## Theorie : Type Leidinggevende

**Het mensbeeld van de leidinggevende.**

Het gedrag van de manager wordt ook in belangrijke mate bepaald door diens "mensbeeld", of de wijze waarop naar de medewerkers wordt gekeken. Dit mensbeeld kan als uitersten opleveren:

|  |  |
| --- | --- |
| POSITIEF | * werken is ontspanning, * mensen zijn creatief, * mensen willen verantwoordelijkheid, * maak de mensen zelf verantwoordelijk. |
| NEGATIEF | * mensen hebben een hekel aan werken, * controle is nodig, * mensen willen geen verantwoordelijkheid |

In de managementliteratuur staat het positieve mensbeeld bekend onder de naam **Y-theorie** en het negatieve mensbeeld onder de naam **X-theorie**. De theorie is van de Amerikaan **McGregor.**

Uiteraard zijn de X en Y uitersten. Er wordt dan ook wel eens gesproken over de Z theorie. Deze zou tussen X en Y in liggen.

Kenmerkend van X en Y is wel het **selffulfilling prophecy** idee. Als je iemand wantrouwt, zal hij/zij door zijn gedrag dit beeld versterken en concludeer je dat je gelijk had. Je let vooral op het gedrag dat je verwacht om daarmee het beeld dat je hebt te bevestigen. Andersom, dus als je iemand erg positief vindt, gaat het uiteraard ook op.

Tot slot wijzen velen er op dat je beter kunt belonen dan straffen. Ook bij dieren ( honden ) is dat zichtbaar. We noemen dit de **performance management.**

Uit proeven blijkt dat een kind belonen als hij zijn kamer opruimt ( bijvoorbeeld door kruisjes te plaatsen bij goed gedrag en bij zoveel kruisjes mag je iets kopen ) beter werkt dan steeds weer boos worden en straffen.

**Taak- of mensgericht**

Blake en Mouton onderscheiden twee dimensies bij het geven van leiding, namelijk een taakgericht en een mensgericht aspect. Aldus ontstaat een grafiek ( management grid ) of een schema, waarin managementstijlen of -typen zijn opgenomen.

De ideale leider vindt een balans met veel aandacht voor de mens en de taak. De grafiek tref je hieronder aan.

Aandacht voor de mens

Aandacht voor het resultaat / taak

1.1 deserteur

9.1 autocraat

9.9 doelmatig leider

5.5 compromis zoeker

1.9 zendeling

**Afbeelding 8 : Taak/mensgericht : Blake en Mouton**

Er zijn diverse tests waaruit blijkt welke stijl bij jou het meest van toepassing is. Tijdens de les zal een voorbeeld van zo’n test worden uitgedeeld.

**De stijlen van leidinggeven**

Het vervolg op de twee dimensies in het geven van leiding zijn theorieën, waarin steeds meer onderdelen of kwaliteiten in het leiderschapsgedrag worden onderscheiden. De belangrijkste is de groep van theorieën, waarin wordt gekeken naar de mate waarin de medewerker "participeert" in de koersbepaling en de besluitvorming binnen de organisatie.

De zes belangrijke stijlen van leidinggeven:

|  |  |
| --- | --- |
| Stijl van leidinggeven | Omschrijving |
| **Autoritair of autocratisch leiderschap** | De leider drukt een bepalend stempel op de besluitvorming van de organisatie; Beslissingen worden voor een groot deel genomen zonder deelname van andere geledingen in de organisa­tie. Deze stijl sluit aan bij een negatief mensbeeld of een (te) hoge inschatting van de eigen capaciteiten van de manager.  Vaak wordt binnen deze stijl nog een onderscheid aangebracht tussen een "welwillende" autocraat, die wel informeert, en een "exploiterend" autocraat, die in de "ivoren toren" regeert. |
| **Participerend of participatief leiderschap** | In principe worden belangrijke beslissingen genomen volgens vastge­stelde regels in een grotere groep met medewerkers. De leidinggevende participeert actief ( dat wil zeggen “hij doet actief mee” ) in de besluitvorming. Hij is daarmee onderdeel van de groep. |
| **Democratisch leiderschap** | Aansluitend en deels vergelijkbaar met de vorige stijl. Deze stijl heeft een hoge inschatting van capacitei­ten en betrokkenheid bij de medewerkers. De medewerkers denken dus volwaardig mee. Bij democratische besluitvorming wordt een besluit genomen op basis van een vastgestelde stemverhouding. |
| **Consultatief leiderschap** | Belangrijke beslissingen worden in principe voorgelegd aan de groep, maar de eindverantwoordelijkheid en dus ook de eindbeslissing blijft voorbehouden aan de leiding. De medewerkers worden voor vol aangezien. Bij deze vorm zal de inbreng wederzijds serieus moeten worden genomen, anders is zij gedoemd te mislukken. |
| **Flexibel leiderschap / situationeel leiderschap** | De stijl van leidinggeven varieert met de zwaarte en de aard van de te nemen beslissing. Deze stijl wordt ook wel situationeel leiderschap genoemd. In bepaalde situaties zal de leidinggevende autoritair optreden, maar in andere situaties kiest hij voor bijvoorbeeld een consultatief leiderschap. |
| **Faciliterende leiderschapsstijl** | De leidinggevende zorgt er voor dat de medewerkers in staat worden gesteld optimaal te kunnen functioneren. Het betreft hier vaak randvoorwaarden ( budget, ruimte, ed) waardoor de medewerker in staat wordt gesteld zijn/haar werk te doen. |

ONDERZK

**De “Management-by" technieken.**

Het geheel van wat in dit deel is behandeld, zal leiden tot een zogenaamde managementfilosofie of houding van het management ten aanzien van de medewerkers en het organiseren. Deze "rode draad" in het beslissen, delegeren, overleggen etc. kan de houding van het management in de organisatie typeren. Dit is dan bepalend voor de organisatie, maar ook voor de houding die de verantwoordelijke personen ten toon spreiden. We noemen dit doorgaans de 'management by' technieken.

Voorbeelden van vaak gebruikte management technieken :

|  |  |
| --- | --- |
| Management techniek | Omschrijving |
| **Management by Direction** **and control** (of: management by authority) | De leidinggevende stuurt nadrukkelijk op autoritair leidinggeven. Hij controleert daarbij ( veelal vanuit een negatief mensbeeld ) de medewerkers. |
| **Management by Objectives** | In dit geval is sprake van een soort contract management. Leidinggevende en medewerkers spreken vooraf af welke doelen moeten worden gerealiseerd ( zie ook vorige hoofdstuk ). De taakopdracht kan dan enkelvoudig of samengesteld ( zie hieronder ) van aard zijn. In wezen is budgettering een voorbeeld. |
| **Management by Exception** | Deze vorm sluit aan op de management by objectives. Er worden nu ook exceptions ( uitzonderingen ) vastgesteld. De medewerkers krijgen de vrijheid om binnen grenzen zelf te handelen om de doelstelling te realiseren. Pas bij een overschrijding van de vooraf gestelde afwijkingen wordt ingegrepen. |
| **Management by Walking Around** | De leidinggevende loopt met regelmaat op de werkvloer, hij laat zijn neus zien om te weten wat er speelt op de werkvloer. Hij moet hierbij wel oppassen niet een eventuele andere leidinggevende of meewerkend voorman te passeren. Immers hij geeft dan sturing aan medewerkers op een wijze waarbij hij de voorman overslaat. Het ‘gezag “ van deze voorman is dan minder geworden |
| **Management by Delegation** | De leidinggevende draagt taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over aan de medewerkers. |
| **Management by Speech** | Medewerkers weten wat er moet gebeuren. De leidinggevende zal dit vooral stimuleren en begeleiden. Dit doet hij/zij door een motiverend praatje of juist door een donderspeech te houden |
| **Management by seduction** | De leidinggevende probeert zaken voor elkaar te krijgen door middel van een soort **omkoping ( extra beloning ).** |
| **Management** **by memo (email)** | De communicatie ( lees : aansturing ) binnen het bedrijf verloopt vrijwel uitsluitend door schriftelijke berichten ( memo of email ). Of via het sturen van apps. |

**Opdrachten geven**

Als leidinggevende geef je regelmatig opdrachten. Daarbij gebeurt er meer dan alleen de opdracht.

In een figuur:

Leidinggevende

Medewerker

Opdracht

Controle

Verant-woording

**Afbeelding 9 : Opdracht geven**

De leidinggevende geeft **een opdracht**. Dit kan een:

* een samengestelde opdracht zijn: opdracht waarin hij gedetailleerd aangeeft wat, wanneer en op welke wijze iets gedaan moet worden.
* een enkelvoudige opdracht zijn: opdracht waarin weliswaar wordt aangegeven wat gedaan moet worden en wanneer het af moet zijn, maar verder heeft de medewerker veel vrijheid.

De medewerker legt vervolgens **verantwoording** af. Hij moet het werk volgens afspraak doen. Deze verantwoording kan op verschillende manieren plaatsvinden. De meest voor de hand liggende zijn de mondelinge en de schriftelijke. De medewerker is uitvoeringsverantwoordelijk. De eindverantwoordelijkheid blijft bij de leidinggevende. Deze eindverantwoordelijkheid houdt in dat de leidinggevende moet kunnen aantonen:

* waarom hij de taak aan deze medewerker heeft gegeven.
* de wijze waarop hij de medewerker instructies heeft gegeven.
* de wijze waarop hij de medewerker heeft begeleid.

Op deze zaken kan je hem aanspreken.

De leidinggevende zal met regelmaat de medewerker **controleren.** Controle kan op drie momenten in het primair proces plaatsvinden:

* tijdens de input; “Kan de medewerker zijn taak aan of heeft hij eerst scholing nodig?”
* tijdens de transformatie; direct toezicht tijdens de uitvoering van de taak.
* tijdens de output; “Heeft de medewerker de doelen die gesteld waren ook gerealiseerd?”

Controle kan alleen als er een goed management informatiesysteem is (MIS). De leidinggevende kan (wellicht met behulp van de computer) de gegevens uitlezen en op deze wijze nagaan of de zaken lopen zoals afgesproken. Een MIS dat zo uitgebreid is dat elke minuut deze controle kan plaatsvinden staat echter op gespannen voet met een stijl van leiding geven waarbij je de medewerker meer vrijheid van handelen geeft. Er is voor de leidinggevende altijd het dilemma “tot hoever kan ik gaan met de zaken overlaten aan mijn medewerkers en wanneer moet ik hen controleren?”.

**Delegatie**

Wanneer de chef het leidinggevende werk niet aankan, of wanneer medewerkers van een lager niveau bepaalde leidinggevende taken in hun pakket kunnen opnemen, is het mogelijk taken te "delegeren" naar een lager niveau. In wezen is dit een vorm van verticale taakverdeling, waarbij het hogere (leidinggevende) niveau taken, bevoegdheden en de bijbehorende verantwoordelijkheden overdraagt aan het lagere niveau in de organisatie.

Het is van belang dat de medewerker bij delegatie zowel de taken, de verantwoordelijkheden als de bevoegdheden krijgt. In de praktijk zie je dat medewerkers wel de taken krijgen, er zelfs op worden afgerekend als het fout gaat, maar geen bevoegdheden hebben om in te grijpen.

Voorbeeld:

Een secretaresse heeft de taak gekregen de agenda van de leidinggevende bij te houden. Zij is hier verantwoordelijk voor. Ze heeft echter geen bevoegdheid om dagelijks, het liefst elke seconde zijn agenda in te zien. De leidinggevende vindt het dan vreemd dat er soms dubbele afspraken in staan en roept de secretaresse ter verantwoording. In dit voorbeeld is sprake van schijndelegatie.

Waarom delegeren?

Organisaties worden steeds groter. Het is alleen al vanuit dit oogpunt onwenselijk om zaken van bovenaf te willen sturen. Daarnaast vereist de omgeving (de klant) een veel flexibelere houding van bedrijven. Het snel op de eisen van de klant kunnen inspelen vereist een organisatie met een besluitvorming laag in de organisatie. Bovendien kan je op deze wijze beter inspelen op/gebruik maken van de kennis en de vraag van medewerkers om meer te kunnen en te mogen (Motivatie en kennisaspect).

Samengevat zijn de redenen voor delegatie:

* Bedrijven moeten steeds flexibeler worden, dus moet de medewerker snel kunnen reageren. Dat kan alleen als de medewerker ook zelf ( binnen grenzen ) mag beslissen.
* Het topmanagement wordt ontlast van veel werkzaamheden. Zij kunnen zich dan richten op de meer strategische zaken. In de organisatie ontstaat een scheiding tussen strategisch, tactisch en operationeel handelen.
* Medewerkers willen graag betrokken worden bij het bedrijf en de beslissingen die genomen worden. Bovendien is er veel kennis aanwezig. Het zou zonde zijn geen gebruik te maken van deze kennis en het biedt hiermee bovendien de mogelijkheid om de motivatie/betrokkenheid van de medewerkers te vergroten.

Mate van delegatie

De mogelijkheden om te delegeren zijn niet overal gelijk. De mate waarin je kunt delegeren hangt af van:

* Capaciteit van de medewerkers. Hoe meer zij kunnen en willen, hoe meer delegatie mogelijk is. Het gaat hierbij zowel om het kennisaspect (kan men het?) als het bereidheidaspect (wil men het?). Willen en kunnen zijn hierbij doorslaggevend.
* Bereidheid van de leidinggevende. Hij moet wel de taken, verantwoordelijkheden, maar zeker ook bevoegdheden willen en kunnen afstaan aan zijn personeel.
* De leidinggevende moet goed in staat zijn controle uit te oefenen op de medewerkers. Dit hoeft geen dagelijkse controle te zijn, maar er zal wel een goed management informatie systeem (MIS) moeten zijn.

**Spanwijdte en Omspanningsvermogen.**

Wanneer een persoon opdrachten verstrekt aan iemand anders, ontstaat een hiërarchische of een lijnrelatie.

In het geval van een enkelvoudige taakopdracht formuleert de leider slechts het einddoel, de ondergeschikte is vrij in de wijze waarop hij het doel wil bereiken. Is de taakopdracht samengesteld van aard, dan wordt ook de wijze van werken in de opdracht verwerkt. Het aantal ondergeschikten aan wie een manager aldus (effectief) leiding kan geven is niet onbeperkt. Immers, de wijze van effectief leiding geven hangt af van:

* Competenties van de leidinggevende. De ene leidinggevende heeft nu eenmaal meer leidinggevende competenties dan de andere.
* Competenties van de medewerkers. Als de medewerkers meer kunnen / willen kan je ook meer aan deze groep overlaten.
* Het soort werk. Het ene werk vereist meer toezicht en controle dan het andere soort werk. Routinematig werk vereist minder toezicht
* Horizontale taakverdeling. Bij een F – indeling is er meer coördinatie nodig dan bij een indeling naar samenhang. Bij een F-indeling zal de leidinggevende minder mensen kunnen aansturen dan bij een P/G/M-indeling ( zie hoofdstuk 5 ).
* Afbreukrisico. Hoe erg is het om een fout te maken. Bij een groot afbreukrisico zal men meer controle of toezicht willen. Het omspanningsvermogen zal dan kleiner zijn

De mate waarin de leider de kwaliteit bezit effectief leiding te geven noemen we **het omspanningsvermogen** van de leider. Het aantal ondergeschikten, aan wie daadwerkelijk leiding wordt gegeven, noemen we **de spanwijdte (span of control).**

Bij omspanningsvermogen gaat het om hoeveel **KAN** ik aan. Bij spanwijdte gaat het om hoeveel mensen **ZIJN** er waaraan ik leiding geef.

Er wordt ook wel gesproken over de spandiepte. Hierbij is de vraag in hoeverre de leidinggevende zich bemoeit met de lagen onder hem.

Je kunt je voorstellen dat een grote spanwijdte (en hopelijk een groot omspanningsvermogen) zal leiden tot een plattere organisatie met minder niveaus. Bij een kleinere spanwijdte wordt de organisatie juist steiler en zijn meer niveaus nodig.

Het evenwicht tussen spanwijdte en omspanningsvermogen

Het is belangrijk dat beide begrippen met elkaar in evenwicht zijn. Als de spanwijdte (dus het daadwerkelijke aantal mensen waaraan je leiding geeft) groter is dan het omspanningsvermogen (het aantal dat je aankunt) zal dit voor de leidinggevende leiden tot:

* het maken van fouten,
* stress,
* het vergeten van zaken.

Het gevolg hiervan is een grote kans op ziekte (overspannenheid), ontevreden medewerkers (de baas is er nooit en heeft nooit tijd) en ontevreden klanten (zaken worden slecht geregeld).

Maar ook het tegenovergestelde, een groter omspanningsvermogen dan de spanwijdte, is ongunstig. De leidinggevende zal:

* de neiging hebben zich overal mee te bemoeien met als gevolg dat medewerkers gedemotiveerd of geïrriteerd raken.

Het vergroten van het omspanningsvermogen

Over het algemeen is het voor een bedrijf gunstig om de spanwijdte zo groot mogelijk te maken. Immers het bedrijf kan dan platter worden gemaakt, de communicatie zal sneller verlopen, er kan sneller worden ingespeeld op de wensen van de klant en het kan voordeliger zijn om met minder managementlagen te werken. Als de spanwijdte groter moet worden, zal ook het omspanningsvermogen groter moeten worden.

Wanneer het omspanningsvermogen wordt overschreden, of wanneer door welke oorzaak dan ook het omspanningsvermogen moet worden vergroot, kunnen verschillende aanpassingen worden overwogen:

* De leiding kan besluiten een assistent manager aan te stellen ("assistent in de lijn"). De assistent manager zal met name de dagelijkse aansturende taken voor zijn rekening nemen. Het gevolg is dat de leidinggevende zelf meer tijd overhoudt en zich kan richten op de meer strategische zaken en/of hij kan aan meer mensen leiding gaan geven (vergroten omspanningsvermogen).
* Er kan een zogenaamde "assistent to", of een persoonlijke staffunctionaris (secretaresse) worden aangesteld. De leidinggevende krijgt van deze staffunctionaris informatie en ondersteuning. Hierdoor zal hij veel zaken uit handen kunnen geven. De tijd die hij hierdoor bespaard zal hij kunnen gebruiken om aan meer mensen leiding te geven.
* Er kan ook een stafafdeling worden benoemd. Dit is vergelijkbaar met het vorige punt, maar de staf ondersteunt en informeert de leidinggevende op een bepaald specifiek terrein.
* Bovenstaande kan je nog verder uitbreiden door de staf of de assistent-to een functionele bevoegdheid te geven. Dat wil zeggen dat de assistent of de staf op een bepaald terrein dwingend aanwijzingen mag geven aan medewerkers of afdelingen in de organisatie die niet hiërarchisch onder hem vallen.

Bovenstaande punten hebben alle betrekking op een verandering van het organisatieschema. Er zijn ook mogelijkheden om het omspanningsvermogen te vergroten met handhaving van de huidige structuur:

* De leidinggevende kan bepaalde zaken delegeren aan de medewerkers. Dat wil zeggen dat de medewerker bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken krijgt. De eindverantwoordelijkheid blijft wel bij de leidinggevende. Ook op deze manier krijgt de leidinggevende meer tijd om aan meer mensen leiding te geven. Delegatie is in het voorgaande deel al besproken.
* Er is veel tijd te winnen als processen in de organisatie beter verlopen. Het gaat hierbij niet alleen om bijvoorbeeld efficiënter vergaderen, maar ook om meer procesgericht bezig te zijn en minder naar functies. Het werken in functies vereist namelijk weer een coördinerende rol van de manager. Dit is een management onderdeel dat aansluit bij kwaliteitsmanagement. Dat valt buiten het onderdeel (personeels)management
* Een ander hulpmiddel is het invoeren van time management. De leidinggevende krijgt inzicht op welke wijze hij zijn tijd besteedt en hij wordt geconfronteerd met de vraag of hij de juiste dingen doet. Eigenlijk spelen er twee zaken die helpen zijn tijd beter te beheren:

1. Doe ik de goede dingen?

2. Doe ik dingen goed?

Een directeur die elke week een paar uur besteedt aan het archiveren van allerlei zaken, zal dit goed kunnen (hij doet de dingen goed). De vraag is of hij de juiste persoon is om dit te doen (doet hij de goede dingen?)