

Management & Organisatie

Hoofdstuk 6 Management

1. Manager

Een **manager** kan gedefinieerd worden als een persoon die het handelen van andere mensen in en organisatie op gang brengt en stuurt. Een manager is veelal verantwoordelijk voor het (financiële) resultaat van een divisie en geeft leiding aan een groep medewerkers.

Onder het **management** wordt de **organisatieleiding** verstaan die tot taak heeft de onderneming te besturen. Aangezien het vaak om verschillende personen gaat die deze taak gezamenlijk uitvoeren, wordt er ook wel gesproken van het **managementteam**. Het managementteam bestaat uit verschillende deskundigheden afkomstig uit functionele gebieden.

2. Manager in de organisatie

Werkzaamheden van de manager

Als we in organisaties naar het management kijken, kunnen we in hun werkzaamheden een splitsing maken tussen het niveau van de werkzaamheden en de activiteiten van het management.

Managementniveaus

Er is een scheiding tussen **uitvoerende werkzaamheden en leidinggeven**. Hierdoor ontstaan er een aantal niveaus waarop managers leidinggeven aan medewerkers. Het aantal managementlagen is afhankelijk van de omvang, specialisatieniveau, type organisatie en het organisatiebeleid. De managementniveaus zijn:

- **Topmanagement**. Is verantwoordelijk voor de algehele leiding van de organisatie.
- **Middenmanagement**. Stuurt de activiteiten aan van de uitvoerende medewerkers. Het kan uit meer dan één niveau bestaan.
- **Lager management**. Het middenmanagement stuurt het lager management aan. Dit bestaat uit de afdelingschefs of groep managers.

De managementniveaus kennen verschillende bestuurlijke taken. Het gaat hierbij om beleid formulerende en uitvoerende taken. **Beleid formulerende** taken zijn taken die op het terrein liggen van vooruitzien, voorspellen, plannen en organiseren. Deze taken hebben vooral te maken met delegeren van werkzaamheden en het controleren en motiveren van de werknemers. Het middenmanagement houdt zich bezig met beleid **formulerende/uitvoerende taken**. Het lagere management zal het beleid van het middenmanagement **uitvoeren**.

Activiteiten van het management

De **functionele manager** is verantwoordelijk voor één activiteit die binnen de organisatie verricht moet worden. Ook de medewerkers aan wie deze manager leidinggeeft, houden zich alleen bezig met deze activiteit. De **algemene manager** is verantwoordelijk voor alle activiteiten binnen het organisatorische gedeelte.

Binnen de werkzaamheden van het management is een aantal tendensen zichtbaar:

- Organisaties worden steeds meer **afgeplat**. Dit betekent dat in een organisatie minder managementniveaus en managers aanwezig zijn vanwege een integratie van het lager en middenmanagement.

- De taak van de manager bestaat in toenemende mate uit het **coachen** van zijn medewerkers en steeds minder uit het direct leidinggeven, zoals de klassieke manager deed.
- In organisaties zien we een **verschuiving** van functionele managers naar algemene managers. Dit wordt veroorzaakt door organisatieontwikkelingen. Organisaties worden steeds meer opgedeeld in meer of minder autonome (**business**) **units**, die verantwoordelijk zijn voor bijvoorbeeld alle activiteiten gericht op een product-marktcombinatie.

Rollen van de manager

Dit zijn de gedragspatronen wat verwacht wordt van iemand. De drie rollen zijn:

A. Interpersoonlijke rollen

De manager geeft leiding aan medewerkers en is verantwoordelijk voor de **voortgang** en het **resultaat** van processen die onder zijn competentie vallen. In het onderhouden van relaties zal de manager de processen op een zo goed mogelijke wijze moeten besturen en de belangen van de groep behartigen. De voornaamste rollen zijn die als:

- Boegbeeld
- Leider
- Liaison officer

De laatste rol bestaat uit **contacten onderhouden** buiten de eigen organisatorische eenheid. Deze contacten zijn als het ware een eigen extern gericht **informatiesysteem**, dat kan gebruikt worden bij de werkzaamheden binnen de eenheid.

B. Informationele rollen

De manager dient te beschikken over **voldoende informatie** om zijn organisatie te kunnen besturen. Daarom zal de manager steeds op de hoogte moeten blijven van **veranderingen** in de organisatie en de resultaten van zijn afdeling. Deze informatie communiceert de manager weer met zijn organisatieleden en belanghebbenden buiten de organisatie. Informatie wordt steeds belangrijker om adequaat te kunnen ingrijpen in een voortdurend veranderde omgeving.

De voornaamste rollen zijn die als:

- Waarnemer
- Verspreider
- Woordvoerder

C. Besluitvormende rollen

Als bestuurder van een eenheid van de organisatie zal de manager richting moeten geven aan het uit te voeren beleid. Aan de hand van de verzamelde informatie en persoonlijke contacten zal de manager **kansen en bedreigingen** vanuit de omgeving alsmede de **sterke en zwakke kanten** van de organisatie-eenheid vertalen in **beslissingen**. De manager kan hierbij niet alles overzien en heeft zijn medewerkers nodig om te komen tot een goede besluitvorming. De volgende rollen zijn daarbij van belang:

- Ondernemer
- Oplosser van strubbelingen
- Toewijzen van middelen
- Onderhandelaar

De manager is het belangrijkste deel van zijn tijd bezig met het **communiceren** met de organisatieleden en mensen buiten de organisatie.

Topmanagers

De topmanager in een organisatie is, ondanks een vergaande decentralisatie van bevoegdheden, de belangrijkste inspirator en initiator van de huidige moderne onderneming. Verder hebben topmanagers een **symboolfunctie**. Zij zijn verantwoordelijk voor successen of faillissementen. Hieruit volgt dat het van groot belang is dat deze functie door personen met specifieke kwaliteiten worden uitgevoerd. De topmanager zal een **great communicator** moeten zijn die medewerkers inspireert.

Middenmanagement

Met het middenmanagement worden in beginsel alle leidinggevenden onder het topmanagement aangeduid. Het middenmanagement is belangrijk aangezien dit management uitvoering moet geven aan het algemeen beleid en veelal direct leiding moeten geven aan de uitvoerenden. De belangrijkste taken van midden managers zijn:

- Leiding geven aan en sturing van activiteiten
- Nemen van operationele beslissingen
- Doorgeven van informatie top-down en bottom-up
- Plannen
- Organiseren van de werkzaamheden
- Motiveren van medewerkers
- Onderhouden van interne en externe contacten
- Rapporteren
- Genereren van business

Het middenmanagement heeft **beleidsformulerende en uitvoerende taken**. Er komen steeds meer beleidsformulerende taken bij dankzij de decentralisatie van het topmanagement. Het middenmanagement heeft met name een sleutelpositie in organisaties waar het gaat om het doorvoeren van veranderingen. Het middenmanagement zit altijd tussen twee vuren, het topmanagement en de medewerkers.

Onder **verplating** wordt het verminderen van het aantal managementlagen verstaan. Veel (grote) organisaties rekenen af met overbodige bureaucratie en hiërarchie. Het **middenkader** vangt deze klappen op. Organisaties dienen zich concurrerender en slagvaardiger op te stellen. Verplating heeft ook consequenties voor managementstijl, budgetteringstechnieken en personeelsbeleid. Een **consequentie** van de verplating van organisaties is dat een doorgroei naar een hoger managementniveau slechts voor enkele mensen mogelijk is. In de toekomst zal meer gebruik gemaakt worden van horizontale verplaatsing in organisaties om mensen de mogelijkheid te geven een nieuwe uitdaging aan te gaan en zich verder te ontwikkelen.

Managers bij de overheid

Aan **managers bij de overheid** worden andere eisen gesteld dan managers in het bedrijfsleven. Een belangrijke reden hiervoor is dat bij overheidsmanagementfuncties **de bestuurlijke-politieke factor** van groot belang is. Leiderschapsfuncties bij de overheid kunnen verdeeld worden in **die van bestuur** en **die van ambtelijke top**.

Aan topambtenaren bij ministeries en centrale overheidsorganen worden andere eisen gesteld dan aan topmanagers in de marktsector. Enkele redenen hiervoor zijn:

- De overheid kent **geen marktgerichte organisatie**. Het richtsnoer voor handelen wordt bepaald door de wil van de volksvertegenwoordiging, Provinciale Staten of de gemeenteraad.
- Er is bij de overheid en grotere **onduidelijkheid over de te leveren producten**. De producten met bijbehorende prijzen komen tot stand onder invloed van steeds wisselende politieke en bestuurlijke besluitvorming.
- Bij de overheid is de **bijdrage** van het management aan het financiële eindresultaat minder goed aan te geven dan in de marktsector.
- Verder wordt aan de overheid een aantal **eisen** gesteld met betrekking tot de wijze van inrichting en de uitvoering van het werk, die niet in de marktsector worden gesteld.

Eisen voor topambtenaren:

- Zij dienen inzicht te hebben in maatschappelijke en bestuurlijke verhoudingen en democratisch bestel.
- Zij dienen te kunnen omgaan met belangentegenstellingen.
- Zij moeten beschikken over een zeer grondige kennis van de beleidsterreinen waarop zij werkzaam zijn.

Vrouwelijke managers

Er wordt gesproken van een glazen plafond voor vrouwen omdat hogere managementposities voor vrouwen moeilijk bereikbaar zijn. Met een glazen plafond wordt de moeizame barrière bedoeld die de doorgroei van vrouwen naar hogere posities in organisaties tegenhoudt. Vanaf 2012 moet er minimaal 30% vrouwen in de raad van bestuur of de raad van commissarissen hebben. Halen ze dit niet, dan moeten ze verantwoording afleggen in hun jaarverslag.

3. Manager als leidinggevende

Henri Fayol onderscheidde een aantal bestuurlijke taken van leidinggeven, namelijk:

- | | | |
|---------------|----------------|---------------|
| - Vooruitzien | - Bevel voeren | - Controleren |
| - Organiseren | - Coördineren | |

Manager en macht

De functie van het leidinggeven is het leiden van een organisatie naar een doel. Hierbij kan de manager gebruik maken van zijn macht. Hieronder wordt verstaan: het vermogen om invloed uit te oefenen op medewerkers. In het kader van macht wordt stilgestaan bij twee belangrijke facetten van macht, namelijk:

- | | |
|-----------------|------------------|
| - Machtsbronnen | - Machtsrelaties |
|-----------------|------------------|

Machtsbronnen

Gezag ontleent een manager aan de wijze waarop hij omgaat met zijn macht. Gezag is gebaseerd op de erkenning of rechtmatigheid om invloed uit te oefenen. In organisaties erkent men dat bepaalde personen gerechtigd zijn macht uit te voeren. Een manager heeft verschillende soorten bronnen om zijn macht uit te voeren. Er zijn 5 machtsbronnen:

1. **Beloningsmacht.** Dit is het vermogen iemands gedrag via beloning te beïnvloeden. Beloning is dan een instrument om een bepaald gedrag te stimuleren.
2. **Afgedwongen macht.** Dit is het vermogen iemands gedrag via straf te beïnvloeden. Bij afgedwongen macht gaat het om het verhinderen of bestrijden van bepaald gedrag.
3. **Legitieme macht.** Hierbij erkent een medewerker dat de manager de mogelijkheid heeft, binnen bepaalde grenzen, zijn gedrag te sturen. Dit wordt gezien als normaal.
4. **Expertisemacht.** Dit is het vermogen iemands gedrag via speciale of relevante kennis te beïnvloeden. Hierbij is de macht gebaseerd op deskundigheid van de manager.
5. **Referentiemacht.** Dit is het vermogen iemands gedrag te beïnvloeden op basis van prestige of bewondering voor de manager. De manager beschikt over charisma.

Positie gebonden machtsmiddelen

Deze machtsmiddelen kan de manager hanteren om bepaald gedrag of om bepaalde handelingen te stimuleren of af te remmen. Hierbij kan worden gedacht aan:

- **Fysieke middelen.** Deze machtsmiddelen zijn indirect van karakter. Dit zijn bijvoorbeeld faciliteiten waarover men kan beschikken en de inrichting van kantoren worden de werkzaamheden van medewerkers beïnvloed.
- **Economische middelen.** Hierbij gaat het vooral om financiële machtsmiddelen.
- **Informatiemiddelen.** Door bepaalde informatie wel of niet te geven of door medewerkers wel of geen toegang te geven tot informatiedragers kan beeldvorming en meningsvorming met betrekking tot situaties of activiteiten gestuurd of beïnvloed worden.

Persoons gebonden machtsmiddelen

Dit is gebonden aan de persoon zelf. Een manager heeft twee persoonsgebonden machtsmiddelen tot zijn beschikking:

1. Expertise of deskundigheid.
2. Relationele middelen. Hoe gaat de manager om met zijn medewerkers.

Beslissingsmacht is nodig om de organisatie te sturen naar de doelen die gesteld zijn. Twee machtstheorieën zijn hierbij van belang: het harmoniemodel en het partijenmodel. Het **harmoniemodel** gaat ervan uit dat in een organisatie medewerkers en/of afdelingen aanwezig zijn die dezelfde belangen hebben, waardoor macht door de manager maar zelden gebruikt hoeft te worden om te komen tot een bepaalde afstemming. In het **partijenmodel** daarentegen is geen sprake van een harmonie tussen de verschillende medewerkers of afdelingen. Hierbij hebben de medewerkers en afdelingen conflicterende belangen. De manager heeft macht nodig om de conflicterende belangen zo te sturen dat de ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd.

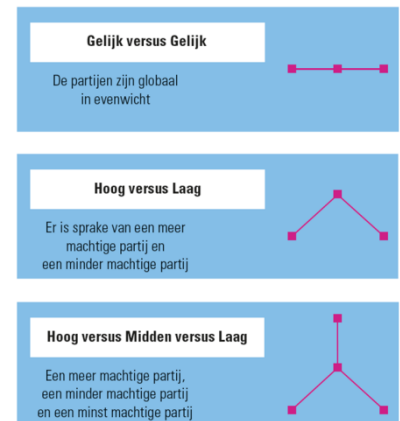
Machtsrelaties

Tussen twee personen ontstaat altijd een **machtsrelatie**. In het uitvoeren van activiteiten is deze machtsrelatie een **sturend instrument** bij ons doen en laten. Door een machtsrelatie ontstaat er dus een afhankelijkheidsrelatie tussen personen. Een machtsrelatie kan verschillende vormen aan nemen. Drie basisvormen zijn de volgende:

1. Gelijk versus gelijk
2. Hoog versus laag
3. Hoog versus midden versus laag

De drie basisvormen hebben elk consequenties voor het gedrag van betrokken personen. In een organisatie moet men zich daarvan bewust zijn en de nadelen van zo een basisvorm zo veel mogelijk doorbreken of vermijden. Dit kan door binnen een machtsrelatie bepaalde aspecten van de afhankelijkheidsrelatie te benadrukken of af te zwakken.

FIGUUR 6.4 DRIE BASISVORMEN VAN EEN MACHTSRELATIE



1. Gelijk versus gelijk

Het uitgangspunt is **evenwicht** in de machtsrelatie. In de praktijk valt het op dat men in deze situatie de neiging heeft elkaar te beconcurreren of met elkaar een competitiestrijd aan te gaan. In organisaties leidt dit vaak tot **sub optimalisatie**. Dit is een situatie waarbij personen vooral gericht zijn op hun eigen functioneren en de organisatie als geheel nauwelijks aandacht krijgt. Kansen blijven hierdoor liggen en het resultaat is niet optimaal. Mogelijkheden om deze nadelen te vermijden of te bestrijden zijn:

- Te komen tot betere **afstemmingsprocedures** tussen partijen.
- De partijen te **scholen in onderhandelingsprocessen** waardoor het meer gaat om de zaak dan om de persoon.
- Te benadrukken dat de **centrale focus** van handelen de overkoepelde doelstelling van de organisatie is: het **wij-gevoel** te stimuleren. De wederzijdse afhankelijkheid wordt hierdoor sterker ontwikkeld, waardoor een betere basis wordt gevormd voor samenwerking in plaats van competitie.
- De **scheidslijnen** tussen elkaars functioneren te verhinderen en duidelijker af te bakenen. De taken van iedereen moeten duidelijk worden aangegeven en ook waar de specifieke verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen.

2. Hoog versus laag

De macht is **ongelijk** verdeeld, er bestaat een hiërarchische relatie tussen de verschillende partijen. Gedrag binnen deze relatie heeft het gevaar in zich dat de hoogte in rang steeds meer grip wil hebben op zijn ondergeschikten, en waarbij juist de minderen in rang zijn autonomie willen handhaven en/of wil verstevigen. Nadelen voor de organisatie als geheel liggen vooral op het gebied van **motivatie en weerstand tegen veranderen**. Mogelijkheden om deze nadelen te vermijden of te bestrijden zijn als volgende:

- Het aanpassen van de stijl van de leidinggeven.
- Het instellen van inspraakprocedures en participatie in de besluitvorming.

- De persoonlijke uitingen van macht worden vermeden en vervangen door procedures en methodes.
- Het delegeren van verantwoordelijkheden en de daar bijbehorende bevoegdheden, om zodoende de motivatie te stimuleren.

3. Hoog versus midden versus laag

In deze situatie zien we het **functioneren** van het middenkader terug. In de praktijk blijkt dat deze relatie leidt tot rolconflicten, rolonduidelijkheden en stress. Aanbevelingen aangaande het functioneren van deze machtsrelatie komen in de praktijk neer op **twee mogelijke opties**: of we laten de machtsrelatie zoals zij is en we **bestrijden of vermijden** zo veel mogelijk nadelen, of we heffen de machtsrelatie op en zetten haar om in een andere. Als de relatie intact wordt gehouden, zijn **communicatieverbetering en functieverduidelijking** aspecten waarop gelet kan worden.

Ook kan gekozen worden de machtsrelatie te **wijzigen**. Een voorbeeld hiervan is over te gaan op **verplattung of horizontalisering** van de organisatie. Hierdoor ontstaan minder tussenfuncties en komen de hiervoor beschreven nadelen minder snel voor.

Leiderschap

Om de organisatiedoelen te bereiken zal de leider over bepaalde kwaliteiten moeten beschikken. Het gaat hierbij om een combinatie van **aanleg en opleiding**. **Levenservaring*** blijkt ook een grote invloed op de kwaliteit van leiderschap. Medewerkers verwachten van hun leider dat deze hen kan helpen om hun werk tot een zinvolle en prettige tijdsbesteding te maken. Er mag worden gesteld dat iemand een leider is wanneer hij:

- Aanhangers of volgelingen weet te trekken
- Demonstreert dat hij de beste methode heeft om de wensen van zijn aanhang te vervullen
- Op een deskundige wijze met deze methode kan omgaan

Leiderschap betekent dat de leider macht bezit om in samenwerking met zijn medewerkers de ontwikkelingen van de organisatie te bepalen. Echte leiders hebben bepaalde eigenschappen die hen van andere onderscheiden. Sommige zijn aangeboren terwijl andere kunnen worden aangeleerd. De **leider-medewerker relatie** kent de volgende eigenschappen:

- Medewerkers beschouwen hun leider op de een of andere manier als bovenmenselijk.
- De medewerkers geloven de verklaringen van de leider blindelings.
- Medewerkers volgen hun leider onvoorwaardelijk.
- Medewerkers geven de leider absolute emotionele steun.

Leiderschapsstijlen

De wijze waarop en de houding waarmee leiding wordt gegeven, komt tot uitdrukking in een leiderschapsstijl. Een leiderschapsstijl laat zich typeren aan de hand van een aantal kenmerken.

De volgende theorieën met betrekking tot leiderschapsstijlen worden besproken:

1. Leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker
2. X-Y-theorie
3. Leiderschapsdiagram
4. Driedimensionaal leiderschapsmodel
5. Situationeel leiderschap
6. Situatieafhankelijk leiderschap
7. Transformationeel leiderschap
8. Zelfleiderschap

1. Leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker

Hierbij kunnen drie basisstijlen worden onderscheiden waarbij voornamelijk gekeken wordt naar de mogelijkheid van inspraak van de medewerker en de mate van beslissingsbevoegdheid. Deze leiderschapsstijlen zijn:

- A. Autoritair leiderschap
- B. Democratisch leiderschap
- C. Participerend leiderschap

Autoritair leiderschap

Bij deze leiderschapsstijl geeft de leider bevelen aan medewerkers over het verrichten van werk en de wijze waarop zij zich dienen te gedragen. Macht wordt als middel gebruikt om gezag uit te oefenen. Er is sprake van een strikt hiërarchische verhouding. Ruimte voor inspraak en discussie is er niet. De leider neemt zelf alle beslissingen. Er kan sprake zijn van een persoonlijke controle en de leider is sterk gericht op het behalen van resultaat.

Democratisch leiderschap

Het leidinggeven is een groepsfunctie geworden. Democratisch genomen beslissingen in de groep of het team moeten alleen nog worden uitgevoerd. Organisatieleden nemen hier dus daadwerkelijk deel aan het bestuur van de organisatie of afdeling. De rol van de leidinggevende is die van begeleider of coördinator. Het gevaar is de aanwezigheid van geringe slagvaardigheid en besluiteloosheid.

Participerend leiderschap

De leidinggevende behoudt de verantwoordelijkheid voor de wijze waarop de taken op zijn afdeling worden uitgevoerd. Er wordt een beroep gedaan op de organisatieleden om te participeren in overlegorganen en de leidinggevende te informeren en te adviseren. De uiteindelijke beslissing wordt door de leider genomen waarbij hij zich laat adviseren en beïnvloeden door zijn medewerkers.

Resultaten

- Autoritair leiderschap leidt op korte termijn tot hoge prestaties.
- Autoritair leiderschap leidt tot afhankelijkheid van de werknemers.
- De invloed van participatief en democratisch leiderschap is dat:
 - Medewerkers gemotiveerder zijn en initiatief tonen.
 - Medewerkers minder afhankelijk zijn en meer zelfstandig kunnen werken.
 - Er minder agressie valt waar te nemen.
 - Het teamwork bevordert.

2. X-Y-theorie

Theorie X (autoritair):

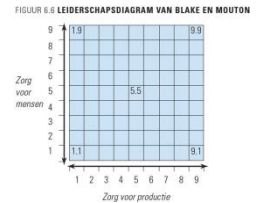
- Een mens is lui en heeft een afkeer van werken.
- Een mens wil en kan niet denken.
- Een mens moet gedwongen worden tot presteren en is alleen geïnteresseerd in geld.
- Een mens schuwt het dragen van verantwoordelijkheid en staat het liefst onder leiding.

Theorie Y (participatief en democratisch):

- Een mens wil graag werken en vindt het even natuurlijk als ontspannen.
- Een mens is vindingrijk, creatief en heeft verbeeldingskracht.
- Een mens presteert als hij zichzelf kan ontplooien en als hij beloond wordt in immateriële waarden, geld is niet de enige prikkel.
- Een mens is bereid om verantwoordelijkheid te dragen.

3. Leiderschapsdiagram

Het uitgangspunt van hun model is dat een leiderschapsstijl niet eendimensionaal bekeken kan worden. Zij komen tot de conclusie dat twee dimensies van ieder leiderschap belangrijke elementen zijn bij het bereiken van goede resultaten, namelijk de mate van productie- of taakgerichtheid en de mate van mensgerichtheid.



Het leiderschapsdiagram deelt de stijl van managers op in categorieën die gebaseerd zijn op de wijze waarop de productiegerichte en mensgerichte dimensiestijlen met elkaar samenhangen. Blake en Mouton hebben op basis van het leiderschapsdiagram vijf verschillende leiderschapsstijlen ontwikkeld:

1. **Verschraald management** (1.1). Deze stijl wordt gekenmerkt door een zeer geringe aandacht voor zowel de groepstaak als de menselijke aspecten van het werk.
2. **Taakgericht of autoritair management** (9.1). Dit is een zeer productiegerichte stijl waar nauwelijks sprake is van aandacht voor de mens. Het betreft taakgericht leiderschap.
3. **Country club management** (1.9). De stijl van de gezelligheidsvereniging met veel aandacht voor het welzijn van de medewerker en nauwelijks aandacht voor de productie.
4. **Gulden middenweg** (5.5). Met een in het diagram evenwichtig verdeelde aandacht voor zowel de productie als de mens.
5. **Teamgericht of democratisch management** (9.9). Teamleiderschap, waarbij door middel van een goede sfeer en samenwerking binnen de groep een hoge efficiency wordt nagestreefd.

4. Driedimensionaal leiderschapsmodel

Willem Reddin heeft aan het leiderschapsdiagram een derde dimensie toegevoegd die van invloed is op de leiderschapsstijl, effectiviteit. De drie dimensies zijn:

1. Aandacht voor de mensen.
2. Aandacht voor de productie of taak
3. Effectiviteit.

Op grond van de theorie, die tweedimensionaal van aard is, komt Reddin tot vier verschillende basisleiderschapsstijlen:

1. **De relatiestijl**. Deze stijl wordt toegepast door managers die regelmatig en langdurig met hun medewerkers kunnen communiceren. De manager staat open voor alles wat er heerst, leeft en speelt bij de medewerkers en beschikt over goede sociale vaardigheden.
2. **De integratiestijl**. Hiervan is sprake indien de manager zijn werk afstemt op het werk van andere managers. De manager maakt minder gebruik van zijn macht en meer van allerlei motivatietechnieken.
3. **De afscheidingsstijl**. Hierbij hecht de manager veel waarde aan procedures, richtlijnen, methoden en systemen. Het gaat dan veelal om routinematige zaken die conform bepaalde voorschriften kunnen worden opgedragen en uitgevoerd.
4. **De toewijdingsstijl**. De manager is veelal een vakspecialist die leiding geeft aan ondergeschikten die in korte tijd grote hoeveelheden werk moeten verzetten. Dit type leiderschap toont vaak trekken van autocratie, dat wil zeggen onbeperkte alleenheerschappij.

Leidinggevendendienen over bepaalde eigenschappen te beschikken die hun optreden in verschillende situaties effectief kunnen maken. Het gaat hierbij onder meer om:

- **Stijlbewustheid**. Hiermee wordt bedoeld dat de leidinggevende zich bewust is van zijn eigen stijl van leidinggeven en deze ook kan beoordelen.
- **Situationele gevoeligheid**. De leidinggevende zal elke situatie moeten kunnen taxeren en beoordelen.
- **Stijlflexibiliteit**. Het vermogen om de leiderschapsstijl aan te passen aan een (veranderde) situatie.
- **Veranderingsvaardigheid**. De vaardigheid om de situatie op een zodanige wijze te veranderen dat deze effectiever kan worden bestuurd.

FIGUUR 6.10 FACTOREN DIE INVLOED UITOEFENEN OP DE EFFECTIEVE LEIDERSCHAPSSTIJL



5. Situationeel leiderschap

Uit de praktijk is gebleken dat effectieve managers niet over dezelfde eigenschappen beschikken en dat in verschillende situaties ook andere leiderschapsstijlen moeten worden toegepast om te komen tot een optimaal resultaat. Hieruit kan worden geconcludeerd worden dat er niet slechts één manier is van effectief leiderschap. Daarom heeft nader onderzoek zich vooral gericht op het benoemen van factoren die in elke situatie van invloed zijn op de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl. Deze benadering wordt ook wel de **contingentiebenadering** genoemd.

De benadering van Paul Hersey en Kenneth Blanchard wordt situationeel leiderschap genoemd, waarbij de leiderschapsstijl afhankelijk gesteld wordt van de mogelijkheden van de medewerker. Het criterium is het niveau van de **taakvolwassenheid** van de medewerker. Onder taakvolwassenheid verstaan we de bekwaamheid om een bepaalde taak uit te voeren en de bereidheid om die taak en de daarbij behorende verantwoordelijkheden te aanvaarden. De mate waarin een medewerker een taakvolwassen gedrag vertoont, wordt dus verklaard door twee criteria:

1. De bekwaamheid van de medewerker (opleiding, ervaring).
2. De bereidheid van de medewerker verantwoordelijkheid te aanvaarden (nieuwsgierigheid, zelfvertrouwen).

Op deze twee criteria kan een werknemer verschillend scoren:

1. Niet bekwaamheid en niet bereid (M1).
2. Niet bekwaam en wel bereid (M2).
3. Wel bekwaam en niet bereid (M3).
4. Bekwaam en zelfstandig (M4).

Taakgerichtheid houdt in dat de manager zijn medewerker in een bepaalde mate richtlijnen moet geven bij de uitvoering van zijn werkzaamheden. Hierbij gaat het om de capaciteit en de ervaring van de medewerker. **Relatiegerichtheid** houdt in dat de manager in een bepaalde mate ondersteuning moet verlenen. Hierbij gaat het vooral om aspecten als presentatiegerichtheid en verantwoordelijkheidsbesef.

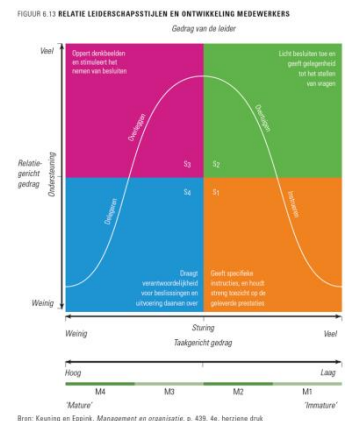
- **Overleggen**. Dit wordt gekenmerkt door veel nadruk op relatiegerichtheid en weinig op taakgerichtheid. De medewerker krijgt weinig sturing maar veel ondersteuning. Besluiten worden gezamenlijk genomen. De leidinggevende stimuleert de medewerker bij zijn werkzaamheden.
- **Overtuigen**. Dit wordt gekenmerkt door beide dimensies: veel nadruk op de taak en op de relatie. De medewerker krijgt veel sturing en ondersteuning. De leidinggevende geeft opdrachten en begeleiden.
- **Delegeren**. Er is sprake van weinig relatie als taakgerichtheid. De leidinggevende geeft weinig sturing en ondersteuning.
- **Instrueren**. De medewerker ontvangt veel sturing maar weinig ondersteuning. Er is sprake van hoge mate van taakgerichtheid, maar de relatiegerichtheid is laag. De leidinggevende geeft de opdracht aan de werknemer maar krijgt weinig ondersteuning.

Er is een model van **leidingontvangststijlen**:

1. De situatie waarbinnen leidinggegeven wordt.
2. De taakvaardigheid van de leiding ontvangende.
3. De relatievaardigheid van de leiding ontvangende.

De vier leidingontvangststijlen zijn:

1. **De leergierige leiding ontvangende.** Behoeft aan kennis en vaardigheden maar weinig behoefte aan schouderklopjes en ondersteuning. De leiding ontvangende is gemotiveerd, nieuwsgierig en wil het liefst zo snel mogelijk alles weten van de taak.
2. **De afhakende leiding ontvangende.** Behoeft aan kennis en schouderklopjes. De leiding ontvangende heeft nog niet de vereiste bekwaamheid en is niet zonder meer bereid taken uit te voeren. Hij ziet het niet meer zitten.
3. **De miskende leiding ontvangende.** Weinig behoefte aan kennis, veel behoefte aan erkenning. De leiding ontvangende is redelijk vakbekwaam en houdt er veel eigen meningen op na over hoe het anders moet.
4. **De zelfstandige leiding ontvangende.** Grote vakbekwaamheid, groot zelfvertrouwen. Wil graag zelf verantwoordelijkheid nemen en dragen.



6. Situatieafhankelijk leiderschap

Het uitgangspunt van Fiedler is dat het voor managers moeilijk is hun succesvolle managementstijl te veranderen, juist als de situatie daarom vraagt. Effectieve groepsprestaties kunnen pas dan gerealiseerd worden, wanneer de manager op de situatie is afgestemd of andersom. **Effectiviteit** wordt door Fiedler eenvoudig gemeten: in hoeverre iemand met wie hij het minst kan samenwerken positief of negatief over hem oordeelt.

Fiedler onderscheidt een **drietal leiderschapssituaties** die van invloed zijn op het leiderschapssucces:

1. De relatie tussen de manager en de medewerker, de leider-groepsrelatie.
2. De taakstructuur: de omvang en aard van de taak die de groep wordt opgedragen.
3. De machtspositie van de manager.

Fiedler heeft op basis van deze drie leiderschapssituaties **acht mogelijke situaties** bestudeerd en uitspraken gedaan in hoeverre een bepaald soort leiderschapstijl effectief is.

Het model brengt vooral naar voren dat de manager afhankelijk van de situatie zijn leiderschapstijl moet aanpassen. Twee voorbeelden van situaties die vragen om een aangepaste leiderschapstijl zijn:

- a. Een organisatie waarin professionals werkzaam zijn.
- b. Een organisatie die in een bepaalde ontwikkelingsfase verkeert.

a. Een organisatie waarin professionals werkzaam zijn

Professionals zijn mensen die relatief zelfstandig hun denkkraft, deskundigheid, vakmanschap, ervaring en probleem stellend en oplossend vermogen op een creatieve denkwijze aanwenden om organisatiedoelen te realiseren, met eigen aandacht voor efficiency. Het gaat hierbij met name om **hbo-ers en academici** zoals architecten, bedrijfskundigen, juristen, economen, sociologen en fysici. Professionals laten zich moeilijk managen. Hun loyaliteit ligt meer bij hun **specialisme** dan bij de organisatie. De moeilijkheid van leidinggeven aan deze groep is dat zij niet te beheersen zijn door het opleggen van regels en procedures. De vrijheid van handelen wordt gevoed door een aantal **opvattingen en meningen** die professionals erop na houden:

Opvattingen:

- Het recht om managementbeslissingen niet uit te voeren als dat tegen je normen en waarden in gaat.
- De gewenste managementstijl moet leiden tot afwezigheid van het gevoel gestuurd te worden.
- De professional dient het handelen van de manager kritisch te volgen.
- Socialistisch optreden is een recht.
- Een professioneel eindresultaat staat voorop.

- De professional is de eigenaar van de output van zijn eigen werk.
- Informatie moet helder, consistent en waarheidsgetrouw zijn.

Meningen:

- Doelen van de organisatie vertalen naar groepsdoelen.
- Het succes van het werk van de groepsleider wordt bepaald door:
 - professionals met de vereiste capaciteiten te selecteren.
 - vruchtbare werkplekken te creëren.
- Manager moet meer duidelijkheid besteden aan het definiëren van het gewenste resultaat i.p.v. regels en procedures.
- Professionals die een managersfunctie ambiëren zullen minder goed zijn.
- Interessante, uitdagende en moeilijke problemen moet de manager delegeren aan professionals.
- Het is de taak van de manager om in zijn afdeling doelgericht evenwicht te creëren tussen flexibiliteit en efficiency.

b. Een organisatie die in een bepaalde ontwikkelingsfase verkeert

In de organisatietheorie worden **ontwikkelingsfasen** van een organisatie beschreven. De eerste fase hierbij is de pioniersfase en de laatste de volwassenheidsfase. Het is van belang dat de leider zijn leiderschapsstijl moet laten aansluiten bij de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt. Deze fase valt te typeren door de **aard of richting** van de strategie die de organisatie volgt.

	Strategische richting	Type manager
1.	Explosief groeien	Pionier
2.	Expanderen	Veldheer
3.	Doorgroeien	Evenwichtige volhouder
4.	Consolideren	Beheerder
5.	Antislipstrategie	Zuinige zetbaas
6.	Inkrimping/afslanken	Volhardend diplomaat

7. Transformationeel leiderschap

Organisaties hebben te kampen met grote veranderingen, die snel moeten worden doorgevoerd. Dit vraagt om een speciaal soort leiders, namelijk **transformationele leiders**. De belangstelling voor dit type leiderschapsstijl is de laatste jaren sterk toegenomen. De transformatiegedachte in het bedrijfsleven kan worden opgevat als een onderdeel van het zogenoemde **New Age-denkkader**. Zij stellen dat ij aan de vooravond staan van een grote omwenteling die een geheel nieuwe cultuurperiode mee zal brengen. In deze **cultuurperiode** staat een nieuwe manier van denken en kijken centraal. Enkele trefwoorden zijn: bewustwording, inzicht, creativiteit, harmonie, spiritualiteit en intuïtie.

Organisatietransformatie wilt zeggen dat een ontwikkelingsproces van een organisatie dat voortvloeit uit individuele veranderingen van het management en leidt tot een sprongsgewijze verandering van de organisatie. Enkele kenmerken zijn:

1. Abrupte verandering (fusie, nieuw management).
2. De oude vorm verdwijnt en er komt een nieuwe (geleidelijke overgang).
3. Bewustzijnsomslag.

Transformaties binnen organisaties voltrekken zich op twee niveaus: **het individuele en collectieve niveau**. Ze hebben betrekking op een **structurele en een culturele dimensie**. Het management dat zich bezighoudt met **organisatietransformatie** wordt **transformatiemanagement** genoemd. Het doel hiervan is: het goed kunnen functioneren in de turbulente maatschappelijke overgangssituatie waarin een hoge mate van complexiteit zich aftekent en waarin veranderingen zich in een enorm tempo voltrekken. De inhoud en betekenis is afhankelijk van de personen die zich hiermee bezighouden.

Binnen de transformatiegedachte moet een leider een aantal specifieke eigenschappen bezitten:

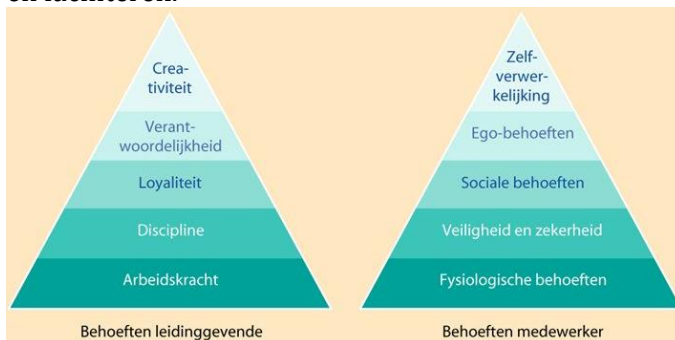
- Anticiperen
- Visie
- Breed scala motieven waaruit mensen motivatie putten
- Macht delen met de medewerkers
- Zelfinzicht

8. Zelfleiderschap

Zelfleiderschap heeft veel weg van de manager als coach. In deze visie staat de manager er niet boven maar ernaast. De manager is bezig met het stimuleren en ze in staat te stellen zo optimaal mogelijk te functioneren.

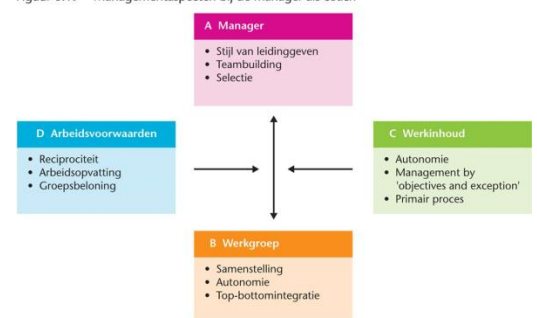
Het terugbrengen van managementlagen, leggen van verantwoordelijkheid laag in de organisatie, het krijgen van resultaatverantwoordelijkheid en de vorming van businessunits wordt **horizontale managementstijl** genoemd.

Doordat medewerkers hoger opgeleid en mondiger zijn, kunnen zij taken overnemen van de manager. De taken van de manager bestaan vooral uit coachen, ontwikkelen, trainen, delegeren en faciliteren.



Als we de behoeften van de leidinggevende en de medewerker naast elkaar zetten, zien we vooral raakvlakken ontstaan tussen de behoeften aan de bovenkant van beide piramides.

Figuur 6.19 Managementaspecten bij de manager als coach



Bron: Een verkenning naar veranderingen in werknemerswensen en de managementconsequenties daarvan, A.W. de Korte en J.F. Bolweg, Van Gorcum/Stichting Management Studie, 1993

- De manager** dient een open communicatiestijl en aandacht voor zijn medewerkers te hebben. Het gaat hierbij om het stimuleren van motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Dit kan leiden tot vergaande autonomie en delegatie van verantwoordelijkheden. De nadruk wordt gelegd op teambuilding.
- De werkgroep**. Veel nadruk wordt gelegd op het functioneren van de groep en de samenstelling. De groep heeft een grote mate van autonomie en de manager geeft daarbij ondersteuning op gebieden als faciliteiten, training etc. De integratie van de medewerker in de organisatie ontstaat door zijn deelname in de werkgroep. Hierdoor ontstaat een **top-bottomintegratie**.
- Werkinhoud**. Hierbij gaat het om de combinatie tussen autonomie bij het uitvoeren van de werkzaamheden en managementondersteuning. **Managementtechnieken** die deze combinatie mogelijk maken zijn **management by objectives**, waarbij individuele of afdelingsdoelen worden vastgesteld. **Management by exception** worden alleen de afwijkingen van de doelen bij de manager aangekaart.
- Arbeidsvoorwaarden**. Aangepaste arbeidsvoorwaarden zijn gewenst. Het resultaat van de groep is een belangrijk organisatorisch aandachtsgebied. Aparte beloningsvormen dienen daarop afgestemd te zijn.

De internationale manager

Naar verwachting zullen de **managementstijlen** meer op elkaar worden afgestemd. Mede door het aanbod van internationaal georiënteerde opleidingen zal de aankomende manager steeds minder moeite hebben zich staande te houden in een andere managementcultuur dan de nationale.

Leiderschapsstijlen per land

Uit het onderzoek cultuur en management binnen de EG blijkt het volgende:

Nederland:

Nederlandse organisaties zijn over het algemeen redelijk **plat met flexibele grenzen**. **Gelijkwaardigheid** is karakteristiek voor Nederlands leiderschapsgedrag. Van de manager wordt verwacht dat hij een expert is op het gebied waarover hij verantwoordelijkheid draagt en risico's durft te nemen. Managers denken op **korte termijn, zijn reactief en gaan initiatief** te werk.

Frankrijk:

Managers in Frankrijk behoren **streng** te zijn en treden **autoritair** op. **Respect** is vooral gebaseerd op de competenties van de leider. Karakteristiek voor Frankrijk is het grote belang dat aan **expertise** wordt gehecht. Belangrijke doelen zijn zelfontwikkeling, competentie op zijn vakgebied, welvaart en geaccepteerd worden.

Duitsland:

Duitsers zoeken naar een **sterke, overtuigende leider**. De relatie tussen de baas en de ondergeschikte is **afstandelijk**. **Prestatiegericht en ambitie** zijn belangrijke doelen. Zelfontwikkeling, welvaart en onafhankelijkheid staan hoog op hun prioriteitenlijstje.

Spanje:

Standvastigheid, duidelijkheid, trouw aan mensen, regels, procedures, formele hiërarchie, betrokkenheid en moed zijn belangrijke elementen. Belangrijk voor de manager is het steunen van anderen, zelfontwikkeling, prestige en plichtsbesef.

Groot-Brittannië:

Eerlijkheid en relaties gaat boven alles. Dit komt sterk naar voren in de communicatie en besluitvorming die participatief en open is. Britse managers en hun ondergeschikten beroepen zich vaak op **regels en procedures**. Hierdoor worden risico's vermeden.

In de verschillende culturen wordt op een andere manier gekeken naar onder andere leiderschap en het dragen van verantwoordelijkheid. Er komt uit onderzoek naar voren dat er regels voor succes zijn en mogelijke stoorzenders. Interculturele communicatie speelt hierbij een belangrijke rol.

Regels voor succes

- Ken jezelf
- Houd rekening met de fysieke en menselijke setting
- Probeer verschillende boodschap systemen te begrijpen
- Ontwikkel empathie.

Stoorzenders

Stoorzenders ontstaan meestal uit **onbekendheid** met zaken. Kenmerkend is dat het werken in en met andere culturen veel onzekerheid met zich meebrengt. In onzekere situaties reageren we op een manier die niet altijd een bijdrage levert aan een succesvolle afloop van dingen. Stoorzenders kunnen voor een belangrijk deel verminderd worden door te zorgen voor een goede voorbereiding bij een buitenlandse baan. Managers hebben meestal de neiging om snel tot actie over te gaan, in nieuwe culturen kan dit behoorlijk verkeerd uitpakken.

4. Managers als persoon

Er wordt meer aandacht geschonken aan de persoonlijke eigenschappen van de manager. De manager staat als leider van de organisatie weer in het centrum van de belangstelling. De manager heeft een voorbeeldfunctie. Hij zal een visie moeten ontwikkelen en moeten stilstaan bij zijn eigen waarden en normen.

Carrière

Uit het onderzoek komen 3 verschillende carrières naar voren, namelijk de carrière als manager, partner en al ouder. De managers worden onderverdeeld in drie leeftijdscategorieën:

- Jonge manager (27-34 jaar)
- Manager op middelbare leeftijd (35-41 jaar)
- Oudere manager (42-67 jaar)

Jonge managers (27-34 jaar)

Het gaat hierbij om de manager die op jonge leeftijd zijn carrière heeft gelanceerd en erin geslaagd is om door te dringen tot een managementfunctie. De carrière van de jonge manager kenmerkt zich door onzekerheden en uitdagingen. De manager blijkt relatief ongevoelig voor gebeurtenissen in het huwelijk. Het **mañanasyndroom** is een bekend verschijnsel bij deze managers. Hiermee wordt bedoeld dat morgen alles anders zal zijn.

Manager op middelbare leeftijd (35-41 jaar)

Deze periode kenmerkt zich door de dreigende **midlifecrisis**. De manager zal zich zorgen maken over de consequenties voor zijn gezin. Hij zal kiezen voor een meer harmonieuze verhouding tussen werk en privéleven. Hij zal ook actiever zijn in zijn vrijetijdsleven.

Oudere managers (42-67 jaar)

In deze leeftijdscategorie zien we dat de managers zich **los beginnen te maken** van hun carrière. De meeste managers hebben de top al bereikt. Er is sprake van een gelijkmatige verdeling van aandacht over de drie verschillende carrières. Het meest aan het hart ligt hem de relatie met zijn kinderen.

Pensioen?

Uit een onderzoek van het raadgevende bureau Twijnstra Gudde is gebleken dat slechts 30% van de managers **gezond de pensioengerechtigde leeftijd** bereikt. Van de overige groep komt 40% in de **WAO** terwijl 30% de pensioengerechtigde leeftijd niet haalt. Daarom wordt er steeds meer gepleit om op leeftijd gekomen managers een **stap opzij of terug** op de carrièreladder te laten zetten. Behalve een andere functie kan tevens gedacht worden aan deeltijdarbeid of een adviesfunctie.

Vrijetijdsbesteding

Er kunnen 4 verschillende concepten van vrijetijdsbesteding worden onderscheiden:

1. **Vrije tijd als middel om weer bij te komen.** Dit zijn activiteiten die onder 'het maar wat aan rommelen' vallen.
2. **Vrije tijd om los te komen van spanningen.** Hieronder vallen sporten en serieuze hobby's.
3. **Vrije tijd om in het privéleven te investeren.** Bij deze activiteiten kan geen onderscheid worden gemaakt tussen individuele, parallelle en gezamenlijke vrijetijdsbesteding. Voorbeelden zijn het huis schilderen, bioscoop bezoeken of de tuin doen.
4. **Vrije tijd voor persoonlijke ontplooiing.** Het gaat hierbij op hobby's en bezigheden die een para-professioneel karakter hebben. Het zijn vaak een soort alternatieve carrières van mensen. Voorbeelden zijn studie, politieke betrokkenheid, muziek, kunst.

Voor de manager is het **vrijetijdsbestedingsconcept** een belangrijke factor waarover hij moet beslissen. De keuzemogelijkheid wordt echter voor een groot deel ingegeven door de mate waarin hij in zijn werk is geslaagd.

Ondernemerschap

Wellicht de belangrijkste persoonsgebonden kwaliteit van een manager is ondernemerschap. Ondernemend management staat ook wel bekend onder 'entrepreneurial management'. Enkele eigenschappen voor dit type managers zijn:

1. Het zijn zeer energieke persoonlijkheden, mensen die gedreven worden door uitdagingen en besluitvaardig zijn.
2. Hun activiteiten zijn sterk initiërend en motiverend van aard, telkens worden er nieuwe plannen gemaakt en worden de medewerkers overtuigd en gemotiveerd voor de verandering.
3. Ze beschikken over kwaliteiten om hun plannen en activiteiten te beheren en te controleren.
4. Ze kunnen goed luisteren naar hun medewerkers, teneinde problemen of frustraties voortijdig te signaleren.
5. Ten slotte zullen ze moeten beschikken over gezond verstand.

Het management dat zijn eigen beperkingen kent en hiermee rekening houdt bij de keuze van zijn ondergeschikten, zal het echter het verst schoppen.

5. Management en ethiek

De laatste jaren staan de ethische aspecten van het ondernemen en het managen steeds meer in de belangstelling. In de praktijk is ethiek een kwestie van pijnlijke keuzes en dilemma's. Een morele keuze kost vaak geld en staat op gespannen voet met het doel van een onderneming. Dit weerhoudt veel ondernemingen er toch niet van keuzes te maken die wellicht niet tot de maximale winst leiden maar een compromis zijn tussen enerzijds het streven naar winstgroei en anderzijds het ontplooiën van activiteiten die maatschappelijk aanvaard worden.

1. Utilitaristische visie op ethiek

Utilitarisme is afgeleid van het Latijnse woord utilis. Utilis betekent **nuttig**. Bij de utilitaristische visie worden ethische beslissingen genomen op basis van **uitkomsten en effecten van de beslissing**. De afweging tussen kosten en baten vormt het criterium. Het gaat erom die beslissing te nemen die voor het grootste aantal mensen het beste zal zijn.

2. Individuele visie op ethiek

Binnen de individuele of liberale visie op ethiek staat het **individu centraal**. Deze visie heeft als uitgangspunt dat de **rechten en de vrijheid** van het individu beschermd en gerespecteerd moeten worden. Binnen organisaties zou dit betekenen dat niet de taak centraal staat, maar het individu en zijn ontplooiing. Beslissingen moeten worden genomen in het lange termijn belang van het individu. **Eerlijkheid en integriteit** zijn belangrijke aspecten binnen deze benadering.

3. Rechtvaardigheidsprincipe

Het **rechtvaardigheidsprincipe** zegt dat ethische beslissingen worden genomen wanneer de **kosten en baten zoveel mogelijk evenredig en onpartijdig verdeeld worden** over de belanghebbende partijen en/of individuen. Bij het vaststellen van **beloningsbeleid** mag er geen verschil bestaan tussen medewerkers die hetzelfde werk doen. Ook bij eenzelfde geleverde inspanning moet eenzelfde beloning betaald worden.

4. Moreelrechtelijke visie

Binnen de moreelrechtelijke benadering wordt een ethische beslissing gezien als een beslissing die overeenkomt met de **fundamentele rechten van de mens**. Bij het nemen van beslissingen moeten de fundamentele rechten van mensen **gerespecteerd en beschermd** worden. Te denken valt aan recht op leven, vrijheid en een eerlijke behandeling, maar ook privacy, gelijke rechten en vrijheid van meningsuiting. Een belangrijke verklaring hierbij is de Universele verklaring van de Rechten van de Mens.

Bronnen van ethisch handelen

Wil een manager niet met een **gewetensconflict** worden geconfronteerd, dan is het van belang dat hij op basis van zijn mens- en maatschappijbeeld en zijn hieruit ontwikkelde normen, zijn beslissingen en gedrag steeds toetst.

Ethisch handelen van organisaties kan door verschillende bronnen worden beïnvloed. De meeste invloed gaat uit van normen en waarden die algemeen geaccepteerd zijn in de maatschappij. Het gaat hierbij om onderwerpen als eerlijkheid, rechtvaardigheid, privacy, omgangsnormen, gewoonten en tradities. Ethisch handelen binnen organisaties wordt door deze maatschappij in hoge mate bepaald, aangezien een organisatie een onderdeel vormt van die maatschappij en er niet van afgesplitst is.

Professionele normen en waarden spelen vervolgens een belangrijke rol. Verschillende beroepen hebben hun eigen codes. Wanneer hiervan wordt afgeweken, kan zelfs **royement** plaatsvinden.

Individuele normen en waarden worden sterk beïnvloed/gevormd door de opvoeding en referentiegroepen.

6. Management en informatie

Volgens Mintzberg besteedt een manager 40% van zijn tijd aan informatie-uitwisseling. Er zijn vier informatierollen van de manager te onderscheiden:

1. **Antennerol**. Dit houdt in dat de manager zoveel mogelijk informatie uit de externe omgeving maar ook vanuit de interne organisaties probeert op te vangen die hem zo een compleet mogelijk beeld verschaft van het reilen en zeilen van informatie. Deze informatie blijkt voor het grootste deel afkomstig van informele, persoonlijke contacten en slechts voor een klein gedeelte van de formele kanalen (memo's, schriftelijke rapportages, directiemededelingen).
2. **Informatieverspreider**. De manager zal informatie analyseren en interpreteren en deze weer in een bepaalde dosering en vorm distribueren aan andere organisatieleden.
3. **Spreekbuis**. De manager zal ook informatie verstrekken aan belangengroepen buiten de organisatie, zoals klanten, toeleveranciers en de pers.
4. **Strategiemaker**. Ten slotte zal de manager een belangrijke rol spelen bij het bepalen van de strategie van de organisatie omdat hij beschikt over het totaalbeeld van de organisatie.

We kunnen globaal drie soorten informatie onderscheiden:

1. **Strategische informatie**. Dit is informatie waarin de relatie met de omgeving tot uitdrukking komt en die veelal dient voor het nemen van beslissingen die uitwerken op middellange termijn. Voorbeelden: informatie over de concurrentie, marktinformatie, politieke informatie.
2. **Tactische en organisatorische informatie**. Dit is informatie waarbij de relatie wordt gelegd met de besturing van de interne organisatie. Deze organisatie dient voor het nemen van beslissingen die aangeven hoe de strategische besluiten worden uitgevoerd. Voorbeelden: informatie over de organisatiecultuur, bedrijfskosten, personele informatie, productinformatie.
3. **Operationele informatie**. Dit is informatie waarbij de relatie wordt gelegd met de primaire processen in de organisatie, zoals productie, transport, administratie en verkoop. Deze informatie dient om beslissingen te nemen die samenhangen met het realiseren van tactische besluiten zoals productiecijfers, uitval en afval percentages, indices over ziekteverzuim, aantal overwerkuren per medewerker.

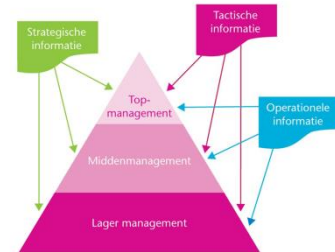
Uit de beschrijving blijkt dat de informatiebehoefte samenhangt met het managementniveau waarop bepaalde beslissingen worden genomen.

Het **topmanagement** zal in het algemeen als eerste beschikking hebben over strategische informatie. Een deel van die informatie is afkomstig vanuit het **lagere management** in de organisatie en komt ingedikt aan bij de top, waar ze met andere informatie worden gecombineerd om een totaalbeeld te krijgen. Aangezien het **middenmanagement** steeds meer beleid formulerende taken krijgt, heeft men hiervoor zeker behoefte aan strategische informatie.

Eisen die aan managementinformatie worden gesteld zijn:

- Recent
- Betrouwbaar
- Globaal van aard
- Overzichtelijk gepresenteerd
- Toekomstgericht

Figuur 6.25 Relatie tussen soorten informatie en de behoefte van het management



Een flexibel informatiesysteem kan de manager behulpzaam zijn bij zijn informatievoorziening. Onder **informatiesysteem** wordt verstaan: een samenstel van componenten zoals mensen, machines en activiteiten die ervoor zorgt dat gegevens worden verwerkt tot informatie die voorziet in de behoefte van organisatieleden en niet-organisatieleden.

Het topmanagement heeft ten aanzien van de informatievoorziening de volgende **belangrijke taken**:

- Een rol spelen bij de bepaling van de informatiestrategie. Deze strategie is afgeleid van de algemene ondernemingsstrategie. In de informatiestrategie wordt aangegeven hoe de informatievoorziening een bijdrage levert aan de doelstellingen van de organisatie. In het informatieplan wordt verder uitgewerkt hoe de informatievoorziening uitgevoerd en beheerst wordt.
- Het aangeven van de relaties en de randvoorwaarden tussen de verschillende bedrijfsfuncties in de organisatie.
- Het aangeven van de mate van integratie tussen de verschillende deel-informatiesystemen in en buiten de organisatie. De informatievoorziening houdt zich bezig met communicatie. Deze informatievoorziening is in delen opgesplitst waardoor een coördinatieprobleem ontstaat.
- Het aangeven van de informatiebehoefte, vooral gericht op de verschillende managementniveaus.

Enkele **voorbeelden van het oneigenlijk gebruik van informatie** zijn:

- Het verstrekken van te weinig informatie met als doel een ander beeld dan de werkelijkheid weer te geven.
- Informatie op een zodanige wijze presenteren dat er een positievere indruk wordt gewekt dan gerechtvaardigd is.
- Het verspreiden van informatie op bepaalde afdelingen in de organisatie met als doel hiermee stemming te maken.
- Het achterhouden van informatie met als doel de besluitvorming in positieve of negatieve zin te beïnvloeden.
- Het verstrekken van teveel informatie om de besluitvorming te vertragen of om verwarring te zaaien.