar en het staat nog niet. We moeten al. We hebben nog niet de juiste mensen en je moet er enthousiast onder blijven ondanks alle tegenwerkingen.”* Een respondent zegt over het gebrek aan zekerheid dat men aan nieuwe medewerkers kan bieden: *“Er waren ook een paar sollicitanten die zich uiteindelijk toch hebben teruggetrokken. Omdat ze met die onzekerheid te maken hebben. Nou heel veel mensen kiezen ervoor om daar niet in mee te gaan en die komen dan liever als het al staat.”*

Volgens de respondenten ontbreekt het aan eensgezindheid binnen het MIT. De respondenten geven aan dat dit blijkt uit het gebrek aan teamgevoel, dat het ene projectteam wel een duidelijke visie heeft en de ander niet, er een gebrek is aan onderling begrip en projectleiders niet altijd het achterste van de tong laten zien. Een respondent merkt dat laatste als volgt op: *“Je merkt wel dat er een paar projectleiders zijn binnen het MIT met persoonlijke belangen en zichzelf belangrijker willen maken.”* Een andere respondent valt het volgende op: *“In meetings waar ook wel andere projectleiders zitten, dan laten ze niet het achterste van de tong zien of zeggen ze dingen die misschien niet helemaal kloppen, maar wel omdat die andere belangen spelen.”* Een andere respondent legt uit dat je als medewerker van het MIT jezelf altijd de *why?* vraag moet stellen: *“Als*

ik kijk naar het collectief van ons dan hebben wij zo'n ingewikkelde opgave dat iedereen zou moeten beginnen met een stukje reflectie. Waarom zit ik hier en eerst even de vraag stellen: doe ik dit voor mezelf of doe ik dit voor de opgaven?"

Verder valt de respondenten de onzekerheid bij de projectleiders en de professionals op. Een respondent koppelt de onzekerheid bij de professionals aan de rolonduidelijkheid: *"Ik zie collega's worstelen, die een beetje aan het zwemmen zijn, niet zo goed weten wat ze nou moeten doen, waar ze van zijn en dat zie ik zeker bij wat jongere collega's. Dus daar valt nog wel wat te winnen."* Een andere respondent koppelt de onzekerheid aan de toekomst en ontwikkeling van het MIT en de waan van de dag: *"Ikzelf ben ook benieuwd waar we over een jaar staan. Zelfs wat ik over een maand aan het doen ben bij wijze van."* Een projectleider daagt zijn professionals uit de waan van de dag te komen en de grenzen op te zoeken. Een respondent legt uit: *"Sommige mensen zeggen van dit is allemaal ingewikkeld, laten we het even wat kleiner maken. Onze projectleider doet het precies andersom. Hij houdt ervan om dat eventjes een beetje extra ambitieus te maken en daarmee dwingt hij de groep om even de grens te zoeken in plaats van in de waan van de dag te blijven."* Een andere respondent zegt hierover: *"Het grootste deel van de mensen heeft bepaalde kaders nodig van welke kant we opgaan. Dus die zijn onrustig als de projectleider vraagt: de wereld ligt voor ons open en wat gaan we doen? Dan komt er niks zeg maar."* Een projectleider kan dit beamen en toelichten vanuit zijn perspectief: *"Het is ook wel afhankelijk met wie je zit. Sommige mensen hebben heel veel behoefte aan dat je heel erg specificeert en anderen willen wat meer abstract houden waardoor ze ruimte voelen om daar zelf ook hun saus onder te hangen en daar moet je denk ik wel heel erg mee spelen."* Niet alleen de professionals worden geconfronteerd met onzekerheid, maar ook de projectleiders. Respondenten zeggen een gebrek aan lef te zien bij de projectleiders en dat ze worstelen met de te varen koers van het MIT. Een respondent zegt hierover: *"Bij de projectleiders zie ik dat zij zelf ook een beetje worstelen met waar gaan we nou heen."* Een projectleider verbergt zijn onzekerheid ook niet, maar koppelt dit wel aan positivisme: *"Ik heb er ook wel eens slechte nachten van omdat ik het ook niet altijd weet, maar ik geloof er wel in."* Verder zegt een projectleider hierover: *"Ik denk dat mensen het zijn van projectleider soms ook onderschatten. Het klinkt leuk, maar we hebben best wel wat mensen zitten die daar ook nog niet zoveel ervaring in hebben en dit bij het MIT voor het eerst ontdekken. Dat is ook gewoon heel*

spannend en het zijn van projectleider is echt wat anders als het zijn van een leidinggevende op een club.” De projectleiders zien ook de worsteling bij de professionals: “Dat je weer met nieuwe energie andere onderwerpen moet aansnijden om het mogelijk te maken. Nou dan merk je dat daar de vermoeidheid toeslaat bij de mensen van nou gaan we dit wel of niet doen?” en dat ze dat weten te koppelen aan de onzekere wereld waarin het MIT zich bevindt: “Omdat wij erin geloven, wij willen er wat van maken en dan weet je ook dat het in het begin moeilijk zal zijn. Met name omdat het morgen weer anders kan zijn dan vandaag.” Een respondent geeft aan dat een projectteam het volgende doel heeft gesteld om vanuit de eigen invloedssfeer kansen te creëren: “Wij gaan uitstralen: we zijn één MIT ondanks al die onzekerheid.”

4.2. Omgaan met risico's

In de vorige paragraaf zijn de vier risico's in kaart gebracht waarmee het MIT wordt geconfronteerd. In deze paragraaf wordt ingegaan op de wijze waarop de projectleiders effectief omgaan met deze risico's en dit wordt weergegeven aan de hand van de drie projectteams. Verder in dit hoofdstuk wordt de cross case analyse en aan de hand daarvan zal zichtbaar worden in hoeverre vaardigheden van risicoleiderschap benut worden, wat kan vervolgens kan leiden tot een effectief perspectief voor de professionals.

4.2.1. Projectteam I

Projectteam I bestaat uit 16 medewerkers, waarvan er 11 vallen onder de Nationale Politie als moederorganisatie. De projectleider is van middelbare leeftijd komt ook vanuit de Nationale Politie en het team bestaat vooral uit hoogopgeleide professionals met een technische achtergrond. Het doel van dit projectteam is het ontwikkelen van een gezamenlijke datawarehouse.

Invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT

Over de wijze hoe de projectleider omgaat met de invloeden vanuit de politiek en moederorganisaties als risico zegt hij het volgende: *“We moeten de criminele ondermijning op een andere wijze aanpakken en echt iets nieuws neerzetten. Daar zit het risico in hoe goed je kunt luisteren. Ga je zeggen: zo deed ik het bij mijn moederorganisatie dus dat zal bij het MIT ook wel goed zijn of sta je echt te luisteren en probeer je de ideeën van anderen ook bij elkaar te brengen en wat kan leiden tot iets nieuws?”* De projectleider hanteert de Agile methodiek in het omgaan

met dit risico en legt dat uit: *“Gaandeweg verandert de behoefte en pas je dat aan binnen een project waarin heel veel dingen nog onzeker zijn.”* Dit helpt de projectleider als volgt: *“Ik kan heel erg zien wat kan zijn en dus niet wat niet is. Omdat ik heel goed kan luisteren naar mensen en dit heel erg goed kan combineren. Dan kan ik met een beeld komen en toetsen van: is dit nou de richting waar we op willen gaan?”* Een respondent valt op dat de projectleider op strategisch niveau belangrijk is voor het MIT in het omgaan met risico's vanuit de omgeving: *“Wat ik echt zie is dat hij belangstelling heeft voor de inhoud en tegelijkertijd op strategisch niveau niet alleen weet wat de koers is, maar in staat is om de koers uit te zetten.”* Een andere respondent merkt op: *“Wij hebben hartstikke duidelijk wat de kern is van waar wij als MIT voor moeten staan en dat willen we uitdragen. En als je de missie zo helder voor ogen hebt dan verdampen al die dingetjes die soms heel groot kunnen worden.”*

Gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT

Een respondent zegt het volgende over de rol van zijn projectleider in het MIT in het omgaan met risico's: *“Hij erkent risico's absoluut en benoemt dat het er is, maar juist omdat hij dus best wel een duidelijke visie heeft, ook in de zin van als we daar naartoe werken, hoe meer we daar in de buurt komen, hoe meer we daadwerkelijk laten zien dat dit werkt en in die zin staat hij er behoorlijk optimistisch in.”* Een respondent merkt op dat de projectleider verder kijkt dan vandaag en morgen: *“Mensen kan hij heel erg inspireren, omdat hij niet praat over wat de waan van de dag is, maar wat de visie is en daar zijn mensen in meeneemt.”* Om onderlinge spraakverwarring als risico te voorkomen tussen de verschillende moederorganisaties en definities verder uit te werken, blijft de projectleider in gesprek met partijen hierover. Een respondent legt uit: *“Ik denk dat we er zeker nog niet zijn, maar het gesprek aangaan zorgt in ieder geval voor meer begrip in elkaar en dat gesprekken wat minder over definities gaan en wat meer over hoe we het samen gaan doen.”*

Binnen het eigen projectteam verwacht de projectleider ook wat van zijn professionals in de aanpak van dit risico: *“Hij is iemand die zegt: dit gaan we doen, zorg ervoor dat het ook gaat lopen, dat wij er klaar voor zijn en wat wij moeten doen om overal klaar voor te zijn. Heengaan waar je hiervoor niet heen kon. Dat is ons huiswerk nu en we blijven dicht bij de missie en voegen toe wat we missen.”* De projectleider erkent dat hij het niet alleen kan om dit te bereiken: *“Ik werk heel erg in beelden en ik probeer die stip op de horizon scherp te krijgen en als ik al soort van halve beelden*

heb, dan ga ik dat met heel veel mensen delen, want dan heb ik hun denkkraft nodig en dan probeer ik daar een heel beeld van te maken.” Een respondent merkt het volgende op over wat het effect op de professionals is op de wijze hoe de projectleider hun visie uitdraagt en hen betreft dit risico te verminderen: “Doordat hij onze visie zo uitdraagt en zo duidelijk bezig is om daar naar toe te werken, dat is best wel motiverend om daar dan zelf ook mee in mee te gaan.”

Hoge werkdruk projectleiders

Een respondent zegt dat de drukke werkagenda van invloed is op de communicatie van de projectleider met de professionals: *“Ik merk wel dat professionals wat vaker met hem willen communiceren en die zijn dan wat banger om te bellen. Omdat hij zo druk is en hij probeert ook te zeggen: bel me gewoon.”* Een andere respondent legt uit hoe de projectleider daarmee omgaat: *“Hij belde mij en zegt: ik vind het ingewikkeld, want ik heb niet genoeg tijd en energie om iedereen te bieden wat diegene nodig heeft. Dus hij ging met mij sparren om dat wel te doen. Maar het lukt hem niet, want hij wordt voor een groot deel opgezogen door de rest van het MIT-project, leidt overleggen en weet ik veel wat allemaal.”* Een andere respondent zegt hierover: *“Hij zei tegen de professionals: dat is niet omdat jullie het niet goed doen, dat is omdat ik het niet goed doe. Ik heb hulp nodig om datgene wat jullie nodig hebben goed te doen.”*

Vertrouwen medewerkers in eigen organisatie

De respondenten voelen vertrouwen vanuit hun projectleider. Ze voelen zich gesteund door hem en een respondent zegt daarover: *“Je krijgt van mij gewoon het mandaat en ik wil dat je gaat en dus mag je ook die beslissing nemen. Als mensen daarna naar mij komen en je hebt een beslissing genomen, dan steun ik je.”* De projectleider geeft dit mandaat met een reden en zegt: *“Ik heb daar gewoon vertrouwen in en dat vinden mensen soms lastig, maar er kunnen ook hele interessante dingen gebeuren.”*

Een andere respondent voelt dit vertrouwen en zegt hierover: *“We voelen ons sterk en gesteund door de boodschap die hij afgeeft. Wij willen klaar zijn voor alles wat de werkelijkheid gaat worden en zijn gestaag maar koersvast.”* Naast het geven van vertrouwen pakt de projectleider het motiveren van zijn professionals als volgt aan: *“Ik zie motivatie vanuit 4 dingen: starten bij talent,*

goed luisteren, je eigen kwetsbaarheid tonen en het overbrengen met passie. Dit is wel een stukje dat moet je liggen en het moet authentiek zijn.”

Het nemen van positie wordt door een respondent als sterke punt benoemd: *“Hij is er super goed in om mensen veiligheid te bieden en als er gedoe is dan gaat hij voor je staan en dan vangt hij de klappen op.”* Verder wordt communiceren ook als aanwezige vaardigheid van de projectleider benoemd, omdat hij zijn grenzen durft aan te geven, feedback op gedrag geeft en zijn professionals meeneemt in zijn enthousiasme. Ook is de projectleider volgens de professionals optimistisch en een professional zegt daarover: *“Team zaken die goed gaan en daar de nadruk op leggen, dat werkt waarschijnlijk ook 100% om de moed erin te houden en iedereen gemotiveerd te houden. Zeker omdat we nog niet operationeel zijn als MIT, dus om dan die focus te houden op wat er goed gaat, wat mensen goed doen en wat mensen goed kunnen.”*

Om doelen te bewerkstelligen zegt de projectleider het volgende: *“Omdat je eigenlijk iets aan het bouwen bent, waarbij je ook nog niet precies weet waar het naartoe gaat, heb je dus heel veel verschillende talenten nodig en daar zit voor mij die diversiteit in.”* De projectleider vraagt de professionals om hulp: *“Ik zeg ook altijd tegen mijn mensen: ik heb jullie denkkraft nodig om over risico's te denken.”* De projectleider licht dit verder toe: *“Als je een probleem hebt dan ga je nadenken welke talenten heb ik om me heen die mij kunnen helpen dit op te lossen. Dat is wat ik dus ook probeer te doen bij de problemen die we zien in ons team. Ik heb een heel pool van talenten en afhankelijk van het probleem stel ik daar een team van samen en pakken we samen dat dat probleem aan. En daar gaat eigenlijk altijd wel weer iets uitkomen wat je van tevoren niet wist.”* De projectleider benut zijn professionals niet enkel in de aanpak van risico's, maar ook bij complexe vraagstukken: *“Het meenemen van mensen in complexe vraagstukken is ook een apart talent en dat is iets waar ik heel hard aan werk, maar waar ik nu vooral ook wel andere mensen vaak op inzet die dat als een hoger talent hebben dan ik.”* De projectleider durft transparant over de risico's te praten met zijn professionals en zegt hierover: *“Risico's bespreek in alle openheid en ik doe het ook vaak vanuit kwetsbaarheid en dan neem ik de mensen erin mee. Laten we daarna wel inzoomen van wat ligt binnen onze cirkel van invloed.”* De projectleider kan dit verder toelichten: *“Ik benoem het ook: dit is een risico, hij is groot, ik schuif het niet onder stoelen of banken en ik benoem ook wat het met mij doet. Dat motiveert en ik probeer dingen ook altijd met passie te doen*

en dit over te geven, die energie over te geven en dat je die risico's ziet. Dit is een bouwklus, het is allemaal nieuw voor mensen en dat geeft ook gewoon al een soort van automatisch nieuwe energie." De professionals zijn al zeer zelfstandig in de omgang met risico's en de projectleider zegt hierover: *"Professionals zijn vaak zelf bij machten om risico's te mitigeren of ze komen bij mij van: ik vind het te spannend of het wordt te groot."* De projectleider weet dat niet alles succesvol zal zijn: *"Ga ook gewoon dingen doen waarvan je eigenlijk niet zeker weet of het gaat lukken. Het mag ook mislukken."*

De projectleider geeft zelf aan over zelfreflectie te beschikken en legt dat uit: *"Ik begin vaak zelf met reflecteren, wat had ik anders kunnen doen en dat nodigt dan ook heel erg uit bij de ander. Goed voorbeeld doet volgen."* Vanuit zijn zelfreflectie kan de projectleider ook zijn ontwikkelpunten aangeven: *"Omdat ik heel erg in beelden denk is taal niet hetgeen waar ik in uitblink."* Maar niet alleen taal is zijn ontwikkelpunt: *"Ik ben heel onzeker vanuit mezelf, de meeste mensen zien dat nu niet meer, maar dat zit er nog wel in."*

Verder geven respondenten aan dat hun projectleider zich gemakkelijk kwetsbaar over zijn gedrag met betrekking tot dit risico: *"Hij durft zich kwetsbaar op te stellen en één van zijn eigen teamleden om hulp te vragen. Dat is best wel wat."* Volgens respondenten loopt de projectleider ook niet weg voor onzekerheden. Een respondent legt uit: *"Hij durft ook die beslissing te nemen en te zeggen: we gaan dit doen, volgens mij is dit nog niet helemaal duidelijk, maar we moeten verder."* Een andere professional zegt hierover: *"Hij durft dan ook gewoon te zeggen: het is een goed idee en het klinkt als iets wat we moeten gaan doen."* Deze insteek van de projectleider is niet voor alle professionals werkbaar en een respondent zegt daarover: *"Hoe hij als projectleider optreedt merk ik bij andere mensen dat ze meer kaders nodig hebben. Die willen wel rennen maar ze weten niet welke kant op en hij geeft juist heel veel ruimte, maar al die mensen die willen eigenlijk van de baas horen wat de richting is."* Een respondent weet te benoemen wat er gemist wordt bij projectleiders: *"Dat doen is iets wat ik bij een hele hoop projectleiders mis van het MIT."* Een respondent zegt dat hun projectleider een uitzondering daarop is en zegt: *"Ik merk dus ook dat wij in een hele hoop aspecten al wat verder zijn dan andere projectleiders, want we hebben er gewoon één die verstand heeft van de inhoud en hij zegt: we moeten dingen doen, hij durft dat en natuurlijk ook omdat hij er verstand van heeft."*

Conclusie: Volgens de professionals gaat de projectleider risico's vanuit de omgeving niet uit de weg en wil hij in gezamenlijkheid een koers voor het MIT bepalen. Het effectief omgaan met risico's doet de projectleider vanuit de verbinding en in zijn optimisme neemt de projectleider zijn professionals mee in zijn visie en daagt hij zijn professionals uit om uit hun comfortzone te treden. Verder vraagt de projectleider zijn professionals om hulp, omdat hij risico's niet individueel kan mitigeren. De projectleider signaleert dat hij door de hoge werkdruk onvoldoende tijd heeft te communiceren en toont dit vanuit zelfreflectie en kwetsbaarheid naar zijn professionals.

4.2.2. Projectteam II

Projectteam II bestaat uit 22 medewerkers, waarvan het merendeel (12) de Nationale Politie als moederorganisatie heeft. De projectleider is wat ouder, heeft wat minder ervaring op strategisch niveau, komt ook vanuit de Nationale Politie en het team bestaat met name uit vrouwelijke analisten. De projectleider heeft de beschikking over operationeel teamleiders die de professionals aansturen. Het doel van dit projectteam is een actueel en gedeeld intelligencebeeld op ondermijning te creëren.

Invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT

De projectleider zegt zelf over zijn communicatieve vaardigheden: *"Ik ben een iemand die altijd even moet pauzeren en alles even moet laten bezinken en er dan later op terugkomt, terwijl ik merk dat in die complexe omgeving dat je ook gewoon snel moet zijn, snel moet kunnen schakelen."* Verder zegt de projectleider hierover: *"Wat ik mis voor mezelf is de verbale vaardigheid om je vak, je team en je motivatie goed door de discussies heen te loodsen."*

Gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT

De respondenten geven aan dat communiceren niet het sterkste punt van de projectleider is. Een respondent zegt hierover: *"In zijn communicatie is hij niet heel erg to the point en inspirerend. Hij is heel erg van het al pratend denken en dan krijg je langere verhalen."* Ook een andere respondent geeft aan dat de projectleider communicatief niet inspireert en zegt: *"Communicatief is hij niet in staat om het dan op inspirerende wijze over te brengen. Maar ik krijg wel het gevoel dat hij er heel erg mee bezig is, want dat gevoel krijg ik wel."* Een respondent vindt dat de projectleider door zijn mindere communicatieve vaardigheden minder doelgericht overkomt en zegt: *"Bij doelgericht denk*

ik ook aan iemand die misschien een beetje simplificeert en daar is hij niet het type voor denk ik.” Binnen het projectteam zijn professionals werkzaam die sterk zijn op de inhoud en een respondent zegt hierover: *“Het proces op het werkvloer niveau kunnen wij ook veel beter uitleggen dan onze projectleider.”* De respondenten benoemen dat de projectleider onzichtbaar is en onzeker overkomt, waardoor het doen niet naar voren komt. Een respondent zegt hierover: *“De projectleider mag wat meer inspirerend zijn en charisma tonen als je wat meer op afstand staat. Dat je nog wel iets beter de toke kan vertegenwoordigen, maar daar zie ik te weinig van. Maar goed doet hij het waarschijnlijk wel, maar is dat voor mij niet zichtbaar.”* Een respondent valt het volgende op: *“Binnen het MIT wordt nergens snel een klap op gegeven. Hij is een sociaal persoon en ik vraag mij af of de projectleider snel zijn ongenoegen durft te uiten.”* Een andere respondent merkt op: *“Ik vind de projectleider onzichtbaar en als persoonlijkheid niet overkomen als een doener op tactisch- en strategisch niveau.”*

Hoge werkdruk projectleiders

Over druk zegt de projectleider het volgende: *“Er is niemand die me elke dag opjaagt, of dat nou een programmateam is of een medewerker. Nee, dat heb ik niet meer.”*

Vertrouwen medewerkers in eigen organisatie

De respondenten vinden de projectleider een optimistisch persoon. Een respondent zegt hierover: *“Mijn indruk is dat hij een optimistische man is, omdat het natuurlijk ook niet altijd makkelijk is, maar hij straalt wel echt uit van: we gaan gewoon door en we gaan gewoon kijken hoe we het kunnen doen.”* Een andere respondent beaamt dat en zegt hierover: *“Hij laat zich niet door het veld slaan en hij heeft echt wel zoiets van ‘we gaan gewoon door in het belang van ons projectteam’.”* Een respondent zegt het volgende over het vertrouwen dat de projectleider aan hen geeft: *“Jullie kunnen dit het beste, daar ga ik dan niet tussen zitten en ik vertrouw er helemaal op dat jullie dat kunnen.”* De projectleider vindt dat de professionals zichzelf moeten kunnen zijn en zegt hierover: *“Als je jezelf mag zijn dan ben je intrinsiek gemotiveerd en komen de dingen er vanzelf uit.”* Vanuit zijn rol put de projectleider vertrouwen uit het volgende: *“Ik heb daar natuurlijk af en toe wel stress gehad, maar het enige wat kan gebeuren is dat het niet lukt.”* Verder vindt de projectleider dat onderlinge verbinding cruciaal is en zegt hierover: *“Als het gaat over leiderschap dan kun je professionals die supergoed zijn om je heen verzamelen, maar als dat niet onderling*

verbonden is dan werkt dat niet.” Vanuit de buitenwereld komt er geen erkenning en de projectleider zegt hierover: *“Ik ben ervan overtuigd dat we alleen maar verder kunnen komen door een cirkel van veiligheid samen met mijn team te creëren waarop ze terug kunnen vallen.”*

De projectleider vindt zelfreflectie zijn kracht, maar misschien ook nog meer zijn valkuil. De projectleider legt uit: *“Ik merk dat ik wel constant weer bij mezelf terugkom van zitten we op het goede pad en dat doe ik soms te veel.”* De projectleider weet het nog bondiger samen te vatten: *“Zelfreflectie doe ik misschien wel wat te veel.”* Ook de projectleider benoemt het inspireren van zijn professionals, maar dan als sterke punt met een onzeker randje en legt dat als volgt uit: *“Ik merk dat ik mijn mensen inspireer door positie te nemen, terwijl ze zien dat ik dat soms best wel spannend vind.”* Een andere respondent zegt dat er wordt ingezet op kwaliteit, achtergrond en expertise binnen het projectteam en een respondent zegt hierover: *“De FIOD en de Douane zijn sterk in de omgeving waarin wij ons bevinden, het OM is juridisch van meerwaarde en de KMar is sterk in opdracht gericht werken.”* Op het gebied van durven zijn de meningen over de projectleider verdeeld. Een respondent zegt: *“Hij vraagt zichzelf altijd af of hij het juiste doet, of wat hij doet effectief is en wat hij precies toevoegt. En dat creëert vertrouwen.”* Een andere respondent merkt het volgende op: *“Conceptueel gezien moet hij moeite doen, omdat hij onzeker is en weinig ervaring heeft op strategisch niveau.”* Een andere respondent heeft wel een idee hoe de projectleider geholpen kan worden: *“Hij maakt zich ondergeschikt aan anderen en kan zichzelf onderschatten en zal effectiever zijn als hij zichzelf meer laat zien en dat zal hem uiteindelijk helpen.”* De projectleider zegt het volgende over de samenstelling van zijn team: *“Om me heen heb ik een aantal mensen georganiseerd die stuk voor stuk beter zijn in wat ze doen dan ik dat ben op die vlakken.”* De projectleider stelt geen vragen aan zijn omgeving en zegt hierover: *“Ergens hoop je dat mensen zeggen: wauw wat goed. Mensen zeggen dit te weinig en ik vind dat wel spannend of je het goed doet of niet. Maar kijk dat weet ik niet, want ik vraag nooit echt wat ze van mij vinden.”* Over moed tonen op de inhoud zegt de projectleider: *“Als het gaat over durven vanuit de inhoud is het letterlijk: durf je nu tegen een club mensen te zeggen we gaan van start ook al zijn we nog niet helemaal geëquipeerd? Nee, dat is niet mijn supersterke kant.”* Anderzijds schroomt de projectleider niet zijn mening te geven en zegt: *“Van de projectleiders ben ik iemand die redelijk snel zijn mond open trekt en zegt wat ik vind over hoe we dingen doen. Dat is niet vanzelfsprekend,*

omdat ik wat introverter ben over het algemeen, maar ik durf het wel te zeggen en ik vind ook wel dat ik het kan beargumenteren.”

Conclusie: de projectleider komt onzeker over op zijn professionals en is door de afstand tussen hen onzichtbaar voor ze. In het effectief omgaan met risico's komt met name de beeldvorming van de projectleider naar voren en dat is dat de projectleider onzeker oogt bij de professionals. Dit wordt ook door de projectleider bevestigd, want zelfreflectie is iets wat hem helpt, maar wat ook een valkuil is. De projectleider heeft weinig ervaring op strategisch niveau, is een introvert en beschouwend persoon en is optimistisch in onzekere tijden.

4.2.3. Projectteam III

Projectteam III bestaat uit 12 medewerkers, waarvan de meeste (5) de Nationale Politie als moederorganisatie heeft. De projectleider is wat ouder en heeft de FIOD als moederorganisatie. Het doel van dit projectteam is het doen van interventies tegen de georganiseerde en ondermijnende criminaliteit.

Invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT

Door de projectleider zet in het omgaan met dit risico in op samenwerken en een respondent zegt daarover: *“Bij het nadenken en brainstormen over ons projectteam gaat het sowieso over het betrekken van veel moederorganisaties.”* Een respondent identificeert dat de projectleider communicatief minder vaardig is en legt uit: *“Omdat de communicatie niet zo heel best is, krijgen we ook gewoon van heel veel dingen niks mee. Dus ook niet precies waar het MIT staat of wat nou precies de bedoeling is.”* De projectleider vindt het lastig zijn professionals te inspireren en zegt hierover: *“Ik zit in een soort onbekende omgeving, dus moet me dat ook eerst eigen maken voordat ik er inspirerend over kan vertellen.”* Een respondent heeft wel vertrouwen in de projectleider en zegt: *‘Het is een projectleider pur sang die we nodig hebben om te winnen met de organisatie. Houdt heel goed de hoger gelegen doelen in het oog, kan goed schakelen naar veranderingen, is niet rigide en ze zorgt altijd dat er verbinding is.’* De projectleider benut diversiteit om doelen te behalen en zegt hierover: *“We willen een publiek private samenwerking aangaan en vanuit die branche heb ik juist mensen aangenomen.”* Verder zegt de projectleider over de invloed van de moederorganisaties en het omgaan daarvan: *“Durven is gewoon je eigen moederorganisatie*

aanspreken over wat we doen om het MIT te kunnen laten slagen. Dus je moet die samenwerking ook wel een beetje claimen en zeggen: ik ben vooruitgeschoven, ik heb ook wat achtergelaten en ik baal ervan als ik in de steek gelaten zou worden door mijn eigen organisatie.”

Gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT

De projectleider wil het goede voorbeeld geven in het omgaan met dit risico en zegt: *“De visie en missie is niet zo duidelijk en dat is constant laveren en terugvallen op je eigen vaardigheden: enthousiasme, samenwerken, erin geloven, mezelf erin gooien en je eigen teleurstelling ook kunnen verwerken.”* De projectleider zegt over zijn doelgerichtheid het volgende: *“We hebben een duidelijke visie missie gedeeld en die is tweeledig. Hij is vanuit het MIT en vanuit ons projectteam. Tijdens het bouwen zie je dat een indeling niet handig was, dus die hebben we ook al twee of drie keer aangepast.”* Maar ook dat projectleiders elkaar en het programmateam de waarheid vertellen en zegt: *“Dat is ook durven aanspreken van de andere projectleiders en ik gaf het ook aan bij het programmateam van: jullie moeten ook iets duidelijker, steviger en stelliger staan en je mist een visie. Als je daarmee zwabbert is het onduidelijkheid en daar hebben wij in de uitvoering last van.”*

Hoge werkdruk projectleiders

Een respondent valt het volgende op over de druk op de projectleiders en draagt direct een oplossing aan dit risico te verminderen: *“Ik zie dat het wel een zware wissel trekt op de projectleiders al die druk en daarom denk ik ook delegeer af en toe wat dingen of neem je mensen mee, zodat je mensen ook meer weten.”* Respondenten zeggen niet direct leiderschap van de projectleider te ervaren en een respondent zegt hierover: *“Je verwacht dat de projectleiders ook nog stukje leiderschap tonen. Ik denk dat dat gewoon niet mogelijk is, want in deze rol zijn ze zo druk en zitten ze zo op de inhoud dat ze dat er eigenlijk weinig plek of tijd over is om ook wat meer typische leiderschap dingen te vervullen.”* Een andere respondent maakt het concreet en zegt: *“In the day to day zeg maar, heb ik voor mijn gevoel geen leidinggevende.”* Een respondent zegt dit ook te zien bij andere projectteams: *“Bij andere projectteams lopen mensen tegen vergelijkbare dingen aan en dat ze daar ook tegen leiderschap aanlopen of eigenlijk het gebrek daaraan.”* Verder zegt de projectleider hierover: *“Ik merk dat ik wat minder overtuigend, enthousiast en inspirerend ben dan wat ik normaal heel erg in me heb. En dat ik me wat geremd voel en eerst de kat uit de boom kijk.”*

Vertrouwen medewerkers in eigen organisatie

De respondenten geven aan dat de projectleider optimistisch is in het omgaan met risico's en onzekerheden en een respondent zegt hierover: *"Hij blijft doorgaan terwijl hij veel gezeik heeft en dit doorsijpelt door naar de rest van de afdeling. Hij blijft zijn best blijft doen ook al blijft het onduidelijk wanneer en hoe we nou gaan operationaliseren, omdat hij het goede voorbeeld geeft."*

De projectleider probeert zijn professionals vertrouwen te geven en zegt: *"Er zitten ook mensen in ons team die hebben een andere onzekerheid en die moet je op een andere manier geruststellen, vertrouwen geven en dat terwijl ik ze de zekerheid ook nooit kan geven en dat is moeilijk."* Hierbij stelt de projectleider zich kwetsbaar op en zegt hierover: *"Ik ben er gewoon eerlijk in en ik geef ik ook mijn gevoelens weer. Iedereen gelooft dat het nodig is maar je moest eens weten hoe moeilijk het is om dit te realiseren."* Over de doelgerichtheid van de projectleider zegt een respondent: *"Die doelgerichtheid zit gewoon in de projectleider en hij laat je toch vrij om te denken over dingen, om fouten te maken, dus er wordt niet rigide gestuurd."* Een respondent zegt een mindere mate van lef te zien bij de projectleider: *"Hij kan beter uitleggen hoe het op dit moment moet, dat het gevoelig ligt en we dus een andere lijn bewandelen, maar dan vind ik het lastig om daar van lef te moeten spreken, omdat hij deels ook een beetje voorzichtig is en op eieren loopt. Dat is ook een beetje de realiteit zoals die nu is."* Een andere respondent zegt dat de projectleider eerlijk durft te zijn: *"De projectleider is heel transparant over risico's. Kijk hier hebben we mee te dealen en dit gaat er gebeuren."* Een respondent zegt het volgende over het ervaren van diversiteit binnen het projectteam: *"Dat hij mij aan dingen toevoegt, omdat ik er met een andere blik naar kijk, dat getuigt daar volgens mij wel van diversiteit."* Om diversiteit binnen het projectteam te borgen zegt de projectleider het volgende: *"We houden vast aan de mix van de verschillende moeder organisaties maar ook bij de laatste wervingen hebben we mensen aangenomen die het vak nog moeten leren."* Onder durven verstaat de projectleider met name het aanspreken van elkaar en zegt hierover: *"Het is ook gewoon het aanspreken van elkaar en het is niet altijd hiërarchisch, maar ook gewoon het durven bespreken met elkaar."* Verder vindt de projectleider ook zijn teamleden moedig en zegt: *"Ik heb er ook wel eens slechte nachten van geslapen, omdat ik het ook niet altijd weet. Maar ik geloof er wel in en gelukkig heb je mensen die dat mee durven te ontdekken en dat waardeer ik ook. Het clubje mensen om ons heen die hebben allemaal losgelaten wat vanzelfsprekend was en*

toch het avontuur zijn aangegaan.” Doen vindt de projectleider minder sterk en zegt: “Ik ben wat meer relativerend en beschouwend.”

Conclusie: de professionals ervaren in mindere mate leiderschap van de projectleider en worden in mindere mate geïnformeerd over de strategische beleidskeuzes van het MIT, waardoor ze niet weten waar het MIT voor staat en wat de bedoeling is. De projectleider is werkzaam in een voor hem onbekende omgeving en daardoor is de projectleider minder inspirerend naar zijn professionals. De projectleider ziet wat het effect van een onduidelijke visie, missie en doelen vanuit het strategisch niveau is op zijn professionals en wil hen daarin beschermen. Dit door het goede voorbeeld te geven, optimistisch te blijven en risico's transparant met ze te delen.

4.3. Cross case analyse

In deze paragraaf worden de resultaten vanuit de drie projectteams weergegeven en is er ingezoomd op de vaardigheden die de projectleiders tonen in het effectief omgaan met risico's. Op deze wijze wordt inzichtelijk hoe dit gebeurt, wat de verschillen tussen de drie teams zijn en op welk niveau dit plaatsvindt.

Invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT

In onderstaand tabel 6 wordt de invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT weergegeven, op welk niveau dit speelt en wat het effectieve gedrag van de leider is of behoort te zijn in het omgaan met dit risico:

Niveau	Projectteam I	Projectteam II	Projectteam III
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> - Luisteren naar elkaar om elkaar te begrijpen. - Agile methodiek helpt in het aanpassen en ontwikkelen visie en missie. - Openstaan voor nieuwe ideeën. 	<ul style="list-style-type: none"> - Snel kunnen schakelen in complexe omgeving. - Verbaal sterk zijn om door discussies heen te loodsen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrekken moederorganisaties in ontwikkeling projectteam. - Durven aanspreken van moederorganisaties en om steun te vragen.

Tabel 6: Risico invloed van de politiek en de moederorganisaties op het MIT en het effectieve gedrag van de projectleider in de wijze van omgaan met dit risico.

In het omgaan dit risico is het luisteren om elkaar beter te begrijpen, om tot nieuwe ideeën te komen en daardoor je visie en missie te blijven aanpassen en ontwikkelen effectief. Verder is het op strategisch niveau van belang zijn om snel te kunnen schakelen en om door discussies heen te loodsen. Het durven aanspreken van elkaar en elkaar om steun te durven vragen is ook effectief, want dat bevordert de samenwerking.

Verder blijkt dat de invloeden vanuit de politiek en de moederorganisaties niet direct effect heeft op het tactisch- en operationeel niveau, maar dat het voor projectleiders wel lastig blijkt om het effect vanuit het strategisch niveau inspirerend te vertalen naar de professionals.

Gebrek aan gezamenlijke visie en missie binnen het MIT

In onderstaand tabel 7 wordt het risico gebrek aan een gezamenlijke visie en missie binnen het MIT weergegeven, op welk niveau dit speelt en wat het gedrag van de leider is of behoort te zijn in het omgaan met dit risico:

Niveau	Projectteam I	Projectteam II	Projectteam III
Tactisch	<ul style="list-style-type: none"> - Erkennen van risico's en dit benoemen naar achterban. - Inspireren van professionals met zijn visie. - Verbinding zoeken met andere projectteams en het gesprek aangaan. - Durft vanuit de inhoud keuzes te maken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mening durven geven. 	<ul style="list-style-type: none"> - Blijven aanpassen en ontwikkelen van de visie, missie en doelen. - Durven aanspreken van programmteam en projectleiders over het uitdragen van visie en missie MIT
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Professionals dwingen uit comfortzone te komen - Projectleider vraagt professionals om hulp. - Motiveren achterban door wijze van uitdragen visie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet inspirerend door communicatieve vaardigheden. - Is onzichtbaar voor professionals. - Is niet charismatisch en lijkt daardoor minder voor zijn projectteam te staan. - Onzichtbaar en komt als persoonlijkheid niet 	<ul style="list-style-type: none"> - Geeft goede voorbeeld aan professionals.

		over als een doener op alle niveaus.	
--	--	--------------------------------------	--

Tabel 7: Risico gebrek aan een gezamenlijke visie en missie MIT en het effectieve gedrag van de projectleider in de wijze van omgaan met dit risico.

Het effectieve gedrag van de projectleiders is voor de professionals met name zichtbaar op tactisch- en operationeel niveau. In de omgang met risico's wordt het bij de professionals als waardevol ervaren wanneer de projectleiders zich kwetsbaar opstellen, risico's erkennen en ze optimistisch blijven. Lef wordt door de projectleiders getoond door enerzijds keuzes te maken op de inhoud en anderzijds door het aanspreken van anderen om een gezamenlijke visie uit te dragen.

Op operationeel niveau is een verschil zichtbaar tussen de drie projectteams. In projectteam I doet de projectleider een beroep op zijn professionals om mee te denken over de ontwikkeling van de visie door hen om hulp te vragen, hen dwingt uit hun comfortzone te treden en hen te motiveren door het goede voorbeeld te geven. In projectteam II is de projectleider voornamelijk onzichtbaar en door zijn communicatieve vaardigheden niet charismatisch en inspirerend naar zijn professionals, waardoor de projectleider in de ogen van de professionals geen positie lijkt te nemen en niet over te komen als een doener. In projectteam III is de visie en missie niet zo duidelijk en geeft de projectleider het goede voorbeeld door zich kwetsbaar op te stellen en zijn professionals toch te enthousiasmeren en te motiveren.

Hoge werkdruk projectleiders

In onderstaand tabel 8 wordt het risico hoge werkdruk projectleiders weergegeven, op welk niveau dit speelt en wat het gedrag van de leider is of behoort te zijn in het omgaan met dit risico:

Niveau	Projectteam I	Projectteam II	Projectteam III
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte communicatie met professionals. - Vraagt om hulp om communicatie te verbeteren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operationele aansturing belegd bij operationeel teamleiders. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meer taken delegeren naar de professionals. - Te weinig tijd om leiderschap te tonen. - Minder inspirerend, omdat projectleider zich geremd voelt.

Tabel 8: Risico hoge werkdruk projectleiders en het effectieve gedrag van de projectleider in de wijze van omgaan met dit risico.

De hoge werkdruk van de projectleiders komt enkel naar voren op operationeel niveau. Wat opvalt is dat de hoge werkdruk in projectteam II niet naar voren komt, aangezien uit de gegevens niet blijkt op welke wijze de projectleider omgaat met dit risico. In projectteam I blijkt dat het vragen om hulp aan de professionals effectief gedrag betreft in het omgaan met dit risico. In projectteam III kan het delegeren van taken effectief gedrag van de projectleider zijn in het omgaan met dit risico, want dit kan de hoge werkdruk bij de projectleider verminderen.

Vertrouwen medewerkers in eigen organisatie

In onderstaand tabel 9 wordt het risico vertrouwen medewerkers in eigen organisatie weergegeven, op welk niveau dit speelt en wat het gedrag van de leider is of behoort te zijn in het omgaan met dit risico:

Niveau	Projectteam	Projectteam II	Projectteam III
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> - Gegeven mandaat geeft professionals vertrouwen. - Toont zelfreflectie naar de professionals. - Optimistisch en successen benoemen. - Kwaliteiten professionals benutten in aanpak risico's. - Kwetsbaarheid tonen om professionals mee te nemen. - Professionals mogen fouten maken. - Durft keuzes te maken, ondanks onzekerheid. 	<ul style="list-style-type: none"> - Is optimistisch en gaat met vertrouwen om met risico's. - Vertrouwt op de kwaliteiten van zijn professionals. - Kwaliteit professionals onderling verbinden om het te laten slagen. - Cirkel van veiligheid creëren waarop men kan terugvallen. - Zelfreflectie als kracht en als valkuil. - Stelt zich kwetsbaar en transparant op. - Professionals verzameld die projectteam versterken. - Durft in mindere mate lef te tonen op de inhoud in deze fase. 	<ul style="list-style-type: none"> - Is optimistisch en geeft het goede voorbeeld. - Geeft vertrouwen vanuit kwetsbaarheid. - Fouten mogen worden gemaakt. - Toont in mindere mate lef door de voorzichtigheid van optreden. - Is transparant over de aanwezige risico's. - Benutten van elkaars krachten. - Gezamenlijk durven ontdekken. - Doen minder sterk door beschouwend en relativerend karakter.

Tabel 9: Risico vertrouwen van de medewerkers in de eigen organisatie en het effectieve gedrag van de projectleider in de wijze van omgaan met dit risico.

Het vertrouwen van de medewerkers in de eigen organisatie speelt zich met name af op operationeel niveau. De projectleider van projectteam I toont effectief gedrag in het omgaan met dit risico door zijn professionals vertrouwen te geven. Dit blijkt uit het mandaat dat de projectleider aan hen geeft, dat ze fouten mogen maken, de projectleider ondanks de onzekerheid keuzes durft te nemen en de kwaliteiten van zijn professionals benut in de aanpak van risico's. Dit doet de projectleider door zelfreflectie te tonen, zich kwetsbaar op te stellen en met optimisme in zijn gedrag. De professionals voelen vertrouwen uit dit mandaat en voelen zich gesteund door de projectleider. De projectleider van projectteam II toont effectief gedrag in het omgaan met dit risico door zijn professionals vertrouwen te geven, een cirkel van veiligheid te creëren en door het verbinden van kwaliteiten om doelen te realiseren. Dit doet de projectleider met optimisme, door zich kwetsbaar en transparant op te stellen en dit aan de hand van een hoge mate van zelfreflectie. De projectleider van projectteam III toont effectief gedrag in het omgaan met dit risico door zijn professionals vertrouwen te geven, door zich kwetsbaar op te stellen, een omgeving te creëren waarin fouten gemaakt mogen worden en het goede voorbeeld te geven door optimistisch te blijven. Het tonen van lef komt bij de projectleider in mindere mate naar voren en dat heeft, net als de projectleider van projectteam II, te maken met de bouwfase waarin zij zich bevinden en dit in mindere mate van toepassing voor hen is.

Leiderschapsvaardigheden

In projectteam I geven de professionals aan dat het geven van vertrouwen, zelfreflectie, nemen van positie, communiceren, optimistisch, verbinden en ontwikkelen van een visie en missie als sterke vaardigheid genoemd in het omgaan met risico's. De projectleider geeft zelf geven van vertrouwen, motiveren, luisteren en zelfreflectie als sterke vaardigheid aan. Wat opvalt hieraan is dat de projectleider en de professionals dezelfde kwaliteiten bij de projectleider zien, maar ook het ontwikkelpunt van de projectleider. Beiden benoemen dat communiceren anderzijds weer een ontwikkelpunt is van de projectleider en dat zit hem met name in de dagdagelijkse communicatie die de professionals missen met de projectleider.

In projectteam II geven de professionals aan dat optimistisch zijn en het geven van vertrouwen sterke vaardigheden zijn in het omgaan met risico's en dat communiceren hierin een mindere vaardigheid betreft van de projectleider. De projectleider zelf vindt onderlinge verbinding en geven

van vertrouwen een sterke vaardigheid en communiceren een mindere vaardigheid van zichzelf, dus dit komt ver overeen met de input van elkaar. Zelfreflectie vindt de projectleider enerzijds een sterke punt, maar anderzijds ook een valkuil.

Vanuit projectteam III geven de professionals aan dat de projectleider beschikt over de vaardigheid optimistisch in het omgaan met risico's en wordt communiceren genoemd als mindere vaardigheid van de projectleider. De projectleider vindt het geven van vertrouwen een sterke vaardigheid en het inspireren van zijn professionals een minder sterke vaardigheid. De input van de projectleider is met name gebaseerd op de wijze waarop de projectleider omgaat met onzekerheid.

In onderstaand tabel 10 wordt in een overzicht weergegeven welke leiderschapsvaardigheden worden toegepast om effectief om te gaan met risico's en tot welke leiderschapsstijl deze leiderschapsvaardigheden behoren:

Leiderschapsvaardigheid	Behorend tot leiderschapsstijl	Wijze van effectief omgaan met risico's
Luisteren	Transformationeel leiderschap	- Door goed naar elkaar te luisteren ontstaat wederzijds begrip en dit helpt om gezamenlijke visie, missie en doelen te realiseren.
Inspireren	Transformationeel leiderschap	- Visie blijven delen met de professionals, zodat zij gemotiveerd raken en deelgenoot worden in het realiseren daarvan.
Vertrouwen	Transformationeel leiderschap	- Het geven van mandaat aan de professionals geeft hun vertrouwen en maakt hen betrokken. - Vertrouwen op de kwaliteiten en eigenaarschap van de professionals helpt risico's te mitigeren. - Professionals een veilige omgeving bieden waarin fouten gemaakt mogen worden helpt in het omgaan met risico's en onzekerheid.
Verbindend	Publiek leiderschap	- Moederorganisaties actief betrekken in de ontwikkeling

		<p>van projectteams helpt in wederzijds begrip.</p> <ul style="list-style-type: none"> - In gesprek gaan met andere projectteams helpt elkaar te begrijpen en spraakverwarring over definities te voorkomen.
Zelfreflectie	Publiek leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfreflectie tonen naar de professionals en gemaakte fouten gezamenlijk bespreken helpt in het mitigeren van risico's.
Optimistisch	Dienend leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Optimistisch blijven in het omgaan met risico's en onzekerheden met het doel de professionals gemotiveerd te houden en te blijven geloven. - Benoemen van behaalde successen naar de professionals.

Leiderschapsvaardigheid	Behorend tot leiderschapsstijl	Wijze van effectief omgaan met risico's
Diversiteit	Risicoleiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Toelaten en benutten van variatie in de projectteams. Professionals worden in hun kracht gezet op basis van kwaliteit, achtergrond en op kennis van risico's.
Durven	Risicoleiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Moederorganisaties actief om steun vragen en aanspreken op verantwoordelijkheid. - Kwetsbaar opstellen door risico's te benoemen en anderen om hulp te vragen in het mitigeren van deze risico's. - Vanuit de inhoud keuzes durven maken, ondanks de onzekerheden.

		<ul style="list-style-type: none"> - Aanspreken van programmteam en andere projectleiders over het uitdragen van een gezamenlijke visie en missie. - Professionals dwingen uit hun comfortzone te komen, wat helpt bij het experimenteren en omgaan met onzekerheid.
Doen	Risicoleiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Geven van goede voorbeeld aan de professionals, waardoor zij gemotiveerd en optimistisch blijven, ondanks risico's en onzekerheid.

Tabel 10: Overzicht leiderschapsvaardigheden en bijbehorende leiderschapsstijlen en de wijze van effectief omgaan met risico's.

5. Conclusie en discussie

5.1. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

Met welke risico's wordt het MIT geconfronteerd en in hoeverre is risicoleiderschap een effectief perspectief voor de projectleider om hiermee om te gaan?

Gebaseerd op de resultaten kan worden geconcludeerd dat het MIT wordt geconfronteerd met vier risico's die zich op de drie (strategisch, tactisch en operationeel) niveaus van de organisatie bevinden. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat medewerkers aangeven dat het MIT als organisatie gevangen zit tussen allerlei krachten en het MIT en de politiek zich met name hebben laten leiden door de conflicten in de buitenwereld. Het MIT kijkt, op strategisch niveau, naar de politiek en de moederorganisaties in de besluitvorming en dit geeft de medewerkers van het MIT in de andere lagen van de organisatie het gevoel te opereren in de waan van de dag, zonder enige fundamentele basis en met het ontbreken van een gezamenlijk draagvlak binnen het MIT. Verder bleek uit de resultaten dat er sprake is van reactieve besluitvorming op basis van de omgeving, het ontbreken van interne eensgezindheid over de visie en missie van de organisatie en er geen fundamentele basis is waar men op kan terugvallen. Dit is een verschil met een eerder onderzoek waarin bleek dat deze complexe wereld leiders continu uitdaagt om beslissingen te nemen, plannen uit te werken en deze feilloos uit te voeren (Bernstein, 2014). Gevaren en onzekerheden moeten worden omgezet in kansen en dit vereist begrip en effectief omgaan met volatiele omstandigheden. Dit moet dan vervolgens leiden tot het hebben van een strategische visie die nu volledig onbekend kan zijn (Bernstein, 2014). Het verschil tussen beide onderzoeken valt te verklaren, omdat uit dit onderzoek bleek dat het MIT niet beschikt over een fundament en een duidelijke visie en missie op strategisch niveau waarop zij als organisatie kunnen terugvallen.

Visies en strategieën waren wel in beweging, alleen niet vanuit het MIT om zichzelf aan te passen aan de veranderende wereld, maar enkel als reactie op de druk vanuit de politiek en de moederorganisaties. Uit een eerder onderzoek naar leiderschap en het omgaan met risico's bleek

dat leiderschap zich aan het nieuwe wereldbeeld dient aan te passen, wat betekent dat visies en strategieën steeds in beweging zijn om zich zodoende aanpassen aan die veranderende wereld (van Staveren, 2018). Het verschil tussen beide onderzoeken is te verklaren, omdat resultaten tonen dat de projectleiders op tactisch niveau verschillende visies hebben, dat deze visies niet op elkaar aansluiten en dat de projectleiders en professionals op operationeel niveau hiermee worstelen. Dit werd als risico benoemd door een projectleider en ook als zorgwekkend ervaren vanuit de professionals en dit is ook een verschil met uitkomsten uit een ander onderzoek waarin het begrijpen en vervolgens opnieuw duiden van gevaren in mogelijkheden van visie, begrip, duidelijkheid en wendbaarheid noodzakelijk bleek om leiders positieve veranderaars te laten zijn te midden van constante chaos (Bernstein, 2014).

Uit de resultaten bleek verder dat projectleiders de professionals eerlijk aangeven geen zekerheid te kunnen bieden en dat zij hun gevoelens vanuit het omgaan met onzekerheid met hen delen vanuit kwetsbaarheid. De projectleiders zeggen eerlijk dat ze worstelen met onzekerheid, dat ze er slecht van slapen en dat zij hen geen zekerheid kunnen bieden. Deze bevinding is in lijn met een eerder onderzoek, waarin de rol van de leider niet het bieden van zekerheid is, maar enkel het proberen te begrijpen het hoogst haalbare is (van Staveren, 2018). De leider moet de complexiteit op een begrijpelijke wijze kunnen uitleggen, helderheid kunnen bieden en zich kwetsbaar op durven stellen. Hiermee wordt de realiteit getoond en het niet mooier gemaakt dan de werkelijkheid is (van Staveren, 2018) en uit de resultaten bleek dat de projectleiders dit ook doen naar de professionals.

Concluderend uit de resultaten blijkt dat de risico's en onzekerheid waarmee het MIT wordt geconfronteerd effect heeft op de doelen en uiteindelijk ook op het vertrouwen van de medewerkers. Dit komt met name voort uit de onduidelijkheid vanuit het MIT op strategisch niveau over de visie, missie en doelen, het ontbreken van eensgezindheid op tactisch niveau tussen de projectleiders onderling en de rolonduidelijkheid die daardoor ontstaat op operationeel niveau bij de professionals. Van Staveren (2018) heeft uit onderzoek de volgende werkdefinitie van risico bepaald: het effect van onzekerheid op doelen. Hierbij ligt de focus op vrijwel iedereen die in een organisatie werkzaam is en doelen of resultaten moet zien te realiseren, ondanks onzekerheden (van Staveren, 2018) en dat wordt binnen het MIT gemist.

Naast de risico's waarmee het MIT wordt geconfronteerd is er ook onderzoek gedaan naar welke vaardigheden de projectleiders toepassen om effectief om te gaan met deze risico's. Gebaseerd op de resultaten kan worden geconcludeerd dat de projectleiders vaardigheden toepassen vanuit verschillende leiderschapsstijlen in het effectief omgaan met risico's. De vaardigheden luisteren, vertrouwen en inspireren behoren tot transformationeel leiderschap (Bass, 1990), de vaardigheid optimistisch tot dienend leiderschap (Wong & Davey, 2007), de vaardigheden zelfreflectie en verbindend tot publiek leiderschap (Hopman, 2021) en de vaardigheden diversiteit, durven en doen tot risicoleiderschap (van Staveren, 2018). Uit de resultaten bleek dat de drie vaardigheden van risicoleiderschap effectief zijn in het omgaan met risico's en deze vaardigheden hebben raakvlakken met de andere effectieve vaardigheden vanuit de overige drie leiderschapsstijlen.

De genoemde vaardigheden vertrouwen en inspireren hebben raakvlakken met de vaardigheid diversiteit van risicoleiderschap. Uit de resultaten bleek dat vertrouwen op de kwaliteit van de professional, het geven van eigenaarschap aan de professionals en door hen te inspireren en deelgenoot te maken van de visie in het omgaan met risico's onderdeel zijn van de vaardigheid diversiteit. Deze bevinding is namelijk in lijn met een eerder onderzoek, waarin bleek dat diversiteit helpt om beelden te complementeren met het doel de stip op de horizon te verklaren, wat op eigen kracht waarschijnlijk niet gelukt was (van Staveren, 2018).

De vaardigheid zelfreflectie heeft raakvlakken met de vaardigheid durven van risicoleiderschap. Uit de resultaten bleek dat de projectleiders zelfreflectie tonen vanuit hun kwetsbaarheid in het effectief omgaan met risico's door de professionals om hulp te vragen in het mitigeren van risico's en voorbeeldgedrag te tonen door fouten toe te geven. Dit is in lijn met het onderzoek van van Staveren (2018), waarin is aangetoond dat durven een kwestie is van de moed hebben om iets te doen, of omdat juist niet te doen en om te erkennen dat men niet alles kan weten (van Staveren, 2018). Maar ook jezelf kwetsbaar opstellen is ook een bijzondere vorm van moed door het toegeven van fouten en toepassen van zelfreflectie (van Staveren, 2018).

Bovendien bleek uit de resultaten dat de projectleiders optimistisch zijn in het effectief omgaan met risico's en deze vaardigheid heeft raakvlakken met de vaardigheid doen van risicoleiderschap. De projectleiders stimuleren de professionals uit hun comfortzone te treden, te experimenteren en

tonen voorbeeldgedrag door optimistisch met risico's en onzekerheden om te gaan. Dit is ook in lijn met het onderzoek van van Staveren (2018), waaruit bleek dat men als leider het verschil gemaakt wordt door te doen, te experimenteren en kansen te benutten. Het voorbeeldgedrag van de leider is hierin van belang, door continu wat je zegt belangrijk te vinden zichtbaar te maken naar je achterban (van Staveren, 2018).

Verder bleek uit de resultaten dat doelgerichtheid binnen het MIT als organisatie ontbreekt, aangezien het MIT te veel reageert op de omgeving en daardoor niet kan terugvallen op hun eigen visie, missie en doel, terwijl van Staveren (2018) in zijn onderzoek vier aspecten benoemd die bepalend zijn voor effectief en verantwoord risicoleiderschap en dit zijn: doelgericht, diversiteit, durven en doen. Kortom, vierdimensionaal leiderschap in een onzekere werkweld en zijn bedoeld voor effectief kunnen omgaan met risico's en onzekerheden (van Staveren, 2018). Bij doelgerichtheid staat weten wat je wilt centraal, weten wat je wilt realiseren en waarbij je doel bekend is. Hierin moet je continu bezig zijn met het ontwikkelen en aanpassen van je visie, missie en bijbehorende doelen (van Staveren, 2018). Het MIT kan niet terugvallen op hun eigen visie, missie en doelen en laat zich leiden door de omgeving. Hierdoor ontbreekt het grotendeels aan doelgerichtheid binnen het MIT en de projectteams, waardoor er op dit moment geen sprake is van vierdimensionaal leiderschap voor effectief kunnen omgaan met risico's en onzekerheden binnen het MIT.

Om vierdimensionaal leiderschap binnen het MIT te realiseren is het creëren van doelgerichtheid van strategisch tot operationeel niveau noodzakelijk. Op strategisch niveau moet helder zijn wat het bestaansrecht, de bedoeling of het waarom van de organisatie is en wat het beoogt te bereiken op de drie niveaus om daarmee in gezamenlijkheid bij te dragen aan het geheel. Hieruit volgen dan enkele concrete doelen, die essentieel blijken voor het kunnen tonen van risicoleiderschap. Werken aan je doelgerichtheid betekent continu bezig zijn met het ontwikkelen en aanpassen van je visie, missie en bijbehorende doelen op strategisch niveau. Dit betekent voor de leiders op tactisch niveau, scherp in het vizier hebben wat je doelen en waarden zijn en op basis daarvan dagelijks scherpe keuzes kunnen maken, ondanks onzekerheden. Dit vereist weten waarvoor je staat en wat je wilt, als organisatie, als team en als individu (van Staveren, 2018).

5.2. Discussie

Voor dit onderzoek zijn interviews gehouden onder de professionals en de projectleiders van de drie operationele projectteams om inzichtelijk te krijgen met welke risico's het MIT wordt geconfronteerd en welk effectief gedrag de projectleiders tonen in het omgaan met deze risico's. Per projectteam zijn drie professionals en de projectleider geïnterviewd en dit is representatief voor de huidige populatie in deze projectteams. Op basis hiervan kan worden gesteld dat bij een herhaling van dit onderzoek, de resultaten hetzelfde zouden zijn en dat daarmee de resultaten van dit onderzoek valide zijn.

Uit de antwoorden van de respondenten bleek dat de risico's met name actief zijn op strategisch niveau en dat deze risico's zich vanuit daar manifesteren naar het tactisch- en operationeel niveau. Dit resultaat is niet in overeenstemming met het onderzoek van Bernstein (2014), waaruit blijkt dat risico's worden omgezet in kansen en wat vervolgens leidt tot het hebben van een strategische visie die nu volledig onbekend is, wat juist binnen het MIT wordt gemist.

Een mogelijke verklaring voor dit resultaat biedt het onderzoek van van Staveren (2018) dat concludeert dat risicoleiderschap, het doelgericht omgaan met risico's en onzekerheden, voor vrijwel iedereen in een organisatie relevant is. Risicoleiderschap is aanvullend en complementair aan bestaande leiderschapsstijlen en maakt zich onderscheidend doordat het specifiek is bedoeld voor effectief kunnen omgaan met risico's in alle lagen van de organisatie.

Het huidige onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over leiderschap en het omgaan met risico's en onzekerheden in een complexe wereld. Khan (2021), Wong (2007) en Hopman (2021) hebben onderzoek gedaan naar de wijze van omgaan met risico's vanuit een leiderschapsstijl, maar hebben geen conclusies gegeven over het effectief omgaan met risico's als aanvulling op deze bestaande leiderschapsstijlen. Op basis van dit onderzoek zouden organisaties als het MIT in het vervolg moeten inzetten op het effectief omgaan met risico's en onzekerheden in alle lagen van de organisatie en is risicoleiderschap (van Staveren, 2018) een effectief perspectief daarvoor.

Hierbij moet wel rekening gehouden worden dat dit onderzoek zich uitsluitend heeft gefocust op de projectleiders op tactisch niveau van de organisatie en welk effectief gedrag zij toepassen in het

omgaan met de risico's. Zodra ook gefocust wordt op leidinggevenden op strategisch- en operationeel niveau, dan zouden de resultaten mogelijk anders zijn. Om deze reden kan geen algemene uitspraak gedaan worden over het effectieve gedrag dat door strategische- en operationeel leidinggevende toegepast wordt in het omgaan met risico's.

Het advies voor een vervolgonderzoek is dan ook een soortgelijk onderzoek uit te voeren bij leidinggevenden op strategisch- en operationeel niveau van de organisatie om te achterhalen welk effectief gedrag zij toepassen in het omgaan met risico's en onzekerheden, vanuit het perspectief risicoleiderschap.

6. Beperkingen en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek

6.1. Beperkingen

Dit onderzoek is naar het beste vermogen van de onderzoeker uitgevoerd. Echter, een paar beperkingen en suggesties moeten worden overwogen, te beginnen met de methode van een enkele casestudy. Een casestudy heeft zijn sterke punten, maar er moet ook rekening worden gehouden met de beperkingen van deze onderzoeksmethode. Er is in dit onderzoek gekozen voor het onderzoeken van de risico's en hoe de projectleiders daarmee omgaan in drie sub-cases (drie operationele projectteams), echter is dit onderzoek niet uitgevoerd in de overige zeventien sub-cases (projectteams) binnen de casestudy (het MIT). Een beperking is de externe validiteit, de generaliseerbaarheid, van het onderzoek (Schindler, 2019). De resultaten geven namelijk weer met welke risico's de drie operationele teams van het MIT geconfronteerd worden en op welke wijze zij effectief omgaan met risico's. Het onderzoek geeft niet weer met welke risico's de overige (ondersteunende) zeventien projectteams geconfronteerd worden en op welke wijze zij effectief omgaan met risico's, waardoor er enkel uitspraken kunnen worden gedaan over drie sub-cases binnen de casestudy en niet over de casestudy in het algemeen.

Een beperking dat in ogenschouw moet worden genomen is de interview bias, want dit zegt iets over de interne validiteit. Deze bias kan vanuit beide partijen, de onderzoeker en de respondent, effect hebben gehad op de resultaten (Schindler, 2019). Alle interviews zijn door COVID-19 online afgenomen, wat voor de respondenten een beperkende factor kan zijn geweest in het voelen van een veilige omgeving en beantwoording van de vragen en wat kan leiden tot onbetrouwbare resultaten. Dit is zoveel mogelijk opgelost door de onderzoeker door een interview protocol te hanteren en het creëren van een neutrale en veilige omgeving, door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen en te respecteren.

Daarnaast zou men de representativiteit van de deelnemers van dit onderzoek kunnen bespreken. De onderzoeker vergeleek de achtergronden en de periode dat ze werkzaam zijn binnen het MIT tussen de drie sub-cases. Deze vergelijking toonde aan dat er sprake is van verschillen tussen de drie sub-cases en dit is met name te duiden in ten eerste de periode dat de deelnemers werkzaam zijn binnen het MIT en ten tweede de mate van samenwerken tussen de professionals en de projectleiders. De onderzoeker is opgevallen dat de deelnemers vanuit projectteam I langdurig met

elkaar samenwerken binnen het MIT en in het verleden ook hebben samengewerkt bij de moederorganisatie. Dit heeft ervoor gezorgd dat de professionals een duidelijk en volledig beeld hebben kunnen schetsen over de projectleider, terwijl in projectteam II de professionals voor een relatief korte periode werkzaam zijn onder leiding van de projectleider en dat zij in mindere mate een beeld kunnen schetsen over de projectleider, waardoor de uitkomsten van het onderzoek verschilt.

Het interviewen van respondenten die voor een langere periode werkzaam zijn bij het MIT en samenwerken met de projectleider levert andere onderzoeksresultaten op. De onderzoeker ziet dan ook duidelijke verschillen tussen de sub-cases vanuit de respondenten in de bijdragen van de interviews. In het kader van de betrouwbaarheid van het onderzoek was het wenselijker geweest wanneer de afdeling Human Resources van het MIT in staat was de respondenten voor het onderzoek aan te dragen, zodat de mogelijkheid bestond meer te selecteren op diversiteit in achtergrond van de respondenten. Daarbij moet wel vermeld worden dat de kans bestaat dat dit geen optie is geweest, omdat er gewoonweg sprake is van een beperkte diversiteit in respondenten binnen een projectteam.

6.2. Mogelijkheden voor toekomstig onderzoek

De onderzoeker heeft verschillende leiderschapsstijlen in het onderzoek opgenomen en deze zijn gericht op 1) het omgaan met risico's en 2) het multidisciplinair samenwerken. De onderzoeker stelde met name vast dat transformationeel-, dienend- en publiek leiderschap hierin effectief zijn. Uit onderzoek is gebleken dat vanuit de drie leiderschapsstijlen vaardigheden naar voren zijn gekomen in het omgaan met risico's, maar er is niet een specifieke leiderschapsstijl aanwezig in het effectief omgaan met risico's. Er is reeds onderzoek gedaan naar leiderschap binnen organisaties die opereren in een complexe wereld, die worden geconfronteerd met risico's en onzekerheden en op welke wijze leiders effectief kunnen omgaan met deze risico's en onzekerheden. Andere onderzoekers kunnen de uitkomsten van dit onderzoek opnemen nu er naar de toevoeging van het perspectief risicoleiderschap is gekeken, als aanvulling op leiderschapsstijlen en wat dit perspectief bijdraagt in het doelgericht omgaan met risico's en onzekerheden.

Hoewel deze casestudy inzichten biedt over de wijze waarop leidinggevenden op tactisch niveau effectief omgaan met risico's, is dat niet het geval bij de leidinggevenden op het strategisch- en operationeel niveau. Toekomstige onderzoekers zouden bijvoorbeeld casestudies kunnen overwegen naar het toepassen van risicoleiderschap op alle drie de niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) van een organisatie. Het is interessant om te onderzoeken wat het effect is wanneer leidinggevenden op strategisch niveau effectief omgaan met risico's en onzekerheden vanuit het perspectief risicoleiderschap, aangezien uit dit onderzoek blijkt dat de risico's op dit niveau grotendeels zijn ontstaan. Een empirisch onderzoek naar het toepassen van risicoleiderschap op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen een soortgelijke organisatie is een aanbeveling, omdat hier op dit moment weinig onderzoek naar gedaan is. Op deze wijze kunnen cases met elkaar vergeleken worden en kunnen significante verschillen naar voren komen. Om de generaliseerbaarheid te vergroten kan vervolgonderzoek zich richten op soortgelijke organisaties als het MIT, waarbij er ook internationaal gekeken kan worden naar organisaties die vanuit hetzelfde oogmerk en in een soortgelijke complexiteit opereren.

Bibliografie

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 76-96.
- Anti-Ondermijning, D.-G. R. (2020). *Uitwerking breed offensief tegen georganiseerde ondermijnende criminaliteit*. Den Haag: Ministerie van Justitie & Veiligheid.
- Aven, T. (2010). On how to define, understand and describe risk. *Reliability Engineering and System Safety*, 95(6), 623–631.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Elsevier: Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bernstein, L. E. (2014). *The perceived importance of VUCA-driven skills for 21st century leader succes and the extent of integration of those skills into leadership development programs*. Iowa: Drake University.
- Celik, S., Ashikali, T. S., & Groeneveld, S. M. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift Voor Hrm*, 14(4), 32-57.
- Denscombe, M. (2017). *The Good Research Guide*. London: Open University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 15-31.
- Grapperhaus, F. (2021). *Inrichting en doorontwikkeling Multidisciplinair Interventieteam (MIT)*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Grapperhaus, F. (2021). *MIT nadere toelichting naar aanleiding van Commissiedebat 16 juni jl.* Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Hopman, N. (2021). *Nieuw Publiek Leiderschap*. Den Haag: Leiden Leadership Centre .
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*.
- Khan, S. H., Yasmin, H., & Rashid, A. (2021). Mediation of Risk Perception Between Leadership Styles and Risk Management Styles of Managers. In *Global Management Sciences Review* (pp. 74-81).

- Kuipers, B. S., Ashikali, T., Fraussen, B., & Groeneveld, S. (2018). *Verder met publiek leiderschap*. Den Haag: Leiden Leadership Centre.
- MIT. (2021). *Gespreksnotitie MIT ten behoeve van rondetafelgesprek MIT*. MIT.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 507-522.
- Ramadass, S. D., Sambasivan, M., & Xavier, J. A. (2018). *Collaboration outcomes in a public sector: impact of governance, leadership, interdependence and relational capital*. Published online: Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2018.
- Schindler, P. S. (2019). *Business Research Methods*. New York: Mc Graw Hill Education.
- Smid-Kolosova, T. (2018). *Het effect van dienend leiderschap op een veranderproces*. Open Universiteit Nederland.
- Smits, A. (2016). *Partners in Crime; hoe een zakelijk evenement bijdraagt aan een multidisciplinaire samenwerking*. Utrecht: Faculteit Kunst en Economie, Hogeschool voor de Kunsten .
- Trompert, J. (2021, 05 28). *Masterclass Ondernijning*. (MIT, Uitvoerend artiest) Nederlandse Defensie Academie (NLDA), Breda, Noord-Brabant, Nederland.
- Trompert, J. (2021). MIT; Multidisciplinair Interventieteam.
- van Lanen, M. (2010). Inductief en deductief analyseren bij kwalitatief onderzoek: het geheel is meer dan de delen. *Kwalon*, 36-42.
- van Staveren, M. (2018). *Risicoleiderschap: Doelgericht omgaan met onzekerheden*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2021). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Wong, P. T., & Davey, D. (2007). *Best Practices in Servant Leadership*. Regent University.

Bijlagen

Bijlage A: Interview protocol

Vooraf:

De referenten worden geïnformeerd over het onderzoek en de methode om zo duidelijkheid te verschaffen voor het interview begint (Roulston, DeMarrais, & Lewis, 2003, p. 650).

De volgende informatie wordt gedeeld voorafgaand aan elk interview:

Inleidende mededelingen

1. Voorlopige onderzoeksvraag: Met welke risico's wordt het MIT geconfronteerd en in hoeverre is risicoleiderschap een effectief perspectief voor de projectleider om hiermee om te gaan?
2. Context: dit onderzoek focust op de periode 1 oktober 2021 – 1 maart 2022
3. Intentie – door middel van de interviews probeer ik inzicht te krijgen:
 - met welke risico's het MIT wordt geconfronteerd;
 - op welke wijze projectleiders omgaan met risico's;
 - over welke leiderschapsvaardigheden wel/niet aanwezig zijn bij de projectleiders;
 - in welke mate risicoleiderschapsvaardigheden wel/niet aanwezig zijn bij de projectleiders.
4. Methode: het onderzoek zal daarnaast gebruik gaan maken van literatuurstudie.

Inhoudelijke mededelingen

5. Focus – MIT intern. Dit betekent concreet dat er onderzoek wordt gedaan binnen het MIT.
6. Focus – betekenis 'leiderschap': Binnen het MIT zal dit zijn op het niveau projectleider (tactisch niveau).
7. Focus – betekenis 'leiderschapsstijl': De manier waarop de leidinggevende medewerkers motiveert, ondersteunt en stuurt (Wikipedia, 2021).
8. Focus – betekenis 'risico': Risico is het effect van onzekerheid op doelen (van Staveren, 2018).
9. Focus – Professionals en Projectleiders werkzaam binnen de projectteams Intelligence, Datawarehouse en Interventies.

Formele mededelingen

10. Formeel: het interview wordt opgenomen en achteraf wordt het interview getranscribeerd of uitgewerkt in een verslaglegging. Deze uitwerking zal ter check aan u gestuurd worden. Er zal altijd anoniem aan het interview gerefereerd worden. Er wordt wel een algemene beschrijving gegeven van de referenten.
11. Formeel – de data die verzameld wordt kan ook later nog gebruikt worden voor aanvullend wetenschappelijk onderzoek vanuit het MIT, inclusief eventuele publicatie. Hier geldt wederom dat de informatie nooit herleidbaar zal zijn naar individuen.
12. Formeel – controlevraag: zijn hier bezwaren tegen?

Het interview

Onderdeel 1 – Praatplaat

1. Vraag: Welke van de weergegeven vaardigheden zijn aanwezig bij de projectleider?
2. Vraag: Welke van de weergegeven vaardigheden zijn niet aanwezig bij de projectleider?



Onderdeel 2 – Risico's

3. Vraag: Met welke risico's wordt het MIT geconfronteerd?
4. Vraag: Hoe gaat de projectleider om met deze risico's?

Bijlage B: Overzicht analyse risico's

In het analyseren van de data is onderstaande definitie van risico aangehouden:

Risico is het effect van onzekerheid op doelen.

In de analyse van de interviews zijn onderstaande risico's naar voren gekomen aan de hand van:

1) antwoorden en opmerkingen die te relateren zijn aan de definitie van risico en 2) de antwoorden die zijn gegeven op de vraag: met welke risico's wordt het MIT geconfronteerd?

I-order themes	II-order themes	III-order themes	IV-order themes
MIT-medewerkers durven zich niet kritisch uit te laten naar hun moederorganisatie.	Gebrek aan ruimte voor kritische feedback van medewerkers MIT richting de eigen moederorganisatie	Belangrijke invloed moederorganisaties op het MIT	
MIT-medewerkers zijn bang voor hun toekomstperspectieven bij de eigen moederorganisatie, wanneer zij zich kritisch uitlaten richting de eigen moederorganisatie.			
Moederorganisaties zien het MIT meer als concurrent dan als meerwaarde.	Moederorganisaties en het MIT benutten elkaar niet optimaal		
Er werken mensen binnen het MIT die met touwtjes aan de moederorganisatie hangen en worden ingezet om te beïnvloeden.			
MIT voelt zich geremd door moederorganisaties: Moederorganisaties ondersteunen niet, maar uiten enkel kritiek.			
Moederorganisaties maken			

belangenafwegingen in de positionering binnen het MIT.			
MIT voelt constante druk door berichten over het plegen van roofofbouw op de moederorganisaties.			
Moederorganisaties geven geen duidelijke richting aan het MIT	Rol van moederorganisatie in sturing MIT		
Moederorganisaties zijn wisselend enthousiast over het instellingsbesluit van het MIT.			
MIT laat zich leiden door de moederorganisaties bij het nemen van beslissingen of het maken van keuzes.			
MIT voert discussies met moederorganisaties bij het nemen van beslissingen.			
Moederorganisaties kiezen voor eigen belangen in het netwerk van opereren en is een remmende factor in de ontwikkeling van het MIT.			
Bestuurlijke laag geeft het MIT beperkte ruimte om lef te tonen.		Voorzichtigheid van opereren	
Voorzichtigheid in werkveld van opereren MIT.			
MIT toont te weinig lef en laat zich leiden door de politiek en wat de omgeving ervan vindt.			

<p>Politiek laat het MIT als innovatieve organisatie onder druk staan.</p>	<p>Complexiteit van opereren</p>	<p>Belangrijke invloed omgeving op positionering MIT</p>	
<p>Het MIT moet snel verantwoording afleggen aan de politiek.</p>			
<p>Het MIT wordt geconfronteerd met meerdere meningen en visies van buitenaf.</p>			
<p>Werken in het MIT wordt door professionals als complex ervaren.</p>			
<p>Opgave MIT is dusdanig ingewikkeld dat dit nooit als individuele partij uitgevoerd kan worden.</p>			
<p>Werken in het MIT is vol van onzekerheid en gedoe.</p>			
<p>MIT is dynamisch, er is onrust en de organisatie staat onder druk.</p>			
<p>MIT zit gevangen tussen verschillende krachten en dat beperkt ze.</p>			
<p>MIT-leidinggevenden moeten snel kunnen schakelen in de complexe omgeving.</p>	<p>Bemoeilijkende factoren leiderschap</p>		
<p>Onzekerheid, maatschappelijke wensen en politieke tegenwerking bemoeilijken leiderschap binnen het MIT.</p>			
<p>Onzekerheid van opereren MIT is van</p>			

slechte invloed op leiderschap.			
Druk van buitenaf heeft impact op de teams die aangestuurd worden.	Externe invloeden hebben impact op leiderschap		
Het nemen van positie wordt door de professionals gemist bij de meeste projectleiders.			
Projectleiders zijn te druk met de inhoud dat ze geen tijd hebben voor leiderschapstaken.			
Er zijn nog te veel fundamentele discussies gaande gezien de fase waarin het MIT zich bevindt.	Ontwikkelen van visie	Gebrek aan fundament MIT	
Het MIT worstelt met waar ze voor staan en hebben nog geen duidelijke visie en missie.			
Onduidelijk voor de professionals waar het MIT voor staat.			
Politieke ontwikkelingen zorgen voor ad hoc koerswijzigingen.	Invloed omgeving op keuzes MIT		
MIT laat zich leiden door de buitenwereld in keuzes die ze maken.			
Verskillende denkwijzen van operationaliseren tussen de projectteams.	Invloed interne onduidelijkheid op keuzes MIT		
Er is sprake van rolonduidelijkheid binnen de projectteams.			
Onderlinge fricties tussen projectteams door verschil van inzicht			

<p>en de teams niet goed op elkaar aansluiten.</p> <p>Projectteams hebben eigen doelen en deze moeten nog aan elkaar geplakt worden.</p> <p>Als één MIT een pad volgen om met onzekerheid om te gaan.</p> <p>Er komt veel op het MIT af, lastig om focus te vinden en te prioriteren.</p>			<p>Gebrek aan gezamenlijke visie en missie</p>
<p>De omgeving verwacht snel te operationaliseren, ondanks dat dit juridisch nog niet mogelijk is.</p> <p>Het MIT zit in de fase waarin er al veel van hen verwacht wordt, maar waar ze nog niet klaar voor zijn.</p>	<p>Nemen van standpunt om verwachtingen te verminderen</p>		
<p>Programmateam geeft veel ruimte tot interpretatie, waardoor een duidelijke visie ontbreekt binnen het MIT.</p> <p>Nieuwe directeur resulteert weer in nieuwe koers.</p> <p>Koers van het programmateam wijzigt vaak. Professionals hebben last van deze onduidelijkheid en hebben behoefte aan houvast.</p> <p>Projectleiders zijn zoekende in de interactie met het Programmateam en</p>	<p>Geen duidelijke koers vanuit programmateam</p>		

doen daardoor wat zij denken dat goed is.		Interne onduidelijkheid heeft impact op koers MIT	
Projectleiders hebben vraagtekens bij beslissingen die worden genomen vanuit het programmateam.	Onduidelijkheid vanuit programmateam heeft invloed op projectleider		
Projectleiders willen duidelijkheid van het programmateam met het doel samenhang te borgen en hetzelfde uit te dragen.			
Het loopt niet lekker in het programmateam, want er zijn veel wijzigingen en daar heeft de projectleider last van.			
Er is een verschil van zienswijzen tussen de projectleiders.	Geen duidelijke koers projectleiders		
Er is geen gezamenlijke visie en missie. Projectteams pakken dit afzonderlijk op.			
Het MIT verandert en ook de opstelling van de projectleiders en de beslissingen die worden genomen.			
Projectleider kan stip op de horizon niet vertalen naar de professionals.			
Geen gedeelde planning: professionals willen duidelijkheid van de projectleiders, wat de richting of koers ook is.			
Onduidelijkheid bij professionals over welke keuzes gemaakt			

worden en waarop deze gebaseerd zijn.			
Professionals hebben kaders en een stip op de horizon nodig. Ze willen vooruit, maar weten niet welke richting uit.			
Projectleiders gaan nog te veel mee in de waan van de dag.			
Vanuit de communicatie en de verbinding schieten de projectleiders tekort richting ondergeschikten.			
Professionals voelen geen betrokkenheid.			
Professionals zien projectleider worstelen, maar de onderlinge lijn is niet sterk, waardoor de professionals niet veel meekrijgen.	Drukke agenda projectleider heeft impact op leiderschap naar professionals	Professional ervaart in mindere mate leiderschap	
Professionals voelen zich bezwaard de projectleiders vragen te stellen door hun drukke agenda.			
Projectleider kan door drukke agenda niet aansluiten bij teammomenten en meetings.			
Door de werkdruk van de projectleider wordt er een gebrek aan leiderschap ervaren.			
Projectleider is druk en lijkt geen prioriteit te maken voor zijn teamleden.			

De projectleider mist de energie om de professionals individuele aandacht te bieden.			Hoge werkdruk projectleiders
De roep tot operationaliseren wordt vaak op het bord van de projectleiders gelegd.	Druk op de projectleiders	Belangrijke invloed van druk op de medewerkers MIT	
Het MIT staat nog niet en dat vraagt veel weerbaarheid van de projectleiders.			
Projectteam leunt te veel op de projectleider. Team moet zelfredzaam worden en daarin groeien.			
Projectleiders verdrinken onder hoeveelheid werk en weten dit niet te delegeren.			
Projectleiders worden geconfronteerd met een hoeveelheid werk waar veel druk op zit.			
Projectleiders hebben last van de druk die continu op- en afgevoerd wordt.			
Professionals zien dat druk een zware wissel trekt op de projectleiders.			
Professionals voelen druk op de schouders vanuit de politiek en de omgeving.	Druk op de professionals		
Negatieve berichtgeving media over het MIT doet wat met de professionals.			

Vele innovaties zijn niet succesvol en krijg je vanuit de omgeving geen erkenning voor. Professionals kunnen hierdoor het geloof verliezen.			
Onderlinge spraakverwarring door gebruik van verschillende definities.	Interne spraakverwarring en verschil in definities	Belang van eenduidige communicatie	
Communicatie wordt binnen het MIT als een probleem ervaren.			
Spraakverwarring en onduidelijkheden in definities onderling.			
Onderlinge irritaties door met name de onderlinge communicatie op het gebied van terminologie en definities.			
Binnen het MIT worden continu nieuwe dingen bedacht, maar niet gedeeld met de achterban.	Gebrek aan communicatie naar de professionals		
Geen onwil, maar de projectleider heeft geen tijd om te communiceren met zijn achterban.			
Professionals krijgen weinig mee van ontwikkelingen omdat de communicatie binnen het MIT niet best is.			
Professionals ervaren geen betrokkenheid vanuit het programmateam			

wanneer het erop aankomt.			
Eensgezindheid tussen projectteams ontbreekt: de één heeft een duidelijke visie en de ander niet.	Samenwerking projectteams	Ontbreken eensgezindheid	Vertrouwen medewerkers MIT in eigen organisatie
Binnen het MIT kan er gekeken worden naar enkel het belang vanuit de projectteams.			
Projectteams nemen verschillende of geen initiatieven in het bevorderen van de onderlinge harmonie.			
Gaat te veel over individuele denkbeelden en overtuigingen en minder over een gezamenlijke aanpak.			
Onderlinge concurrentievrees zorgt voor gerommel in de marge.			
Een aantal projectleiders laten niet het achterste van hun tong zien: ze werken met een persoonlijk belang en maken dit niet ondergeschikt aan het organisatorische belang.			
MIT moet al presteren, maar heeft nog niet de capaciteit en de juiste professionals.	Gebrek aan capaciteit en kwaliteit		
Technische mensen zijn schaars en moeilijk te werven.			

Druk om snel te operationaliseren is groot en anderzijds lastig om mensen te werven voor het MIT.		Gebrek aan de juiste professionals				
Sollicitanten trekken zich terug, omdat ze de fase van het MIT te onzeker vinden en komen liever wanneer het staat.	Gebrek aan zekerheid					
Professionals worden onrustig van de ruimte die ze krijgen. Ze zijn meer opdracht gericht werken gewend.						
Gebrek aan lef bij projectleiders omdat ze in een gevoelig werkveld opereren.	Onzekerheid projectleiders	Interne onduidelijkheid heeft impact op geloof medewerkers MIT				
Gebrek aan lef bij de projectleiders door belangen vanuit de moederorganisaties.						
Projectleiders worstelen met de te varen koers van het MIT.						
Projectleiders geven aan het soms ook niet meer te weten, wanneer ze onder hoge druk staan.						
Projectleiders worden geconfronteerd met honderden meningen en moeten dan een keuze maken.						
Afspraken van vandaag kunnen morgen weer anders zijn.						
Professionals vinden het ingewikkeld, willen het kleiner maken en						

durven grenzen niet op te zoeken.	Onzekerheid professionals		
Professionals raken verzuurd door gebrek aan duidelijkheid, waardoor er sprake is van uitstroom.			
Professionals worstelen met de waan van de dag: wat vandaag is afgesproken kan zo weer achterhaald zijn.			
Professionals worstelen en zwemmen en weten niet wat ze moeten doen.			

Bijlage C: Overzicht analyse projectteam I

Analyse 1: de professionals

Risico	Effectief gedrag leider	Waar valt vaardigheid onder
De organisatie verandert na vertrek directeur	De projectleiders stellen zich anders op na het vertrek van de directeur, ook in de beslissingen die worden genomen.	Doelgericht
Boots on the Ground is het MIT-principe, maar wordt beperkt uitgevoerd.	Projectleider draagt dit principe echt uit en het projectteam is een uitzondering binnen het MIT.	Doelgericht
Veel dingen te doen binnen het MIT, waardoor het minder overzichtelijk is.	Projectleider draagt sterke visie goed uit, maar er mag meer focus zijn om gezamenlijk naar een punt toe te werken.	Doelgericht
Mindere mate sprake van diversiteit in achtergrond, wel in kwaliteit.	Projectleider werft personeel meer vanuit dezelfde moederorganisatie.	Diversiteit
Inhoud moet leidend zijn, niet de achtergrond.	Inzet van professionals op basis van expertise, niet vanuit de moederorganisatie.	Diversiteit
Keuzes moeten op basis van de inhoud gemaakt worden.	Projectleider betreft professionals die op specifieke inhoud relevant zijn in maken van keuzes	Diversiteit
In andere projectteams zitten medewerkers gepositioneerd vanuit de moederorganisaties.	In dit projectteam enkel mensen die zijn gevallen voor de missie van het MIT.	Diversiteit
Niet alle medewerkers durven zich kwetsbaar op te stellen.	Projectleider durft zich kwetsbaar op te stellen en open te communiceren.	Durven
Persoonlijke belangen van de professionals.	Helpt ze in persoonlijke ontwikkeling die het MIT helpt in de uitvoerende fase.	Durven
Onzekerheid over de toekomst.	Experimenteren, een idee verder uitwerken en proberen.	Durven
Zaken zijn onduidelijk, maar het MIT moet verder.	Durft beslissingen en keuzes te nemen die helpen stappen voorwaarts te maken	Durven

Andere projectteams zitten met samengeknepen billen, omdat dit projectteam zichzelf zichtbaar prepareert.	Het hoeft niet perfect te zijn wat ze doen, maar dit alles geeft nu al feedback van hoe ze kunnen verbeteren.	Durven
Projectleider vindt het ingewikkeld leiding te geven door drukke agenda.	Projectleider stelt zich kwetsbaar op en vraagt professionals om hulp.	Durven
Projectleider kan zijn professionals niet bieden wat ze nodig hebben.	Projectleider vraagt professional om hulp en richt zijn team anders in om dit te verbeteren.	Durven
De visie en missie staat nog niet 100%.	Prioritering aangebracht en deze oppakken en uitwerken.	Doen
Onzekerheid bij de professionals over de koers.	Document opgesteld wat ze dit jaar willen gaan bereiken en mensen aangewezen een project uit te werken.	Doen
Niet eindeloos praten, maar ook dingen gaan doen.	Eigenaarschap organiseren en overlegmoment vastleggen om besluiten te nemen.	Doen
Professionals hebben kaders en richting nodig om te werken.	Projectleider verwacht zelfstandigheid en biedt eigenaarschap. Geeft geen kaders.	Doen
Wachten tot operationalisering, professionals worden ongeduldig.	Projectleider heeft begrip voor deze wens en denkt mee in oplossingen, zoals volgen van opleidingen.	Doen
Onduidelijk en onzekerheid voor de professional om te starten bij het MIT.	De projectleider gaf het vertrouwen te kiezen voor het MIT.	Vertrouwen
Geen belangen bij de projectleider, wel bij andere projectleiders.	Persoonlijk belang is ondergeschikt aan organisatorisch belang. Hij zegt wat hij doet en doet wat hij zegt.	Vertrouwen
Kwetsbaar opstellen professional.	Hij stelt zich kwetsbaar op en durft ook naar zichzelf te reflecteren en het stimuleert professionals ook zo te praten.	Vertrouwen
Projectleider kan niet alle overleggen bijwonen door drukke agenda.	Delegeert dit naar professionals en geeft ze het mandaat daarin direct beslissingen te nemen.	Vertrouwen
Professional wil geen taken aangedragen krijgen.	Projectleider geeft vrijheid en rugdekking.	Vertrouwen

Projectleiders nemen onvoldoende positie.	Sparren over inhoud en koers met achterban en op basis hiervan keuzes maken.	Neemt positie
Gedoe wat impact heeft op de professional.	Projectleider gaat ervoor staan en vangt de klappen op.	Neemt positie
Dynamische werkomgeving met onrust en druk op de werkvloer.	Eerst interne focus en vervolgens vanuit invloedssfeer binnen het MIT-krachten bundelen.	Neemt positie
Projectleiders zijn in mindere mate van de inhoud en dat maakt communiceren ingewikkeld.	Projectleider luistert, vat samen en besluit.	Neemt positie
Door drukte heeft projectleider geen tijd om te communiceren.	Professional maakt de keuze hem te bellen en de projectleider belt altijd wel terug.	Communiceren
Professionals willen vaker met hem communiceren en zijn dan wat banger om te bellen.	Projectleider blijft benoemen: blijf bellen.	Communiceren
Ontwikkelingen binnen het programmateam.	Professionals reflecteren hierover met de projectleider. Input van de professionals kan hij dan als input gebruiken.	Communiceren
Partijen met verschillende meningen in overleg.	Verbinden door wijze van communiceren. Daarmee is hij spot on en richtinggevend.	Communiceren
Medewerkers die aanmodderen binnen het MIT.	Projectleider geeft grenzen aan en is niet te flauw feedback op dit gedrag te geven.	Communiceren
Wijze van communiceren motiveert zijn professionals.	Draagt visie uit en neemt zijn professionals mee in zijn enthousiasme.	Communiceren
Projectleider is druk en lastig te bereiken.	Invoering van wekelijks contactmoment. Helpt, maar daarbuiten lastig bereikbaar.	Communiceren
Eigenaarschap bij de professionals.	Reflecteren op handelen van professional en vice versa.	Zelfreflectie
Professionals begrijpen keuze projectleider niet.	Projectleider reflecteert op zichzelf en stelt zich kwetsbaar op.	Zelfreflectie
Onderlinge communicatie verbeteren.	Inrichten wekelijks afstemmingsmoment.	Verbinden
Projectleider is de-escalerend bij een conflict.	Zoekt heel erg de gemeenschappelijkheid en	Verbindend

	neemt de moeite om zich ook in de positie van de ander te zetten.	
Samenwerking binnen het MIT.	Nadruk leggen op de gemeenschappelijke manier van werken en elkaar te versterken. Professionals opzoeken die op bepaalde expertise kunnen helpen.	Verbindend
Teams zijn vooral op zichzelf aan het ontwikkelen en dit zorgt voor onderlinge frictie over inzichten door andere denkwijzen en werkwijzen die niet op elkaar aansluiten.	Voornaamste projectleider die dit oppakt met de wil dit te verbeteren. Verbinding leggen met mensen uit andere projectteams om elkaar te leren begrijpen en de samenwerking te verbeteren.	Verbindend
Projectleider zit door drukke agenda niet bij de dagelijkse koffiemomenten	Projectleider stimuleert iedereen dit wel te doen.	Onderlinge harmonie
Zaken voorgevallen waar projectleider wakker van heeft gelegen.	Bespreekt projectleider met professionals en blijft daarin optimistisch in zijn benadering.	Optimistisch
Het MIT is nog niet operationeel.	Projectleider deelt successen met achterban, legt nadruk op wat goed gaat en dat helpt de professionals gemotiveerd te houden en dat ze de moed erin houden.	Optimistisch
Professionals merken dat er sprake is van risico's.	Projectleider is daar transparant over en wil dicht bij de visie en missie blijven.	Optimistisch
Projectleider heeft een drukke agenda.	Projectleider delegeert taken en overleggen naar professionals.	Eigenaarschap organiseren
Waan van de dag binnen het MIT.	Terugvallen op de visie en zo en daar dus mensen in meenemen en dan vertrouwt hij vervolgens heel erg op de skills van het team.	Ontwikkelen visie en missie
Mensen komen bij het MIT werken die geen benul hebben van datagedreven werken, maar vinden hier wel iets van.	Projectleider is de man achter datagedreven werken van het MIT gaat het gesprek hierover aan met andere partijen.	Ontwikkelen visie en missie

Coördinatoren krijgen veel mee van bestuurlijke en politieke werkelijkheden.	Projectleider bespreekt dit met de coördinatoren en bepalen samen de koers.	Ontwikkelen visie en missie
Er wordt MIT intern gesproken over het projectteam. Dat ze luchtkastelen bouwen en niet realistisch zijn.	Projectleider wil zijn team steeds meer positioneren en de visie uitdragen.	Ontwikkelen visie en missie
Verantwoording afleggen aan de minister over de status van de bouwfase.	Samenwerking met andere projectteams opgezet, dicht bij de kern blijven en presentatie was overtuigend.	Ontwikkelen visie en missie
Onduidelijkheid binnen MIT hoe projectteam te werk gaat.	Projectleider neemt standpunt in hierover binnen het MIT.	Ontwikkelen visie en missie
Diverse beelden in definities bij uitwerken van processen in het Instellingsbesluit, uitgangspunt is anders en men gaat daardoor naar andere dingen toewerken.	Projectleider blijft in gesprek gaan met partijen hierover, verbinding op te zoeken en wederzijds begrip te creëren.	Ontwikkelen visie en missie

Analyse 2: de projectleider

Risico	Effectief gedrag leider	Waar valt vaardigheid onder
Wijze van omgaan met risico's.	Talenten en denkkraft van zijn professionals benutten om dit op te lossen.	Diversiteit
Meenemen van mensen in complexe vraagstukken.	Projectleider benut anderen die beschikken over deze talenten.	Diversiteit
Geen gezamenlijk draagvlak hebben van de doelstelling MIT.	Goed luisteren naar de ander met het doel ideeën van anderen bij elkaar te brengen om tot iets nieuws te komen.	Durven
Aanpak MIT moet vernieuwend zijn, niet wat je al deed bij de moederorganisatie.	Luisteren en op die wijze proberen ideeën van anderen bij elkaar te brengen om dit te bewerkstelligen	Durven
Omgang met nieuwe inzichten en veranderingen.	Openstaan voor nieuwe inzichten, luisteren naar de anderen en durven afwijken.	Durven
Professionals zijn in staat risico's zelfstandig te mitigeren. Wanneer ze het spannend vinden gaan ze naar de projectleider.	Eerst risico bespreken in openheid en vanuit kwetsbaarheid. Dan kijken naar de cirkel van invloed. Geeft professionals houvast en geloof.	Durven
Experimenteren in onzekerheid.	Stimuleert professionals te doen en geeft ze vertrouwen dat mislukken ook een uitkomst is.	Durven
Stip op de horizon kunnen vertalen naar de achterban.	Je moet visionair zijn en het kunnen overbrengen naar je achterban.	Communiceren
Iedereen heeft een aparte benadering nodig in de communicatie.	Projectleider kan doel specificeren ter afkadering of juist abstract houden om medewerker ruimte te geven.	Communiceren
Omgaan met onzekerheid in digitale transformatie.	Agile werken. Kort cyclisch met stip op de horizon. Ik wil ergens komen, wat moet ik vandaag doen.	Doelgericht
Doel kan door omstandigheden veranderen.	Met projectleiders retoperspectief organiseren en evaluaties uitvoeren om tot	Ontwikkelen visie en missie MIT

	nieuwe inzichten te komen en doel daarop aan te passen.	
Professionals eigenaarschap bieden kunnen professionals lastig vinden.	Projectleider geeft professionals vertrouwen door ze verantwoordelijkheid te geven.	Vertrouwen
Medewerkers MIT kunnen aan de voorkant te maken krijgen met weerstand en moeten de energie juist benutten.	Projectleider gaat open het gesprek aan door te luisteren en door vragen te stellen. Maar ook door zich kwetsbaar op te stellen.	Motiveren

Bijlage D: Overzicht analyse projectteam II

Analyse 1: de professionals

Risico	Effectief gedrag leider	Waar valt vaardigheid onder
Politieke invloed op het MIT.	Projectleider straalt geloof uit en geeft vertrouwen aan de professionals, door ze eigenaarschap te geven bij belangrijke taken.	Optimistisch
Tegenslagen in ontwikkeling van het MIT.	Projectleider laat zich zichtbaar niet uit het veld slaan en neemt zijn professionals daarin mee.	Optimistisch
Eigenaarschap organiseren bij de professionals.	Projectleider spreekt vertrouwen uit naar zijn professionals en zet hen in hun kracht.	Vertrouwen
Projectleider is communicatief niet sterk.	Projectleider is niet to the point en inspirerend, doordat hij al pratend denkt en lange verhalen nodig heeft.	Communiceren
Projectleider staat ver af van het operationeel team.	Projectleider werkt met name op strategisch niveau.	Communiceren
Projectleider is meer van het pleasen van zijn professionals.	Projectleider luistert hierdoor wel goed naar zijn professionals en pakt signalen gemakkelijk op.	Communiceren
Projectleider kan stip op de horizon niet vertalen en toont te weinig regie.	Projectleider is inhoudelijk sterk, maar dient positioneel te verbeteren.	Communiceren
Verschil van kennis op inhoud projectleiders.	Projectleider Intelligence is minder van de inhoud en de projectleider MDC juist weer wel sterk op de inhoud.	Diversiteit
Mindere mate geëxperimenteerd.	Professionals komen met name vanuit de politie en die zijn van nature risicomijdend, waardoor er minder geëxperimenteerd wordt.	Diversiteit
Verschil in achtergrond moederorganisaties.	Deze diversiteit versterkt elkaar	Diversiteit

Communicatievaardigheden laat de projectleider niet doelgericht overkomen.	Projectleider simplificeert niet en praat terwijl hij denkt.	Doelgericht
Projectleider is in mindere mate zichtbaar.	Professionals zien de projectleider te weinig in actie.	Durven
Projectleider toont zijn kwetsbaarheid.	Projectleider toont zelfreflectie en dat creëert vertrouwen naar zijn achterban.	Durven
Projectleider toont in mindere mate lef.	Projectleider kan meer zijn rol pakken, verantwoordelijkheid nemen en kaders schetsen aan zijn omgeving.	Durven
Projectleider is introvert en maakt zich ondergeschikt.	Projectleider kan effectiever zijn wanneer hij zich meer laat gelden.	Doen
Projectleider is conceptueel niet sterk.	Projectleider moet meer ervaring opdoen op tactisch en strategisch niveau.	Doen
Projectleider staat ver af van de operaties en is minder zichtbaar.	Projectleider delegeert operationele taken naar zijn operationeel teamleiders.	Doen
Projectleider is onvoldoende zichtbaar en betrokken.	Professional zou de projectleider vaker willen zien en vindt de projectleider niet overkomen als een doener.	Doen

Analyse 2: de projectleider

Risico	Effectief gedrag leider	Waar valt vaardigheid onder
Druk vanuit de politiek op het MIT.	Projectleider benadert dit vanuit zijn cirkel van invloed.	Doelgericht
Eerste jaar heeft projectleider grotendeels alleen gedraaid.	Komt weinig uit handen en heeft zelf een team samengesteld die beter zijn dan hem op onderwerpen.	Diversiteit
Eerste jaar heeft de projectleider in mindere mate positie genomen.	Projectleider krijgt steeds meer zicht op de visie en missie waar hij nu op kan terugvallen.	Durven

Durven op de inhoud.	Projectleider heeft niet de moed om met zijn team van start te gaan, wanneer ze nog niet helemaal geëquipeerd zijn.	Durven
Geen erkenning krijgen vanuit de omgeving doet wat met de medewerkers.	Creëren cirkel van veiligheid waar men op kan terugvallen en de visie en missie steeds scherper krijgen.	Doen
Medewerkers moeten zichzelf kunnen zijn.	Creëren omgangsvormen, twijfelen mag, vertrouwen hebben in elkaar en elkaar de waarheid mogen zeggen.	Vertrouwen
Onzekerheid projectleider.	Projectleider doet te veel aan zelfreflectie.	Zelfreflectie
Werk is dusdanig complex dat dit nooit als individu opgepakt kan worden.	Projectleider start altijd met de why vraag. Voor wie doe je deze opgave?	Zelfreflectie
Verbale vaardigheid projectleider.	Projectleider mist verbale vaardigheid en intellectuele snelheid.	Communiceren

Bijlage E: Overzicht analyse projectteam III

Analyse 1: de professionals

Risico	Effectief gedrag leider	Waar valt vaardigheid onder
Projectleiders ervaren behoorlijk wat druk en zeker met de steeds grotere roep om te operationaliseren komt grotendeels op hun bord terecht.	Projectleider is daar transparant onder, maar blijft wel optimistisch daaronder.	Optimistisch
Projectleider krijgen te maken met druk en tegenslagen.	Projectleiders stellen zich kwetsbaar op en blijven optimistisch.	Optimistisch
Multidisciplinair samenwerken vindt dit projectteam en de projectleider belangrijk.	Wordt veel over gebrainstormd en moederorganisaties worden daarbij betrokken.	Samenwerken
Projectteam bestaat uit leden van verschillende moederorganisaties.	Team is ontleurd, projectleider is in staat één team te vormen.	Samenwerken
Projectleider organiseert eigenaarschap.	Projectleider geeft professionals vrijheid en vertrouwen en laten zich door hen adviseren.	Vertrouwen
In deze fase van het MIT wordt nog veel gepraat en in mindere mate gedaan.	Projectleiders stralen het vertrouwen uit dat ze in de operatiefase sterk zijn in het doen.	Vertrouwen
Projectteams krijgen de vrijheid invulling te geven aan de teamconcepts.	Projectleiders geven eigenaarschap aan de professionals.	Vertrouwen
Geven professionals vrije rol en daar kunnen ze niet allemaal goed mee omgaan.	Geven van vrije rol, verantwoordelijkheden, ontwikkelmogelijkheden	Vertrouwen
Gebrek aan communicatie binnen het MIT.	Projectleider geeft 2-wekelijks terugkoppeling bij het teamoverleg.	Communiceren
Door drukte en de inhoud weinig tijd in leiderschap naar ondergeschikte.	Projectleiders schieten tekort in de communicatie en verbinding	Communiceren

Professional voelt geen onderlinge verbinding in projectteam.	Invoeren van briefingsmoment. Was eenmalig en niet doorgezet.	Onderlinge harmonie
Voorkomen van eilandjes en samenvoegen van de doelen.	In de bouwfase zijn 20 projectteams afzonderlijk gestart met 6 doelen. Deze moeten nu samengeplakt worden.	Ontwikkelen visie en missie MIT
Vanuit MIT-werkwijze projectplannen gemaakt.	Per project 5 of 6 doelen gesteld.	Doelgericht
Ondanks geen huisvesting en geen programma of IT-systeem wordt er van alles opgeleverd.	Projectleiders organiseren eigenaarschap.	Doelgericht
Projectleiders worstelen met de koers.	Blijven gemotiveerd het MIT verder te ontwikkelen.	Doelgericht
Vertalen van idee naar doel.	Accenture helpt projectleiders om een idee tot uitvoering te brengen.	Doelgericht
Mindere mate van diversiteit binnen het MIT vanuit de moederorganisaties.	Projectleider zet wel in op vaardigheden, kennis en achtergrond.	Diversiteit
MIT is ontkleurd	Professional voelt geen schotjes en de bloedgroepen zijn vermengd	Diversiteit
Moederorganisaties vinden wat van de werkwijze.	Projectleiders treden hierdoor voorzichtiger op.	Durven
Afwijken van de opdracht.	Projectleiders passen de opdracht aan bij nieuwe ontwikkelingen.	Durven
Druk vanuit de omgeving op de projectleiders.	Projectleiders zijn transparant richting de professionals.	Durven
Omgaan met veranderingen.	Projectleiders beschikken over de kwaliteiten hiervoor en doen dit met name vanuit de verbinding met de omgeving.	Doen

Analyse 2: de projectleider

Risico	Effectief gedrag leider	Waar valt vaardigheid onder
Onzekerheid bij de medewerkers	Projectleider blijft optimistisch naar de medewerkers en omgeving.	Optimistisch
Onbekende omgeving.	Projectleider moet deze omgeving eerst eigen maken.	Inspireren
Visie en missie MIT staat nog niet.	Terugvallen op eigen vaardigheden.	Ontwikkelen visie en missie
Professionals hebben onzekerheid bij terugkeer naar moederorganisaties.	Geruststellen van de professionals.	Vertrouwen
Projectleider wordt wel eens teleurgesteld door zijn professionals.	Projectleider is te goed van vertrouwen, zit er niet strak op en niet hard genoeg.	Doelgericht
Politieke veranderingen hebben invloed op de doelstellingen.	Doelstellingen moeten direct omgegooid worden.	Doelgericht
Beperkte diversiteit in team.	Geselecteerd op profiel, ongeacht of men beperkte ervaring heeft.	Diversiteit
Eigen organisatie durven loslaten	Samenwerking zoeken en daarin geloven	Durven
Onduidelijkheid vanuit programmateam.	Aanspreken van programmateam en om duidelijkheid vragen.	Durven
Geen steun voelen vanuit de moederorganisatie.	Medewerkers erop attenderen dat ze steun moeten claimen vanuit de moederorganisatie.	Durven
Co-projectleider is daadkrachtiger.	Projectleider is wat meer beschouwend en relativerend.	Doen