H5; Leiderschap

§5.1 Omspanningsvermogen en spanwijdte

Managers zijn er op verschillende organisatieniveaus;

* **Topmanagement**; directie, Raad van Bestuur
* **Hoger management**; divisieleiding, sector-/regiomanagers
* **Middenmanagement**; afdelingsmanagers
* **Lager management**; teamleiders
* **Niet-leidinggevend personeel**; personeel

Afhankelijk van het type organisatie en de omvang bestaan er overlappingsgebieden.

Managerstaken op elk niveau van de organisatie gelijk, effect van de beslissingen verschilt wel per niveau. Hoe hoger; problemen complexer en effect van beslissingen groter.

**Managerstaken**; plannen, beslissen, organiseren, coördineren, beheersen en controleren.

Bij zoveel taken kan het voorkomen dat een manager te veel werk krijgt. Wat is nou de **omvang** van het **werkterrein** van de manager? 🡪 geen standaard antwoord, iedere situatie is anders.

Twee begrippen om de omvang van het werkterrein van de manager aan te geven:

**Omspanningsvermogen =** het aantal ondergeschikten waaraan een leidinggevende nog effectief leiding kan geven. (wat kan, dus niet het feitelijke!)

**Effectief leiding geven =** zodanig leidinggeven dat het doel tegen zo laag mogelijke kosten, met optimaal gebruik van midden, gerealiseerd kan worden.

**Spanwijdte =** het aantal onderschikten aan wie feitelijk leiding wordt gegeven.

Ook wel **span of control(**beheersen**)** genoemd.

Organisaties proberen het omspanningsvermogen zoveel mogelijk in overeenstemming te brengen met de spanwijdte.

**Factoren** die het omspanningsvermogen **beïnvloeden** (naast de medewerkers)

* Organisatiestructuur; zijn er staf-/ondersteunende diensten aanwezig?
* Communicatie; veel communicatie mogelijk/noodzakelijk?
* Bouwkundige situatie; grote organisatie met veel loopafstanden of ligt alles dicht bij elkaar?
* Aard van het werk; moeilijk of makkelijk?, routine of steeds alles anders?
* Deskundigheid van de medewerkers; laaggeschoolde vragen meer aandacht van de manager dan hooggeschoolde medewerkers.
* Stijl van leidinggeven; alles zelf doen of delegeren? Veel sociale vaardigheden of juist niet?

§5.2 Theorie X en theorie Y

McGregor 🡪 onderzoek; hoe zien managers hun ondergeschikten?

**Theorie X;**  negatief mensbeeld

* Gemiddelde medewerker is lui en wil liever niet werken.
* Medewerkers willen geen verantwoordelijkheid dragen.
* Medewerkers moeten gedwongen worden prestaties te leveren.

**Autoritaire stijl** van **leiding**geven;

* Belonen en straffen.
* Betrekt medewerkers niet of nauwelijks bij besluitvorming.

Theorie X werkt vaak als  **selffulfilling prophecy;** medewerkers stellen zich zo op als hun manager hen ziet.

Door die houding 🡪Leidinggevende; zie je wel dat ik gelijk heb. Deze vicieuze cirkel is alleen te doorbreken door de **opvattingen** van de manager te **veranderen.**

**Theorie Y;** veel positiever mensbeeld, tegenovergestelde van Theorie X.

* Werken is natuurlijk, net zo natuurlijk als spelen.
* Medewerkers willen verantwoordelijkheid dragen.
* Geld is niet de enige motiverende factoor, aandacht werkt ook sterk motiverend.
* Medewerkers zijn van nature geneigd creatief mee te denken in het vinden van oplossingen voor problemen.

De manager doet bij Theorie Y een beroep op eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. De manager betrekt dus zijn mensen bij het werk en is meer **begeleidend** dan leidend bezig.

Theorie Y sluit aan bij de Human-relationsbeweging en het Revisionisme.

§5.3 Leiderschapsstijlen

Het leidinggeven vanuit het **gedrag** van de manager

**Autocratisch leiderschap = taakgerichte** manier van leidinggeven.

* Manager zorgt voor de uitvoering van de omschreven doelen en taken.
* Manager heeft centrale rol; deelt de taken in en verwacht dat medewerkers de toegewezen taken uitvoeren.
* Beslissingsbevoegdheden zijn centraal geregeld 🡪 medewerker weinig tot niets te zeggen.
* Voorop staat het uitvoeren van taken, mens komt op de tweede plek.

**Democratisch leiderschap =** meer **mensgericht.**

* De aandacht van de manager gaat vooral uit naar het motiveren en welbevinden van medewerkers.
* De mens die de taak moet verrichten staat centraal en niet de taak zelf.
* Medewerkers mogen beslissingen zelf of in overleg nemen. 🡪 Manager treedt autocratisch op als er geen beslissingen genomen worden of als de gevolgen van een beslissing dreigen af te wijken van de organisatie doelen.
* Betrokkenheid organisatie groot, de mogelijkheden tot het ontwikkelen van creativiteit en innovatie zijn ook groot.

**Laissez-faire-leiderschap =** het vrijlaten van mensen.

* Medewerker heeft **grote vrijheid**.
* Manager oefent nauwelijks persoonlijke invloed uit.
* Manager geeft veel take over aan uitvoerend niveau.
* De productiviteit en kwaliteit van het werk blijft achter.
* Actief leidinggeven levert meer resultaat dan **passief toezien.**

**Ondersteunend leiderschap =** welbevinden van de medewerkers voorop.

* Plezierig werkklimaat is belangrijk.
* Medewerkers worden persoonlijk aangesproken en gekend.
* Kenmerkend; voortdurend streven naar goede **teamgeest**.
* Risico; taken kunnen te weinig aandacht krijgen 🡪 bereiken van ondernemingsdoelstellingen kan in gevaar komen.

**Participerend leiderschap =** manager en medewerkers **delen** informatie en **macht.**

* Managers betrekken medewerkers bij beslissingen 🡪 stimuleert het creatief denken over alternatieven 🡪 de participerende stijl bevordert zowel het **welzijn** van de medewerkers als de **kwaliteit en kwantiteit** van productie of dienstverlening.

Voorwaarden om deze stijl te hanteren:

* Medewerkers moeten een positieve houding hebben tegenover participerende leiderschap.
* Alle medewerkers en managers moeten meedoen.
* Medewerkers beschikken over voldoende kennis en vaardigheden.

Deze stijl werkt goed bij kleinere teams, situaties met complexe taken en niet-routinematige werkzaamheden.

**Flexibel leiderschap = situatie gericht**

* Ontstaan vanuit contingentiebenadering; er is niet één stijl van leidinggeven die in elke situatie juist is.
* Situatie gebonden.

§5.4 Managerial grid van Blake en Mouton

**Blake en Mouton** beoordeelden leiderschapsstijlen op 2 aspecten:

* Aandacht van de manager voor de taken.
* Aandacht van de manager voor de mens.

Uitgewerkt in een schema(assenstelsel):

* Horizontale as(x-as) 🡪 aandacht voor **de** **taken**, schaalverdeling van 1 tot 9.
* Verticale as (y-as) 🡪 aandacht voor **de mens**, schaalverdeling 1 tot 9.
* Dit schema heet:  **managerial grid**
* Cijfer 1 🡪 geringe aandacht.
* Cijfer 9 🡪 maximale aandacht.
* Samengesteld aan de hand van vragenlijsten en observaties.

**5 hoofdstijlen:**

1. **1,1-stijl: Impoverished**
* Van leidinggeven eigenlijk geen sprake.
* Aandacht taken en mens erg gering.
* Manager beperkt zich tot hoogst noodzakelijke om niet in conflict te komen met andere organisatieleden.
1. **1,9-stijl: Country club management**
* Veel aandacht voor de wensen en behoeften van de medewerkers.
* Aandacht taken gering.
* Relaties tussen werknemers zijn uitstekend, werktempo ligt laag.
1. **9,1-stijl: Task**
* Nadruk geheel op taken.
* Manager treed autoritair op 🡪 probeert door planningen en controle een hoog productieresultaat te bereiken.
* Aandacht voor de mens is gering
1. **5,5-stijl: Middle of the road**
* Middenweg; er wordt gezocht naar een compromis tussen productie-eisen en behoeften aan aandacht van medewerkers.
* De aandacht gaat niet verder dan wat voor de productie-eisen nodig is.
1. **9,9-stijl: Team**
* Veel aandacht voor taken en mens 🡪 grote inzet en goede band onderling.
* Werkverhoudingen prettig, productie hoog en motivatie is goed.

Managerial grid is geschikt om de stijl van leidinggeven te **typeren**, dit zegt niet over de **doelmatigheid.** Je moet de manier van leidinggeven afstemmen op je medewerkers. Je moet rekening houden met mensen en de omstandigheden (situatie) 🡪 **contingentie theorie.**

**Situatiegericht leidinggeven**

Blake en Mouton namen aan dat mensen en omstandigheden stabiele factoren waren.

Bij situatiegericht leidinggeven gaan ze er van uit dat iedere medewerker en omgeving ander is.

2 invloedsfacotoren: de **medewerker** en de **omstandigheden.**

Situatiegericht leidinggeven is alleen mogelijk als een manager zijn stijl van leidinggeven voortdurend kan aanpassen aan de individuele medewerker.

De stijl van leidinggeven moet (tijdelijk) veranderd worden om een probleem op te lossen in **bepaalde omstandigheden**.

§5.5 Managementmethoden

Hoe managers al hun taken kunnen vervullen. Geven van leiding is 1 taak, dit gaat over alle taken.

**Integraal management**

* Manager of groep managers verantwoordelijk voor alle aspecten van het beleid.
* Veel gebruik gemaakt van stafdiensten.

**Management by direction**

* Theorie X; manager denkt dat medewerkers geen zin hebben in werk, geen verantwoordelijkheid dragen en alleen iets onder dwang uitvoeren.
* Manager geeft gedetailleerde aanwijzingen en controleert streng.
* Eigen inbreng werknemers 🡪 niet welkom.

**Management by objectives (MBO)**

* Vaststellen van doelen, die worden bepaald door overleg tussen managers en medewerkers.
* MBO kan op verschillende niveaus plaatsvinden.
* In overleg stellen ze de gezamenlijk te bereiken resultaten en een tijdplanning op.
* Hiërarchie van doelen die elkaar onderling beïnvloeden. 🡪 samen moeten ze leiden naar de realisatie van het organisatiedoel.

**MBO probeert de eenheid van leiding in de organisatie schematisch te verbeteren.**

**Eenheid van leiding** = iedere medewerkers streeft hetzelfde doel na.

Kenmerkend MBO: **onderling overleg** over doelafspraken **🡪** organisatiedoelen en individuele doelen van medewerkers worden daarmee beter op elkaar afgestemd.

**Management by exception (MBE)**

* Normen worden gekoppeld aan doelstellingen.
* Om afwijkingen van die normen vast te stellen, is er een uitgebreid controlesysteem nodig.
* Medewerkers kunnen aan de hand van het systeem, binnen **vastgestelde grenzen**, hun eigen voortgang controleren en bijsturen.
* Doel systeem: vergaande delegatie mogelijk maken.
* Manager hoeft alleen bij uitzondering in te grijpen 🡪 als afwijkingen buiten de tolerantiegrenzen vallen.

**Management by walking around**

* Manager vaak aanwezig op de werkplek. (kijkt, luistert, observeert, geeft aanwijzingen, praat).
* Door die aanwezigheid 🡪 minder tijd over voor andere managementtaken.
* ‘rondlopen’ kan demotiverend werken op medewerkers (voelen gecontroleerd en ervaren geen vertrouwen).
* Geschikt voor: medewerkers die niet erg bekwaam zijn en slecht gemotiveerd zijn.

**Management by delegation**

* Delegeren van taken.
* **Taakdelegatie** maar ook het delegeren van **bijbehorende verantwoordelijkheden** en **bevoegdheden.**
* Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden 🡪 **onlosmakelijke eenheid**
* Degene die delegeert is verantwoordelijk voor het kiezen van de juiste persoon om de taak te vervullen. En degene aan wie gedelegeerd wordt, is verantwoordelijk voor de uitvoering van de taak.

**Delegeren van taken** = het overdragen van taken aan één of meer anderen.

Taakdelegatie

1. **Structurele delegatie**
* Permanente vorm van delegeren.
* Niet zonder meer structureel (blijvend) delegeren. (beperkt eigen functie, breidt die van een ander uit)
* Manager is bezig met **functievorming** of functieverandering.
1. **Incidentele delegatie**
* Als er een nieuwe, tijdelijke taak voordoet, die niemand in zijn functiebeschrijving heeft staan.
* Als iemand afwezig/ziek etc. is moeten de taken van die functionaris door een ander worden uitgevoerd; ze worden gedelegeerd.

Voorwaarden voor het delegeren van taken:

* De functionaris aan wie een taak wordt gedelegeerd, moet voldoende deskundigheid hebben om de taak uit te voeren.
* De functionaris aan wie de taak wordt gedelegeerd, moet beschikken over voldoende tijd en de juiste middelen om de taak uit te voeren.
* De opdracht moet duidelijk zijn.
* De functionaris moet de te delegeren taak accepteren.

§5.6 Humanresourcesmanagement (HRM)

HRM is een managementopvatting met consequenties voor de hele organisatie (niet alleen voor sociaal beleid)

**HRM =** het op een methodische en systematische manier verwerven, ontwikkelen en benutten van menselijke mogelijkheden, voor zowel medewerkers als organisatie.

HRM gaat ervanuit dat medewerkers **onbenutte capaciteiten** hebben. Als de organisatie zorgt voor een omgeving waarin deze capaciteiten volledig tot hun recht komen 🡪 meer tevredenheid en betere prestaties.

HRM wil **menselijke mogelijkheden** op alle niveaus **maximaal benutten**.

HRM doet dat door een dynamisch evenwicht te krijgen tussen organisatiestructuur en menselijke capaciteiten.

De keuze voor HRM is een **strategische keuze**, geeft weerslag op de hele organisatie.

Het is een beleidskeuze die compleet met doelstellingen, deelplannen, activiteiten, middelen en tijdplanningen uitgewerkt.

Voorwaarden om HRM te laten slagen:

* Management is **werkelijk overtuigd** van het belang van menselijke inzet en laat dit ook merken.
* Het management richt zich bij beleids- en besluitvorming systematisch op **integratie** van het **personeelsbeleid** in het totaalbeleid.
* Het management beschikt over een **samenhangend systeem** van uitgangspunten, doelen, managementtechnieken en individuele personeelsontwikkelings- en begeleidingssystemen.

Kritische kanttekeningen bij HRM

* **Risico van inflexibel personeelsbeleid. :** HRM grijpt niet alleen diep in de structuur, maar ook in de cultuur van de organisatie. Door invoering van HRM kan de organisatie niet meer goed inspelen op de veranderende opvattingen over de mens in de organisatie. Dit is het tegenovergestelde van wat de organisatie wil bereiken; flexibiliteit.
* **Risico van selectief personeelsbeleid. :** De mensen met ‘**schaarse’ capaciteiten** krijgen veel individuele aandacht en ze ‘vergeten’ de andere medewerkers.
* **Risico van ondoelmatigheid. :** de organisatie moet behoefte hebben aan de vaardigheden waarvoor medewerkers zich laten bijscholen. 🡪 voor mensen die tijd en moeite in bijscholing hebben gestopt van hun vaardigheden en de organisatie doet hier niets mee 🡪 frustrerend voor de medewerker
* **Risico van individualistische werkhouding. :** kracht HRM dat medewerker als individu wordt aangesproken. Dit kan in strijd zijn met de collectieve gedachten en het belang van de organisatie.