

De impact van softskills - succesvolle projectteams

Daniël Krouwel
KMOB Advies

Samenvatting

Projectleiders staan voortdurend onder druk. Zij moeten aantoonbaar presteren op objectief meetbare aspecten, zoals tijd, kosten en kwaliteit.

Daarbij verliezen zij gemakkelijk uit het oog dat zij hun *objectief* meetbare doelstellingen moeten behalen met *subjecten*, mensen. Het gevolg: projectleiders verobjectiveren de mensen in hun team, en benaderen de teamleden onbewust als objecten. Zij sturen het project uitsluitend op de (gedetailleerde) *inhoud*.

Deze houding lijkt in eerste instantie misschien logisch en doelmatig, maar blijkt op de langere termijn contraproductief en verlamdend. Het succes van een projectteam is namelijk gelegen in de onderlinge betrokkenheid tussen de teamleden en de daaruit voortvloeiende interactie. Of deze betrokkenheid zich ontwikkelt, hangt in zeer grote mate af van de projectleider en diens *soft skills*. De projectleider moet zijn teamleden dus niet als objecten benaderen, maar als subjecten, met aandacht voor de mensen. Dat kan hij alleen als hij zich bewust wordt van zichzelf en zijn voorbeeldgedrag ten opzichte van de teamleden. Met deze basis is de projectleider in staat om het *proces* van interactie in het team te begeleiden.

De groei naar een succesvol projectteam kent drie in elkaar overlopende stappen.

- Eerst moet de projectleider zich tot bewust leider ontwikkelen. Hij wordt daarbij begeleid door een begeleidingsdeskundige (supervisor).
- Daarna begeleidt de projectleider op zijn beurt het team, zodat onderling vertrouwen en betrokkenheid tot ontwikkeling kunnen komen.
- Ten slotte vormt het team een eenheid, waarin alle leden zich verantwoordelijk voelen voor het gehele proces én voor de hun specifiek toebedeelde taken en werkzaamheden. De projectleider is dan één van hen. Een van zijn specifieke taken is het projectleiderschap.

De betrokkenheid die zo ontstaat, uit zich in het *durven* delen en aannemen van vragen en antwoorden. De groepsleden tonen elkaar hun vragen en onzekerheden, waardoor ze elkaar hulp kunnen bieden, en het team zijn kracht toont. Dit vergroot de kwaliteit van de samenwerking en verbetert het projectresultaat, dat uiteindelijk - en terecht - wordt gemeten aan de hand van de objectieve indicatoren tijd, kosten en kwaliteit .

Softskills, leiderschap, projectteams, teamontwikkeling

Een verhaal uit de praktijk

Ik werkte als supervisor met een projectleider van een complex civieltechnisch project. Het was een drukke week voor hem geweest. Er speelde van alles in zijn (project)team; zijn agenda werd erdoor bepaald.

Ook in dit supervisiegesprek (het vijfde) kwamen we op zijn persoon en zijn team. Hij had een recente ervaring meegebracht. Tijdens ons gesprek raakte het whiteboard aan de muur voller en voller. De situatie waar de projectleider zich in bevond, tekende zich steeds duidelijker af. Doordat ik hem bevroeg, ontstond er overzicht. Mijn vragen werkten samen met zijn antwoorden als een spiegel, een reflectie op hemzelf en zijn teamleden. Dit leidde tot een inzicht dat nodig was voor de persoonlijke groei van de projectleider. Hij kreeg inzicht in wie hij was, en hij leerde hoe hij zijn persoonlijke effectiviteit als projectleider aanzienlijk kon versterken.

Dit inzicht had twee kanten. Enerzijds was er de inhoudelijke betrokkenheid bij de projectleider met de drive om alles te willen weten. En anderzijds was er zijn wens om te overzien, om het proces van besluitvorming - zowel bij zichzelf als binnen het team - te overzien. De projectleider zat bij deze ervaring gevangen tussen zijn eigen droom (een project neerzetten waar iedereen, en vooral het team zelf, trots op kon zijn) en zijn eigen angst (de controle verliezen).

Doordat hij inzicht kreeg, werd hij bevrijd van zijn gevangen-zijn. Hij werd zich bewust van wat er gaande was.

In de tijd die volgde, kon de projectleider dit inzicht steeds beter koppelen aan nieuwe ervaringen. Zo werd hij zich meer en meer bewust van zichzelf. Hij leerde los te laten en vertrouwen te geven. Hij leerde het proces te overzien en ieder teamlid de verantwoording te geven die hij verdiende.

De ontwikkeling van de projectleider hielp de teamleden hun eigen rol nog beter in te vullen en hier verantwoording voor te nemen.

Zowel de projectleider als ieder teamlid ontwikkelde zich persoonlijk, doordat de projectleider in staat was geweest om te reflecteren op hoe hij in de praktijk handelde.

1. Inleiding

Projectteams die een project succesvol uitvoeren - het klinkt als iets vanzelfsprekends, maar de praktijk geeft helaas vaak een ander beeld. Toch is het zeker mogelijk om het succes in een projectteam te ontwikkelen. Maar hoe doe je dat?

Op deze vraag wil dit artikel een antwoord geven. Het is een praktische handreiking voor projectleiders en projectteams. Hoewel het is ontwikkeld op basis van onderzoek in een technisch projectteam, gelden de (meeste) conclusies en aanbevelingen ook voor niet-technische teams.

2. Mensenwerk

Het uitvoeren van projecten is in hoge mate mensenwerk. De sturing van en verantwoording over projecten vindt echter plaats op basis van objectieve instrumenten, zoals tijd, kosten en kwaliteit (Atkinson, 1999). Het succes van mensenwerk, de output, wordt dus gemeten aan de hand van objectieve aspecten.

Daarbij bepaalt de input, het proces tussen de teamleden, in grote mate de output. De teamleden, die ieder hun eigen expertise hebben, mogen dus zeker niet als eilandjes werken, maar horen juist onderling betrokken te zijn en als één team te opereren.

Welke rol vervult de projectleider hierin? Blijft hij vooral inhoudelijk sturen? Of neemt hij meer de rol van procesbegeleider op zich? Is hij bewust bezig met het begeleiden van het proces van interactie in het team?

3. Zelfkennis, zelfreflectie en onderling vertrouwen

Procesbegeleiding is onmisbaar voor projectsucces. De samenwerking in een team bepaalt immers of het gewenste resultaat ook werkelijk behaald wordt.

De samenwerking wordt op haar beurt weer bepaald door de mate waarin zelfkennis, zelfreflectie en het onderlinge vertrouwen in een (project)team zijn ontwikkeld. De cruciale vraag is hoe deze elementen zo ingezet kunnen worden dat het succes van een team verbetert.

Om deze vraag te beantwoorden, maak ik in dit artikel gebruik van een systematisch maar praktisch overzicht van zaken die relevant zijn voor het vergroten van vertrouwensrelaties in projectteams.

4. Projectsucces

Meer vertrouwen leidt tot succesvollere projectteams. Maar wat verstaan we precies onder een succesvol projectteam? Ik onderscheid twee belangrijke aspecten. Een succesvol projectteam:

- is een team dat leiding ontvangt van een leider die zich bewust is van wie hij is, en die weet welk effect zijn handelen heeft op het team en de teamleden;
- is een team waarin de leden in alle openheid, van mens tot mens samenwerken, zonder 'eilandvorming'.

De definitie van het begrip projectsucces begin ik met de omschrijving van het succes vanuit de leider. De projectleider heeft een belangrijke rol bij het bereiken van projectsucces. Als hij in staat is om zijn charisma, identiteit en kwetsbaarheid te laten zien, motiveert hij hiermee op een persoonlijke wijze zijn teamleden. Door deze motivatie groeit het vertrouwen binnen het team. Vanuit dit vertrouwen zijn de teamleden in staat om van elkaar te leren, en samen de taken vanuit hun intrinsieke motivatie uit te voeren. Investeren in de leider betekent dus investeren in het gehele team.

5. De twee pijlers: helpen en vertrouwen

Hoe komt de projectleider tot dit succes? Wat kan hij hiervoor doen? Een bewuste leider kent zichzelf door persoonlijke ontwikkeling en reflectie. Hij is bovendien in staat om zich op de interactie tussen de teamleden te richten. Hierdoor voorkomt hij dat hij 'meegezogen' wordt in de inhoud, en het proces uit het oog verliest. Een bewuste leider bouwt aan de twee pijlers van projectsucces.

- De eerste pijler wordt gevormd doordat de teamleden elkaar helpen.
- De tweede pijler wordt gevormd doordat de teamleden elkaar vertrouwen.

Beide pijlers beïnvloeden elkaar direct. Meer wederzijds vertrouwen stimuleert het wederzijds helpen. Door elkaar te helpen groeit het vertrouwen in elkaar. Door hulp te bieden, maar ook door open te staan om hulp te *ontvangen*, groeit de onderlinge relatie en hiermee het onderlinge vertrouwen.

Mijn onderzoek naar de ontwikkeling van groepen vanuit het perspectief van de procesbegeleiding resulteerde in een handzaam model: het groepsontwikkelings- of GO-model.

6. Het GO-model

De assen in het GO-model (zie figuur 1) worden gevormd door de twee pijlers: de wederzijdse hulprelatie en het wederzijds vertrouwen. Het model kent zes fasen.

- Fase 1 De taakverdeling wordt vastgesteld.
- Fase 2 De projectleider werkt aan zichzelf, en groeit naar bewust leiderschap.
- Fase 3 De projectleider helpt het team, zodat ieder teamlid zichzelf in kan zetten. Er ontstaat ruimte voor wederzijds vertrouwen en wederzijdse hulp.
- Fase 4 De wederzijdse hulprelaties zijn voldoende ontwikkeld, zodat er een helpend team ontstaat.
- Fase 5 De hulprelaties zijn volwassen geworden, er ontstaat onderlinge betrokkenheid. De projectleider kan zijn rol als procesadviseur loslaten. Hij wordt meer en meer een volwaardig lid van het helpende team.
- Fase 6 Het team heeft zijn taken afgerond, en wordt ontbonden.



Figuur 1: Het Groepsontwikkelingsmodel (GO-model), © KMOB

7. Fase 1: duidelijke taakverdeling

De eerste fase is een voorwaarde voor de ontwikkeling van de groep. In deze fase worden de taken en verantwoordelijkheden van ieder lid duidelijk gemaakt. Ieder teamlid vertelt wat zijn rol inhoudt. Idealiter delen de teamleden ook hun sterke en minder sterke punten. Hiermee wordt de basis gelegd voor het elkaar willen helpen.

Een duidelijke taakverdeling dient twee essentiële doelen:

- Ieder teamlid weet wat er van hem wordt verwacht. Hij voelt dat hij bij het team hoort, en weet - door zijn plek binnen het team - dat hij ertoe doet.
- Ieder teamlid kan verantwoordelijkheid nemen voor de taken die hem zijn toebedeeld, en weet dat dat ook voor de andere teamleden geldt. Daardoor ontstaat het vertrouwen dat ieder lid zijn rol blijft vervullen. Dat vertrouwen is nodig voor duurzame teamprestaties.

8. Fase 2: Softskills en bewust projectleiderschap

8.1 De projectleider: verbinding tussen leiderschap en groepsontwikkeling

Fase twee is het fundament voor de ontwikkeling van het team.

Met de ontwikkeling van de projectleider ontwikkelt zich - vanuit zijn voorbeeldgedrag - in de komende fasen het team. De leider is zich hierbij *bewust* van het feit dat zijn (voorbeeld)gedrag door de groep wordt overgenomen. Quinn (2013) benoemt in deze context succes, door te stellen dat voortdurende persoonlijke verandering succesvol leiderschap geeft. Want als de projectleider bewust is van zichzelf, is hij in staat zich op het *proces* in de groep te richten (meer dan op de *inhoud*) en dus op de groepsleden en op de interactie van de leden onderling. Hierin uit zich de betrokkenheid van de leider vanuit wie hij is, en kan hij de rol van procesadviseur invullen.

Hoe komt de projectleider tot deze persoonlijke ontwikkeling? Vanaf de tweede fase, of al vanaf de eerste fase 'ondergaat' de projectleider supervisie (ontwikkelgerichte coaching). In deze supervisie leert hij door reflectie hoe het is om echt aanwezig te zijn. Hij leert er te zijn voor ieder lid, en voor de groep als geheel. In de begeleidingskunde wordt dit 'present zijn' genoemd. De projectleider is present vanuit wie hij is en handelt vanuit wat hij op dat moment ervaart en denkt. Hij leert vanuit zijn eigen ervaringen hoe hij handelt. Door op deze ervaringen te reflecteren leert hij inzien wat hij denkt en dacht. Hij leert van zichzelf, door keuzes te maken in hoe hij wil handelen vanuit deze ervaringen.

De groepsleider leert te handelen vanuit wie hij is en wat de groep nodig heeft om zich te ontwikkelen. De keuzes die hij maakt zijn gebonden aan wie hij is. Hiermee wordt zijn gedrag natuurlijk(er) en sponta(a)n(er). De leden ervaren dit als bewust leiderschap, gericht op het proces met aandacht voor iedere mens in het team.

Met zijn voorbeeldgedrag is de projectleider het prototype van de groep. Met deze ervaring en het weten wie hij is, kan de projectleider zijn teamleden bewust voorbeeldgedrag laten zien, wederzijds helpen stimuleren en procesadviseur zijn, in plaats van zich alleen inhoudelijk verantwoordelijk te voelen. De projectleider schept ruimte in het team voor persoonlijk ontmoeten in relatie tot het project.

8.2 De projectleider: verbinding tussen leiderschap en groepsontwikkeling

De mate van de groepsontwikkeling wordt bepaald door zes aspecten. Eén daarvan is 'leider als prototype' (zie figuur 2).

De projectleider maakt onderdeel uit van zijn team. Hij heeft zijn eigen rol met de daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.



Figuur 2: Leiderschap en groepsontwikkeling (Krouwel & Van Barneveld, 2007)

Een van zijn belangrijkste taken is zijn voorbeeldgedrag, het leider zijn als prototype. Het gedrag van de projectleider moet een voorbeeld zijn voor de teamleden.

Daarmee is de projectleider niet uitsluitend de leider van het project; hij is ook de leider van de groepsontwikkeling. Met andere woorden: groepsontwikkeling en leiderschap zijn nauw met elkaar verbonden in de persoon van de projectleider.

De vier competenties van de leider - charisma, motivatie, stimulatie en persoonlijk zijn (Van Hertem, 2013) - uiten zich in zijn voorbeeldgedrag.

De mate waarin de projectleider zich bewust is van zijn voorbeeldgedrag bepaalt hoe sterk de andere vijf aspecten in de groep ontwikkeld worden. Hoe het leiderschap wordt ingevuld door de projectleider is dus van doorslaggevend belang.

8.3 Supervisie (ontwikkelgerichte coaching)

Het leerproces van de projectleider omvat reflectie op ervaringen, onder begeleiding van een begeleidingsdeskundige (zoals een supervisor). De supervisor faciliteert het ontwikkelingsproces van de projectleider.

Supervisie heeft zijn oorsprong in de zorg. In deze sector is het contact en het werken met mensen belangrijk. In de bouw- en infrasector wordt het contact ook steeds belangrijker. Supervisie in een technische omgeving is uniek, maar waardevol. Door te leren van ervaringen uit de praktijk en door reflectie, ontwikkelt de leider zich persoonlijk, en ontwikkelt het team zich met hem mee.

Hierin klinkt door dat de supervisor vooral eerst luistert naar de projectleider. Een eigenschap die ook voor de projectleider van belang is om een goede begeleider van het proces in het team te worden. In dit alles klinkt vertrouwen door. Want vertrouwen is 'het prijsgeven van gedachten, gevoelens of bedoelingen, in de wetenschap dat de ander ons niet zal kleineren' Schein (2013). Door de vertrouwensrelatie tussen de projectleider en de supervisor is er een leerruimte voor de projectleider, waarin hij zich kan ontwikkelen.

Om tot de diepgang van de ervaring te komen, is het nodig om kwetsbaar en open te zijn. Eigenschappen die een bewuste mens te leren heeft, evenals het aandacht hebben voor de ander. Zo kan een bewuste mens de ander laten reflecteren en is hij zich bewust geworden van denken, voelen, willen en handelen. Dit is de kern van supervisie.

De projectleider doet in de praktijk ervaringen op met zijn team, door met zijn teamleden aan het project te werken. Het kan dan bijvoorbeeld voorkomen dat hij weerstand ervaart bij het bespreken van een onderwerp in zijn projectteam. Het onderwerp valt niet goed in het team. De leden reageren terughoudend of zelfs helemaal niet op het ingebrachte onderwerp. De projectleider kan zich deze reactie persoonlijk aantrekken, *zonder dat hij weet hoe dat komt*. Hij zal dan reageren zoals hij altijd reageert als hij weerstand ervaart, bijvoorbeeld door dominant te worden, en zijn mening door te drukken. Het gevolg is een onprettige sfeer in het team.

Door deze ervaring te delen met zijn supervisor, wordt de projectleider geholpen om op zijn ervaring te reflecteren. Deze reflectie helpt de projectleider de diepere motivaties te ontdekken die achter zijn gedrag schuil gaan. De supervisor helpt de projectleider om naar

zijn rol te kijken als acteur en regisseur. Ook helpt de supervisor de projectleider om verbanden te zien tussen meerdere werkervaringen. De verbanden tussen de werkervaringen geven aanleiding tot diepgaandere reflectie en keuzemomenten. Wat ziet de projectleider aan gedrag en welk gedrag wil hij vertonen? Zijn gedrag is immers voorbeeldgedrag en dus van cruciaal belang voor het team. Het voorbeeldgedrag van de supervisor helpt de projectleider hierbij.

9. Fase 3: Hulprelaties tussen projectleider en teamleden

Van nature zijn technici gericht op het vinden van oplossingen. Dat is, vanuit het perspectief van procesbegeleiding, een valkuil, als de projectleider een teamlid 'helpt' door te snel te reageren en oplossingen aan te dragen. Want: helpt het bieden van een oplossing bij het vergroten van de onderlinge betrokkenheid? Is dit het juiste voorbeeldgedrag dat het gehele team helpt om zich te ontwikkelen?

Technisch gezien is een project vaak gebaat bij het bieden van een oplossing. Het team kan direct actie ondernemen, en zo tijd en geld besparen. Dat lijkt gunstig, maar is op de langere termijn contraproductief. Want met het bieden van een oplossing worden de teamleden niet op hun verantwoording aangesproken. Zij kunnen misschien zelfs hun motivatie verliezen. Om de motivatie in stand te houden en zelfs te laten groeien, is het belangrijk om ieder teamlid zijn rol te laten, met de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Het is de bedoeling dat tussen de leden van de groep duurzame hulprelaties ontstaan. Deze relaties geven een binding van geven én ontvangen, waardoor het vertrouwen kan groeien. De uiteindelijke doelstelling is, dat de hulpvrager leert zijn probleem zelf op te lossen.

In deze fase leert de projectleider een begeleider van het proces (procesgeleider) te worden, die gericht is op het helpen en elkaar leren helpen van de groepsleden. In zijn gesprekken met de supervisor leert hij hoe hij dat kan doen. Het voorbeeldgedrag van de supervisor leidt hem hierin. Door te leren van zijn eigen werkervaringen groeit zijn inzicht in hoe te handelen in het team.

10. Fase 4: Helpend team door onderlinge betrokkenheid.

In de vorige fase heeft de projectleider de teamleden, vooral op individueel niveau, begeleid. In fase 4 gaat hij aan de slag om de onderlinge samenwerking te vergroten. Alleen zo kan er een echt team ontstaan.

Schein (2013) benoemt dat helpen ten grondslag ligt aan deze samenwerking. Helpen in een groep betekent hulp vragen, hulp geven en hulp aannemen. Schein (2013) benoemt de essentie van teamwork vanuit dit perspectief: 'De essentie van teamwork is het ontwikkelen en onderhouden van wederzijdse hulprelaties tussen alle leden van de groep.'
In de vorige paragraaf is deze hulprelatie benoemd. De leider heeft eerst zelf met een professional deze hulprelatie ervaren. Daarna ging hij aan de slag om hulprelaties op te bouwen met zijn teamleden.

In de vierde fase van het GO-model leren de teamleden om de hulprelaties op te bouwen, zodat ze zich ontwikkelen tot een helpend team.

Doordat de teamleden en de projectleider samen leren, hebben zij aandacht voor elkaar. Deze aandacht is net als het vertrouwen en het helpen wederkerig. Omdat de taken vanuit de intrinsieke motivatie worden uitgevoerd, wordt gedaan wat nodig is, en is de stap om hulp te vragen erg klein. Hierdoor wordt het uitvoeren van de taken eenvoudiger. Het team staat als één organisme voor het geheel aan taken.

11. Fase 5: Eén met het team

Als het begeleiden van de interacties in het team voor de projectleider natuurlijk gedrag is geworden, helpt hij de teamleden echt samen te werken en naar elkaar om te zien. Door naar elkaar om te zien groeien de hulprelaties tussen de teamleden.

Als de hulprelaties in het team tot volwassenheid gekomen zijn, zit de rol van de projectleider *als enige procesbegeleider* er nagenoeg op. Deze volwassenheid is bereikt als het elkaar helpen vanzelfsprekend is geworden. Ieder teamlid heeft zijn eigen rol, maar schiet ook te hulp en ontvangt hulp op het moment dat dat nodig is. Ook in een overleg helpen de teamleden elkaar door *dóór* te vragen en de hulpvrager naar zijn eigen antwoord te brengen. De hulpgevers, de teamleden, zijn allen procesbegeleiders geworden.

Doordat de teamleden elkaar helpen, gaat de projectleider ervaren dat hij minder nodig is als procesbegeleider. Alle teamleden vullen met elkaar als vanzelf deze rol in. De projectleider is één geworden met het team; hij is dus, net als de andere teamleden, één van de procesbegeleiders in het team geworden. Hierbij behoudt hij zijn eigen taken en verantwoordelijkheden als *projectleider*.

12. Fase 6: Decharge

In fase zes blijft de wederzijdse aandacht uit de voorgaande fase groeien. De leden blijven elkaar helpen vanuit ieders innerlijke groeiende motivatie. De taken die uitgevoerd moeten worden, worden goed en op tijd gedaan. Het team blijft samen staan voor het uitvoeren van het geheel aan taken, dat steeds makkelijker gaat.

Door de interactie blijft ieder lid zich ontwikkelen, en ook het team als geheel. Deze ontwikkeling blijft tot het moment van decharge van het team.

13. Het resultaat

Tot slot een opsomming van wat procesbegeleiding en aandacht voor *soft skills* naast projectcontrol betekent.

Een leider die zich richt op procesbegeleiding in zijn team is in staat om:

- zich bewust te zijn van zichzelf en zijn gedrag, de sleutel tot een interactief, betrokken team.
- in zijn kracht te staan: meer energie en minder stress.
- aandacht te hebben voor ieder teamlid als mens.
- zijn team te verbinden.
- het proces in het team te overzien en te begeleiden.

In een team waarin voor procesbegeleiding plaats is:

- voelt ieder teamlid zich gewaardeerd en hierdoor nog meer gemotiveerd om zijn verantwoording te nemen.
- stellen de leden elkaar open vragen: een proces van interactie.
- vragen en geven de leden elkaar hulp en nemen de leden hulp van elkaar aan.
- is kwetsbaarheid mogelijk.
- groeit het onderlinge vertrouwen.
- staat het team samen voor het geheel aan taken.

Het uitvoeren van projecten is in hoge mate mensenwerk. Aandacht voor de mens in het project verhoogt het projectsucces doordat de samenwerking en communicatie in het team verbetert. Het gevolg is dat de kwaliteit van de output van het team verbetert. Hierbij blijft sturing op tijd, kosten en kwaliteit van belang. De input verschuift echter naar investeren in mensen en het vertrouwen in een team. Deze investering verdient zich terug doordat de motivatie en waardering van projectteamleden toenemen. Het gezien worden als mens is óók in de techniek de succesfactor.

14. Over de auteur

Daniël Krouwel is landelijk LVSC-geregistreerd supervisor, zelfstandig adviseur in organisatieontwikkelingen bij KMOB.

15. Literatuurlijst

- T. van Aken, (2009). *De weg naar projectsucces. Resultaten bereiken met mensen*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- R. Atkinson, 'Projectmanagement: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria', *International Journal of Project Management* vol. 17 (1999), no. 6, pp. 337-342.
- H. Boeije, (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- E. de Haan, (2011). *Supervisie in actie. Handboek supervisie voor coaches en adviseurs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- M. van Herten, (2013). *Re-defining leadership in Dutch Civil Engineering. Effectief projectleiderschap als succesfactor in Nederlandse civiele bouwprojecten*. Dura Vermeer.
- R. Kreitner, et al. (2002). *Organizational behaviour*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- D. Krouwel & G. van Barneveld, (2007). *Het gehele managementteam als leider van de organisatie. Hoe de juiste taken en samenstelling leiden tot succes*. (Doctoraal thesis bedrijfskunde) Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- M. de Ronde, (2014). *Lesbrief 4 - Kennisontwikkeling door handelingsonderzoek*. Ede: Opleiding Supervisie en Coaching, Christelijke Hogeschool Ede.
- E.H. Schein, (2013). *Helpen met impact. Over de dynamiek van het aanbieden, geven en ontvangen van hulp*. Culemborg: Van Duuren psychologie.
- P. Senge et al., (2004). *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- F. Siegers, (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- R. Vandamme, (2011). *de Vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling*. Oostende: VanDamme Instituut.
- R.E. Quinn, (2013). *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. Den Haag: Sdu Uitgevers BV.