

Bedrijfseconomie in Balans, 9^e druk, vwo, Hoofdstuk 14 Leiderschap Samenvatting d.d. 14-9-2022

14.1 Motivatie

Bij de *behoeftepiramide* van Maslow is de rangorde:

- 1 fysiologische behoeften
- 2 behoefte aan veiligheid en zekerheid
- 3 sociale behoeften
- 4 behoefte aan waardering
- 5 zelfverwezenlijking of zelfrealisatie.

ERG-theorie: er is geen rangorde van menselijke behoeften. Deze zijn er in drie soorten: bestaansmogelijkheden, sociale behoeften en zelfrealisatie maar de volgorde ligt dus niet vast.

Herzberg heeft de *motivatie-hygiënetheorie* ontworpen. Hij onderscheidt factoren die motiverend werken, de *satisfiers*, en factoren die niet extra motiverend zijn, maar wel erg demotiverend werken als er niet aan is voldaan. Dit zijn de *hygiënefactoren*, ook wel *dissatisfiers* genoemd.

Satisfiers zijn de werkintrinsieke factoren: plezier in het werk zelf, erkenning en waardering, verantwoordelijkheid in het werk, promotie- en groeimogelijkheden.

Dissatisfiers hebben betrekking op de omstandigheden waaronder werk plaatsvindt: de werkextrinsieke factoren. Werkextrinsieke factoren zijn onder meer: voorschriften en procedures, salaris, werkomstandigheden, wijze van leidinggeven en relaties met de leiding. *Satisfiers* werken pas als de *dissatisfiers* in voldoende acceptabel zijn.

Volgens *McClelland* worden mensen door drie behoeften gemotiveerd: prestatiebehoeften, machtsbehoeften en relationele behoeften. Afhankelijk van welke behoefte het sterkst is, heeft iemand verschillende doelen en wordt hij door andere activiteiten aangetrokken.

De *doelstellingstheorie* stelt dat je mensen motiveert door concrete doelstellingen te geven, deze zijn bij voorkeur meetbaar.

Volgens de *verwachtingstheorie van Vroom* wordt de motivatie van een persoon beïnvloed door de persoonlijke verwachting of zij door iets te doen verwacht daarmee een persoonlijke doelen te bereiken.

14.2 Omspanningsvermogen en spanwijdte

Organisatieniveaus van boven naar beneden: topmanagement, hoger management, midden management, lager management en niet-leidinggevend personeel.

Managerstaken zijn plannen, beslissen, organiseren, coördineren, beheersen en controleren.

Het *omspanningsvermogen* is het aantal ondergeschikten waaraan een leidinggevende nog effectief leiding kan geven. *Effectief leidinggeven* is zodanig leidinggeven dat het doel tegen zo laag mogelijke kosten, met optimaal gebruik van middelen, gerealiseerd wordt.

De *spanwijdte* is het aantal ondergeschikten aan wie feitelijk leiding wordt gegeven.

14.3 Leiderschapsstijlen

Theorie X staat voor een *negatief mensbeeld*. Gedachten over medewerkers: ze zijn lui en willen liever niet werken, ze willen geen verantwoordelijkheid en ze moeten gedwongen worden prestaties te leveren.

Theorie Y staat voor een *positief mensbeeld*. Hun gedachten zijn: werken is natuurlijk, mensen willen verantwoordelijkheid dragen, aandacht werkt motiverend en ze willen uit zichzelf creatief meedenken.

Autocratisch leiderschap is een taakgerichte manier van leidinggeven met een *autoritaire verhouding* tussen manager en medewerkers.

Bij *democratisch leiderschap* is de stijl van leidinggeven meer *mensgericht* en met veel aandacht van de manager voor de motivatie en het welbevinden van medewerkers.

Bij *laissez-faire leiderschap* is sprake van het vrijlaten van mensen. De manager oefent *nauwelijks persoonlijke invloed* uit en *delegeert veel*.

Bij *ondersteunend leiderschap* staat het *welbevinden* van medewerkers voorop met het voortdurend streven naar goede *teamgeest*. Het risico is te weinig aandacht voor het werk zelf.

Bij *participerend leiderschap* delen de manager en medewerkers de *macht en informatie*.

Bij *flexibel leiderschap* is de beste manier van handelen *afhankelijk van de situatie*.

14.4 Situatiegericht leiderschap

De *managerial grid* is een assenstelsel waarbij de horizontale as de *aandacht voor taken* laat zien (op een schaalverdeling van 1 tot 9) en de verticale as de *aandacht voor de mens* laat zien (eveneens een schaalverdeling van 1 tot 9). Cijfer 1 staat voor heel weinig aandacht, cijfer 9 betekent maximale aandacht. De vijf hoofdstijlen zijn *1,1-stijl: Impoverished*, *1,9-stijl: Country club management*, *9,1-stijl: Task*, *5,5-stijl: Middle of the road* en *9,9-stijl: Team*.

Bij de *contingentietheorie* is de manier van leidinggeven pas goed, als we optimaal rekening houden met *mensen en omstandigheden* (de situatie).

Bij *situatiegericht leidinggeven* is iedere medewerker en de omgeving anders en vereist dus een andere stijl van leidinggeven. De twee *invloedsfactoren* zijn de *medewerker* en de *omstandigheden*. Om een probleem op te lossen in bepaalde omstandigheden, moet de stijl van leidinggeven (tijdelijk) worden veranderd.

De *bekwaamheid* en de *motivatie* van een medewerker is bepalend of hij een opdracht wel of niet wil/kan uitvoeren.

De leider kan daarbij gebruikmaken van een combinatie van *delegeren, leiden, steunen* en *begeleiden*.

14.5 Managementmethoden

Bij *integraal management* is een manager of groep van managers verantwoordelijk voor alle aspecten van het beleid.

Bij *management by direction* geeft een manager gedetailleerde aanwijzingen en hij controleert streng.

Bij *management by objectives* bepalen de manager en medewerker onderling de doelen in overleg, de gezamenlijk te bereiken resultaten en een tijdplanning. Bij *eenheid van leiding* streeft iedere medewerker hetzelfde doel na.

Bij *management by exception* koppelen we normen aan doelstellingen, om afwijkingen van die normen vast te stellen, is een uitgebreid controlesysteem nodig. Medewerkers kunnen binnen vastgestelde grenzen, hun eigen voortgang controleren en bijsturen.

Management by walking around houdt in dat de manager vaak aanwezig is op de werkplek. Hij kijkt, luistert, observeert, geeft aanwijzingen en praat met medewerkers. Dit kan demotiverend werken op de medewerkers.

Bij *management by delegation* is het delegeren van taken een belangrijk element van leidinggeven. *Taakdelegatie* gaat ook over het delegeren van de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. *Structurele delegatie* is een permanente vorm van delegeren, er is dan sprake van functievorming of -verandering. *Incidentelege delegatie* komt voor als zich een nieuwe, tijdelijke taak voordoet die niemand in zijn functiebeschrijving heeft staan of bij vervanging vanwege ziekte, vakantie of een vacature.

14.6 Humanresourcesmanagement (HRM)

Humanresourcesmanagement is het op een *methodische en systematische manier* verwerven, ontwikkelen en benutten van *menselijke mogelijkheden*, van zowel medewerkers als organisatie. Kiezen voor HRM is een *strategische keuze*, die zijn weerslag heeft op de hele organisatie en op topmanagementniveau wordt gemaakt.

De *nadelen van HRM* zijn het risico van inflexibel personeelsbeleid, selectief personeelsbeleid, ondoelmatigheid en een te individualistische werkhouding.

14.7 Changemanagement

Weerstand komt door gevoel en verstand. Bij *actieve weerstand* zijn er zichtbare en herkenbare protesten. Bij *passieve weerstand* is er geen of nauwelijks zichtbaar reacties en moeilijker om daar op te reageren.

Weerstandbestrijding kan via communicatie, ondersteuning, prikkels en dwang.